

# DESAFIOS DA NOVA GERAÇÃO DE PROFISSIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS

Ardinete Rover\*  
Augusto Fischer\*\*  
Regina Oneda Mello\*\*\*  
Tais Matte\*\*\*\*

## Resumo

Há uma nova geração de profissionais se inserindo no mercado de trabalho, denominada Geração Y, que vem influenciando mudanças na gestão das organizações, em razão do seu perfil diferenciado para o comprometimento relacionado ao trabalho. Este estudo utilizou a abordagem quantitativa da pesquisa, realizada em Empresas de Contabilidade, em cinco municípios do Meio-Oeste catarinense, com a aplicação de questionários a profissionais que trabalham nessas empresas. Foram aplicados 110 questionários, dos quais foram validados 91, respondidos por sujeitos pertencentes à Geração Y, que foram assim classificados por estarem na faixa etária entre 18 e 25 anos. Desconsideraram-se 16 questionários de respondentes que não estavam na referida faixa etária e outros três por estarem com respostas incompletas. O objetivo foi verificar o grau de comprometimento desses profissionais com as organizações em que atuam. Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário, formulado de acordo com a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (Ebaco), validado por Medeiros (2003). Os resultados obtidos demonstraram que os sujeitos desta pesquisa possuem um bom nível de comprometimento com as organizações às quais estão vinculados, principalmente porque acreditam possuírem a obrigação em desempenhar bem suas funções.

Palavras-chave: Empresas de contabilidade. Geração Y. Comprometimento organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

O começo deste milênio é apontado por estudiosos como o período de transição de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento, ou sociedade da informação (CASTELLS, 2000; DRUCKER, 1999). Essa nova sociedade caracteriza-se pela valorização da criatividade, pelos avanços tecnológicos, pela multiplicação dos meios e ferramentas de comunicação, pelo acesso rápido às informações e pela necessidade constante de adaptabilidade e inovação. As mudanças ocorrem de forma acelerada e as novas tecnologias alteram as relações pessoais e de trabalho, influenciando os fatores sociais e as características individuais, além das percepções e dos comportamentos nos contextos sociais e de trabalho (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012).

Nesse ínterim, formou-se uma geração social definida como Geração Y pela agência de publicidade *Advertising Age* (REED, 2007), com habilidades e talentos desenvolvidos junto às novas tecnologias desde a infância desse contingente populacional. Essa geração compreende as pessoas que nasceram em uma época em que a tecnologia passou a tomar força e importância crescente, com desenvolvimento rápido (FLINK et al., 2012). Os indivíduos da Geração Y, portanto, nasceram entre 1980 e 1999, em meio às intensas mudanças tecnológicas e sociais, razão pela qual não se intimidam diante de novas situações.

Algumas consequências desse contexto de inovação e tecnologia se voltam para as organizações de trabalho que precisam preparar-se e adaptar-se para trabalhar com uma geração de profissionais formada por jovens nascidos em

\* Mestre em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina; Rua Getúlio Vargas, 2125, Bairro Flor da Serra, 89600-000, Joaçaba, SC; ardinete.rover@unoesc.edu.br

\*\* Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo; Professor e Pesquisador do Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina; augusto.fischer@unoesc.edu.br

\*\*\* Mestre em Educação pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina; regina.mello@unoesc.edu.br

\*\*\*\* Aluna da nona fase do Curso de Psicologia da Universidade do Oeste de Santa Catarina; taismatte@hotmail.com

meio a essas mudanças, que se relacionam de forma eficaz e eficiente com as novas tecnologias e que desejam ascender rapidamente em suas carreiras profissionais. Esses jovens têm comportamento e valores diferentes das gerações anteriores, o que leva as organizações a repensar a forma de relacionamento com esses trabalhadores.

De acordo com Lancaster e Stillman (2011), compreender a nova geração que está se inserindo no mercado de trabalho é uma necessidade das organizações e exige um novo modelo de administração. As condições apontam para um sério desafio dos gestores: entender como se relacionar com a Geração Y para a busca de eficiência e produtividade no trabalho. Por essa razão, os administradores precisam conhecer o perfil desses novos profissionais e aprender a lidar com os conflitos surgidos na convivência com profissionais de diferentes gerações.

Este estudo objetivou identificar as bases de comprometimento de 91 profissionais da Geração Y com empresas de contabilidade, localizadas em cinco municípios do Meio-Oeste catarinense. Os dados foram coletados de acordo com a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (Ebaco), de autoria de Siqueira (2008), que possibilita identificar sete dimensões do comprometimento organizacional.

Espera-se que os resultados deste estudo colaborem para a compreensão da Geração Y no contexto organizacional, ainda carente de estudos acadêmicos. O conhecimento sobre esse grupo de sujeitos possibilita que estratégias voltadas ao perfil específico dessa geração possam ser desenvolvidas; que gestores possam reestruturar as políticas do ambiente de trabalho considerando as competências e habilidades dessa geração nos serviços das empresas de contabilidade, o que confere a este estudo relevância acadêmica, científica e social.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

As bases de comprometimento de indivíduos dessa geração têm proporcionado preocupações aos profissionais de recrutamento e seleção, em decorrência de fatores comportamentais requeridos nos ambientes de trabalho das empresas. Em razão das mudanças observadas na sociedade, principalmente culturais e tecnológicas (OLIVEIRA, 2010; BASSO, VERIGUINE; SOARES, 2010; VALE; LIMA; QUEIROZ, 2011; CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012), os jovens da Geração Y têm atitudes e comprometimentos relacionados ao trabalho distintos de gerações anteriores.

### 2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional tem sido amplamente estudado, pois se entende que quanto mais comprometidos estiverem seus colaboradores, maiores serão os ganhos, tanto para os profissionais quanto para o crescimento das organizações. Com raízes mais antigas, os estudos relativos a essa temática tiveram um crescimento intenso a partir do final da década de 1970, tornando-se um dos construtos mais estudados no campo do comportamento organizacional (BASTOS et al., 2008).

O comprometimento determina comportamentos, como assiduidade, pontualidade, aceitação ou rejeição às mudanças, relacionamento respeitoso ou não com os colegas de trabalho, envolvimento com as metas de produção, com a prestação de serviços, com a consciência ambiental, com a solidariedade e com a ética. Há, ainda, outras atitudes que se evidenciam em consequência do grau de comprometimento do indivíduo com a organização em que trabalha e que, se compreendidas pelos gestores, podem transformar-se em estratégias capazes de proporcionar sucesso no desempenho da organização. Nesse sentido, Vale, Lima e Queiroz (2011, p. 2) consideram que

O comprometimento pode influenciar diversas atitudes e comportamentos importantes do ponto de vista organizacional, tais como: assiduidade, intenções de abandonar a organização, abandono efetivo, pontualidade, atitudes em face da mudança, desempenho individual, comportamentos de cidadania e de negligência, e desempenho organizacional.

Como resultado dos contínuos estudos acerca do comprometimento organizacional, a partir de meados dos anos 1980, as bases do comprometimento organizacional puderam ser sintetizadas em um modelo tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1991 apud NOGUEIRA; LEMOS; CAVAZOTTE, 2011). Essas bases foram divididas

em três dimensões diferentes e se referiam ao comprometimento afetivo, ou seja, apego à organização; ao comprometimento instrumental, percebido como custos associados a deixar a organização e ao comprometimento normativo, relacionado a uma obrigação em permanecer na organização.

Com a aplicação da perspectiva da multidimensionalidade de Meyer e Allen, Medeiros (2003) ampliou as dimensões, definindo e validando sete dimensões do comprometimento organizacional por meio da elaboração de uma escala denominada “Escala das Bases do Comprometimento Organizacional” (Ebaco). Estas dimensões utilizadas neste estudo são:

- a) afetiva: o profissional se identifica com a filosofia, os valores e os objetivos da organização e por isso se mantém no trabalho;
- b) obrigação em permanecer: o indivíduo entende-se na obrigação em permanecer trabalhando na organização e se sentirá culpado se deixar o trabalho, o que considera uma atitude incorreta considerando que se sente em obrigação moral com todas as pessoas que lá trabalham;
- c) crença pelo desempenho: o indivíduo acredita que deve se esforçar para que todos sejam beneficiados, e que, se cumprir suas tarefas e atingir os objetivos da empresa, será solidário aos demais colegas e ajudará a empresa a desenvolver-se;
- d) afiliativa: o indivíduo percebe-se como parte do grupo e da empresa e acredita que é reconhecido pelos colegas e pela organização;
- e) falta de recompensas e oportunidades: o indivíduo acredita que todo esforço extra que resulte em benefício da organização deve ser recompensado de alguma forma e que cabe à empresa criar oportunidades de participação e reconhecimento;
- f) linha consistente de atividade: o indivíduo acredita que manter certas atitudes e cumprir determinadas regras são meios para manter a organização;
- g) escassez de alternativas: o indivíduo acredita que na organização em que trabalha as oportunidades para crescimento são restritas, mas que se deixar a organização, as alternativas e oportunidades de crescimento serão menores ainda.

Ademais, estudos apontam que o comprometimento pode assumir diferentes formas e ser direcionado a diferentes elementos tanto internos quanto externos à organização. Ainda, é possível afirmar que diferentes níveis de comprometimento de um indivíduo podem afetar o desempenho de todo o grupo a que ele pertence, bem como o modo como ele influencia o grupo (VALE; LIMA; QUEIROZ, 2011).

Considerando que a literatura aponta a existência de níveis diferenciados de comprometimento organizacional, evidencia-se a importância de conhecer o nível de comprometimento dos membros da chamada Geração Y com as organizações em que trabalham.

## 2.2 GERAÇÃO Y

Em decorrência de sua faixa etária, a Geração Y é a que atualmente vem se inserindo no mercado de trabalho e, em razão das características peculiares de cada geração, começa a influenciar diretamente os destinos da sociedade (BASSO; VERIGUINE; SOARES, 2010). As empresas têm se preocupado com a nova geração de profissionais que vem ingressando no mercado de trabalho, afinal, é composta, em sua maioria, por jovens ansiosos e que desejam subir rápido na carreira (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012).

As características dessa geração são: multitarefas, conseguindo fazer várias coisas ao mesmo tempo; busca pelo reconhecimento no trabalho e necessidade constante de *feedbacks* para tudo que faz; procura por relações de informalidade com o trabalho, flexibilidade e conveniência, bem como, comportamentos de individualidade estimulada pelas facilidades da tecnologia; e ampliação dos relacionamentos, facilitada pela tecnologia (OLIVEIRA, 2010).

O período em que o sujeito nasce é importante para os estudos geracionais, pois as diferenças entre as gerações estão relacionadas a transformações nos respectivos períodos de nascimento (BASSO; VERIGUINE; SOARES, 2010). Há divergências entre os autores em relação ao período de nascimento dos membros dessa geração. Lancaster e Stillman (2011) consideram como Tradicionalistas os nascidos antes de 1946; *Baby Boomers* os nascidos entre 1946 e 1964; Geração X os nascidos entre 1965 e 1981 e Geração Y como os nascidos entre 1982 e 2000. De forma semelhante Basso, Veriguine, Soares (2010) resumem as gerações em: *Belle Epoque* (1920 a 1940); *Baby Boomers* (1940 a 1960); Geração X (1960 a 1980); Geração Y (1980 a 2000) e Geração Z (2000 em diante). No entanto, para Leite (2010), a Geração Y é formada pelos nascidos entre o início dos anos 1980 e meados dos anos 1990.

Cavazote, Lemos e Viana (2012) afirmam que as pessoas que nascem em um mesmo período compartilham experiências e vivências históricas e sociais similares, permeadas por valores, crenças e comportamentos que interferem nas organizações de trabalho, nas razões pelas quais trabalham, nas aspirações profissionais, nos relacionamentos pessoais e profissionais. Em razão disso, pessoas de determinada geração, muitas vezes, possuem dificuldade em compreender e aceitar os valores e comportamentos dos membros de outras gerações, surgindo conflitos sustentados por essa não compreensão das diferentes construções sociais e históricas.

As crenças e comportamentos da Geração Y estão pautados em valores altruístas e na procura pela qualidade e crescimento profissional rápido, concepções que impactam a geração de seus pais, a Geração X.

Para García, Stein e Ramón (2008, p. 4),

[...] a velocidade das mudanças vividas pela geração Y introduziu um salto qualitativo que ainda estão digerindo (e que deixa perdidos os X, seus pais e praticamente seus criadores). É difícil para um X ouvir de um Y que recusou um trabalho com alto salário porque esta não lhe permitiria desfrutar a vida pessoal.

Da mesma forma, para os gestores não é fácil gerenciar pessoas que não se limitam a espaços físicos, que buscam carreiras brilhantes e salários altos. É uma nova forma de se relacionar com o mundo. Trata-se de uma nova cultura, com valores e expectativas distintas em comparação às gerações anteriores. Esse novo perfil de profissionais exige rapidez e mudanças nos contextos e nos processos organizacionais relativos à carreira, à forma de trabalhar, à adoção de tecnologias, às estratégias de comunicação e às normas de convivência.

De acordo com Bortotto (2012), essa geração “[...] têm mais relação com a valorização do meio ambiente, da relação de qualidade de vida e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.” A inserção da Geração Y nas organizações constrói um novo cenário organizacional. Afinal, são indivíduos preocupados com a carreira profissional, mas também comprometidos com a sustentabilidade e com qualidade de vida no trabalho.

A partir disso, aponta-se a importância de conhecer essa nova geração de profissionais, uma vez que, segundo Lancaster e Stillman (2011, p. 19), “A Geração Y, também chamada Geração do Milênio, GenNext, Geração Google, Echo Boom e até Geração Tech, conta com 76 milhões de pessoas e compõe o segmento de trabalhadores que mais cresce hoje em dia.”

Por serem os indivíduos da Geração Y os profissionais que estarão compondo o mercado de trabalho, justifica-se o interesse e a necessidade de conhecer os fatores que influenciaram e influenciam a maneira como se comportam

e se comprometem com as organizações. Para melhor convivência com essa geração, é fundamental conhecer suas motivações e seus valores, compreendendo o contexto em que seus membros cresceram, as tendências culturais às quais estiveram expostos e as mudanças políticas e sociais por que passaram.

### 2.3 A EDUCAÇÃO DA GERAÇÃO Y

A maneira diferenciada como os membros da Geração Y se comportam tem relação com o modo como foram educados. No mundo moderno, a educação na família mudou e os pais assumem as responsabilidades pelo sucesso ou pelo fracasso de seus filhos, o que faz com que acompanhem de perto o seu ingresso no ensino superior e no mercado de trabalho. São jovens assistidos e protegidos pela família. Os pais os tratam como se ainda fossem crianças. Esse acompanhamento pode estar relacionado ao fato de que os pais dos membros dessa nova geração tiveram muitas experiências em suas carreiras, sendo algumas não muito agradáveis. Tais experiências influenciaram esses pais a ajudarem os filhos para que estes evitem enganos e aflições experimentadas (LANCASTER; STILLMAN, 2011, p. 42).

Os pais da geração Y também abandonaram as figuras de autoridade e modelos a serem seguidos e tornaram-se colegas e amigos. Para Lancaster e Stillman (2011, p. 20), os indivíduos da Geração Y foram criados durante o movimento da valorização da autoestima, e chegaram à adolescência julgando-se capazes de conquistar tudo o que quiserem na vida.

Por essas razões, uma das principais características desses jovens, segundo Oliveira (2010), é a incapacidade de lidar com a frustração, justamente porque seus pais os protegeram de situações em que poderiam fracassar.

Além disso, os membros da Geração Y foram estimulados a argumentar, a conversar e a negociar, o que faz com que esses indivíduos exijam novas formas de liderança e decisões baseadas na colaboração, já que possuem uma grande capacidade de cooperação. Compreender essas características comportamentais pode contribuir para que os gestores adotem estratégias organizacionais que se relacionem a esses comportamentos.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo corresponde a uma pesquisa de natureza quantitativa. A coleta dos dados consistiu na aplicação de um questionário elaborado com base na Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (Ebaco), composta por 28 itens que avaliam o relacionamento do indivíduo com a organização em sete bases do comprometimento organizacional: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade e escassez de alternativas (SIQUEIRA, 2008).

Cada dimensão foi avaliada por quatro questões. O sujeito pesquisado assinalou as respostas entre as alternativas: Discordo totalmente (DT); Discordo muito (DM); Discordo pouco (DP); Concordo pouco (CP); Concordo muito (CM); Concordo totalmente (CT). Essas alternativas serão apresentadas, na forma indicada, nas tabelas apresentadas na análise dos resultados.

A escolha das empresas de contabilidade foi feita com base na conveniência de acesso para a realização das consultas, nas cidades de Água Doce, Catanduvas, Concórdia, Joaçaba e Tangará, na região Meio-Oeste de Santa Catarina.

Após a escolha das empresas, foram realizados contatos solicitando a participação no estudo e, mediante concordância, entregues os questionários. Foram aplicados 110 questionários, dos quais foram aceitos 91, cujos sujeitos se inseriam nas faixas etárias consideradas para a Geração Y, utilizando como critério a data de nascimento compreendida entre 1980 e 2000. Dos demais questionários, 16 foram desconsiderados por estarem fora da faixa etária da Geração Y, e três foram invalidados em razão da falta de dados ou de respostas.

## 4 RESULTADOS

Os resultados apresentados visam substanciar as respostas para as perguntas de pesquisa aplicadas nas empresas de contabilidade, objeto deste estudo, de acordo com as dimensões do comprometimento organizacional que pautaram este trabalho. Inicialmente, será apresentada uma análise de cada uma das bases de comprometimento e, em seguida, uma visão geral dos resultados de todas as dimensões.

### 4.1 DIMENSÃO AFETIVA

A dimensão afetiva, segundo Vale, Lima e Queiroz (2011, p. 4), avalia aspectos relacionados à crença e à identificação com a filosofia, os valores e os objetivos da empresa à qual o sujeito faz parte.

As quatro questões que compõem essa dimensão e a porcentagem de respostas indicadas pelos sujeitos estudados podem ser visualizadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Média das respostas da dimensão afetiva

Questões	D T (%)	D M (%)	D P (%)	C P (%)	C M (%)	C T (%)
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização tem se tornando mais similares	0	2,5	3,9	30,5	55	8,1
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é pelo que ela simboliza por seus valores	0,7	3,2	0,7	23,5	48,1	23,8
Eu me identifico com a filosofia desta organização	0	0,8	2,8	25,9	50	20,5
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização	0	0	0,8	17,7	53,9	27,6

Fonte: os autores.

Considerando-se que a resposta com resultados mais expressivos na dimensão afetiva foi “Concordo muito”, é possível afirmar que, de modo geral, os sujeitos pesquisados acreditam e identificam-se com a filosofia, os valores e os objetivos da empresa em que trabalham. O resultado assemelha-se ao encontrado nos estudos de Vale, Lima e Queiroz (2011), em que os membros de Geração Y demonstraram acreditar e identificar-se com os objetivos e valores da organização, o que sugere, segundo os autores, um comprometimento organizacional *acima da média* nessa dimensão.

Segundo Fernandes, Marques e Carrieri (2009), a identificação organizacional ocorre quando as pessoas se relacionam psicologicamente com a organização. Há uma relação de afeto, de confiança. O indivíduo reconhece na sua identidade, a identidade da organização, o que contribui para o comprometimento com a empresa, uma vez que se sente satisfeito ao perceber as similaridades entre seus valores pessoais e os da empresa.

Essa dimensão é importante entre os membros da Geração Y, pois, segundo Lancaster e Stillman (2011), eles querem um trabalho com o qual se identifiquem e que tenha um significado, ou seja, que tenha valor e contribua com alguma coisa.

Assim, é possível inferir que há identificação e ligação entre os sujeitos pesquisados e as organizações em que trabalham.

## 4.2 DIMENSÃO OBRIGAÇÃO EM PERMANECER

Nessa dimensão são considerados aspectos relacionados à crença de que os sujeitos têm obrigação em permanecer na organização; de que se sentiria culpado em sair porque tem uma obrigação moral com as pessoas da organização (NOGUEIRA; LEMOS; CAVAZZOTTE, 2011).

As perguntas que avaliaram a dimensão obrigação em permanecer e a porcentagem de respostas obtidas em cada alternativa estão apresentadas na Tabela 2:

Tabela 2 – Média das respostas da dimensão obrigação em permanecer

Questões	D T (%)	D M (%)	D P (%)	C P (%)	C M (%)	C T (%)
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	3,2	3,5	11	28	30,5	23,8
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	4,6	8,5	10,6	26,9	31,6	17,8
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	6	5	19,5	30,5	18	21
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui	3,9	4,2	25,2	26,5	28,5	11,7

Fonte: os autores.

Nessa dimensão, houve variação na indicação das respostas. Mesmo assim, percebe-se que independentemente da resposta salientada pelos respondentes, os principais números de ocorrência expressam certo grau de concordância com a afirmativa da questão, o que permite inferir que, entre os pesquisados, existe a crença de que possuem obrigação em permanecer na organização em que trabalham.

De acordo com Hoffmann (2005), essa obrigação faz parte do comprometimento normativo e se constitui em um conjunto de crenças mantidas pelos indivíduos sobre obrigações e deveres de reciprocidade para com a empresa empregadora.

Essa obrigação em permanecer na organização e que leva o sujeito a comprometer-se com ela não é apontada na literatura como uma característica própria dos membros da Geração Y. O que é comumente afirmado refere-se ao contrário. Lancaster e Stillman (2011) afirmam que os sujeitos dessa geração começam a trabalhar com grandes expectativas e quando a experiência no trabalho não é o que eles esperavam, mudam de emprego em busca de algo com que se assemelhem mais.

Portanto, percebe-se na amostra deste estudo, que há a presença de sentimento de culpa em deixar a organização e de obrigação moral com as pessoas que fazem parte dela, e não apenas o desejo de permanecer em um emprego que corresponda às suas expectativas, conforme apontado pelos estudos teóricos.

## 4.3 DIMENSÃO OBRIGAÇÃO PELO DESEMPENHO

Essa dimensão avalia o quanto o sujeito acredita que deva se esforçar em benefício da organização e que deva buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.

As quatro questões correspondentes a essa dimensão, bem como as respostas indicadas pelos pesquisados, estão apresentadas na Tabela 3:



Tabela 3 – Média das respostas da dimensão obrigação pelo desempenho

Questões	DT (%)	DM (%)	DP (%)	CP (%)	CM (%)	CT (%)
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa	3,2	3,5	11	28	30,5	23,8
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa	4,6	8,5	10,6	26,9	31,6	17,8
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis	6	5	19,5	30,5	18	21
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas	3,9	4,2	25,2	53,1	28,4	23,5

Fonte: os autores.

As respostas que denotam concordância com as afirmativas das questões obtiveram o maior número de ocorrências nessa dimensão.

Isso indica que há a crença de que se esforçar em benefício da organização, cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais é um fator que estimula o comprometimento com a organização. Esse resultado é coerente com o encontrado no estudo realizado por Vale, Lima e Queiroz (2011), em que a amostra composta por membros da Geração Y demonstrou acreditar que possui obrigação pelo desempenho dentro da organização, o que sugere um nível alto de comprometimento.

#### 4.4 DIMENSÃO AFILIATIVA

A dimensão afiliativa, segundo Nogueira, Lemos e Cavazotte (2011, p. 8), avalia o quanto os sujeitos acreditam ser reconhecidos pelos colegas como membro do grupo e da organização, o que será demonstrado na Tabela 4:

Tabela 4 – Média das respostas da dimensão afiliativa

Questões	D (%)	T (%)	D (%)	M (%)	D (%)	P (%)	C (%)	P (%)	C (%)	M (%)	C (%)	T (%)
Nesta empresa, sinto que faço parte do grupo	0	0	0	0	0	3,2	30,1	66,7				
Sou reconhecido por todos na empresa como membro do grupo	0	0	0	0	0	2,5	13,9	83,6				
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho	0	0	0	0	0	0	16	84				
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa	0	0	0	0	0	2,1	21,6	76,3				

Fonte: os autores.

A principal resposta encontrada foi a opção “Concordo totalmente”. Desse modo, percebe-se que os sujeitos pesquisados acreditam que são reconhecidos, pelos colegas, como membros do grupo e da organização.

Esse sentimento de pertença ao grupo está intimamente ligado ao sentimento de identificação com a organização, o que é apontado por Fernandes, Marques e Carrieri (2009, p. 690), quando afirmam que “[...] pelo processo de identificação, o sujeito percebe-se como membro de determinado grupo ou categoria social, absorvendo para si as características do coletivo, o que afeta seu comportamento e suas atitudes.”



O resultado encontrado entre os sujeitos deste estudo difere dos encontrados no estudo de Vale, Lima e Queiroz (2011). Segundo tais autores, não há uma crença entre os membros da Geração Y de que sejam reconhecidos pelos colegas como membros do grupo e da organização.

#### 4.5 DIMENSÃO FALTA DE RECOMPENSAS E OPORTUNIDADES

Nessa dimensão são avaliados aspectos relacionados a quanto o sujeito acredita que esforços extras em benefício da organização devam ser recompensados e que a organização deva lhe oferecer mais oportunidades.

As questões dessa dimensão e os resultados podem ser visualizados na Tabela 5:

Tabela 5 – Média das respostas da dimensão falta de recompensas e oportunidades

Questões	D (%)	T (%)	D M (%)	D P (%)	C P (%)	C M (%)	C T (%)
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar	18,2	6,7	18,9	41,8	12,3	2,1	
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta organização	23,4	24,1	17	16,7	7,8	6	
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que expresso publicamente	47,5	28,4	14,2	9,2	0,7	0	
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa	37,9	24,4	16,3	14,3	4,6	2,5	

Fonte: os autores.

Na dimensão falta de recompensas e oportunidades, as principais respostas variaram entre “Discordo totalmente” e “Discordo muito”, com exceção da primeira questão da dimensão na qual se obteve a resposta “Concordo pouco” com maior número de ocorrências. Contudo, de modo geral, os resultados obtidos demonstram que os sujeitos discordam ou não acreditam que seus esforços extras devam ser mais recompensados ou que a organização deva lhes oferecer mais oportunidades. Os autores que tratam do tema, como Lancaster e Stillman (2011, p. 20) afirmam que os membros da Geração Y “[...] têm muito a oferecer, mas também esperam muitas coisas, de benefícios a promoções.”

Segundo Vale, Lima e Queiroz (2011), um resultado baixo nessa dimensão, como o obtido neste estudo, é positivo, pois indica que os sujeitos pesquisados sentem-se satisfeitos com as recompensas e oportunidades que recebem. Esse resultado é coerente com o obtido pelos autores anteriormente mencionados.

#### 4.6 DIMENSÃO LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADE

A dimensão linha consistente de atividade avalia aspectos relacionados à crença de que para se manter na organização, o indivíduo deve manifestar certas atitudes e respeitar às regras existentes.

Nessa dimensão, os entrevistados foram solicitados a pensar sobre quatro questões, as quais podem ser visualizadas na Tabela 6, bem como seus resultados:

Tabela 6 – Média das respostas da dimensão linha consistente de atividade

Questões	D (%)	T (%)	D M (%)	D P (%)	C P (%)	C M (%)	C T (%)
Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego	11,4	7,1	14,9	13,8	32,3	20,5	
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo	7,8	10,3	11	20,9	38,7	11,3	
Para conseguir ser recompensado aqui, é necessário expressar a atitude certa	2,5	5	1,4	25,9	44,4	20,8	
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego	0	0	0	13,5	54	32,5	

Fonte: os autores.

Nessa dimensão, as respostas variaram entre “Concordo pouco”, “Concordo muito” e “Concordo totalmente”. Desse modo, é possível inferir que os sujeitos pesquisados acreditam que devam manter certas atitudes e seguir as regras da organização com o objetivo de permanecerem no trabalho.

Entre os sujeitos pesquisados, verifica-se a preferência por seguir as regras da organização e demonstrar atitudes que favoreçam a continuidade no emprego.

#### 4.7 DIMENSÃO ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS

Essa dimensão avalia o quanto o sujeito acredita que possui poucas alternativas de trabalho, se deixar a organização. As questões apresentadas aos sujeitos e as respostas por eles indicadas podem ser visualizadas na Tabela 7:

Tabela 7 – Média das respostas da dimensão escassez de alternativas

Questões	D (%)	T (%)	D M (%)	D P (%)	C P (%)	C M (%)	C T (%)
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	6	2,1	10	26,6	30,5	24,8	
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	11,3	26,7	14,8	25,5	9,6	7,1	
Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho	10	15,8	28,7	24,5	17,1	3,9	
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho	21	20,2	28	20,9	6	3,9	

Fonte: os autores.

Nessa dimensão, percebe-se que o resultado da primeira questão difere dos resultados das demais questões, pois na primeira questão, as principais respostas revelam um grau de concordância com a afirmativa: “Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada” e, nas demais, os indivíduos indicam discordar das questões que tratam especialmente da falta de outras oportunidades de trabalho, caso deixassem a organização.

Dessa forma, pode-se deduzir que os indivíduos concordam com a primeira questão, por estarem adaptados à organização e, que se a deixassem, teriam de adaptar-se à outra. Realidade semelhante à encontrada no trabalho investigativo de Vale, Lima e Queiroz (2011, p. 11), os quais afirmam que, entre os membros da Geração Y, “[...] não há uma crença de que existem poucas alternativas de trabalho caso venham a deixar a organização [...]”

Para Lancaster e Stillman (2011, p. 20), “[...] os membros dessa turma foram criados durante o movimento da valorização da autoestima [...] e viraram adolescentes que se julgam capazes de conquistar tudo o que quiserem na vida [...]”, inclusive trabalhos em que se sintam valorizados e que tenham suas opiniões consideradas.

#### 4.8 ANÁLISE GERAL DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Na análise geral da Tabela 8, apresenta-se uma síntese dos principais dados evidenciados na pesquisa:

Tabela 8 – Análise geral das dimensões do comprometimento organizacional com base no Ebaco

<b>Dimensões</b>	<b>D</b>	<b>T</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>D</b>	<b>P</b>	<b>C</b>	<b>P</b>	<b>C</b>	<b>M</b>	<b>C</b>	<b>T</b>	<b>D</b>	<b>T</b>
	(%)		(%)		(%)		(%)		(%)		(%)		(%)	
Afetiva	0,4		0,7		2,9		22,6		51		22,5		0,4	
Obrigação em permanecer	6,1		4,7		13,1		25,4		30,4		20,3		6,1	
Obrigação pelo desempenho	4,4		5,3		16,6		34,6		27,1		21,5		4,4	
Afiliativa	0		0		0		2		20,4		77,6		0	
Falta de recompensas e oportunidades	0,2		3,7		5,9		20,5		39,6		30,1		0,2	
Linha consistente de atividade	5,4		5,6		6,8		18,5		42,4		21,3		5,4	
Escassez de alternativas	12,1		16,2		20,4		24,4		15,8		10		12,1	

Fonte: os autores.

Os índices indicam que os sujeitos pesquisados na dimensão afetiva identificam-se com a organização em que trabalham. Em relação à obrigação em permanecer, há a crença de possuir uma obrigação com a empresa de contabilidade em que atuam e que devem se esforçar e cumprir as tarefas para atingir os objetivos da organização, uma vez que se sentem comprometidos *com e para* o desempenho eficiente. Os dados evidenciaram, ainda, que os entrevistados se identificam com a organização (afiliativa) e que estão satisfeitos com as oportunidades e recompensas oferecidas por ela.

Quanto à crença de que devem cumprir normas e regras da organização, os dados evidenciam que os respondentes acreditam que seguir as regras estabelecidas contribui para a manutenção no trabalho. No que diz respeito à escassez de alternativas, as respostas indicam que não há uma crença de existirem poucas alternativas de trabalho se deixassem a organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo visou identificar as bases de comprometimento dos profissionais da Geração Y que trabalham em empresas prestadoras de serviços contábeis do Meio-Oeste catarinense, com o objetivo de compreender as formas pelas quais as características dos indivíduos dessa geração podem influenciar seu comprometimento com as organizações em que trabalham. Para isso, foi realizada uma pesquisa com o propósito de conhecer o perfil desses sujeitos. Constatou-se que a maior parte da amostra deste estudo está na faixa etária entre 18 e 25 anos e tem ensino superior incompleto, o que os caracteriza como adultos jovens que atualmente buscam sua formação profissional em curso de graduação.

Apesar das diferenças apontadas pelas teorias entre a Geração Y e as demais gerações no que se refere ao comprometimento, este estudo apurou a existência de semelhanças entre os membros da Geração Y e os membros das gerações anteriores. Com base nos dados obtidos, verificou-se que os membros da geração em questão possuem um bom nível de comprometimento com as organizações em que trabalham, e acreditam que estão sendo devidamente valorizados e recompensados pelas atividades que desempenham no ambiente laboral. Os sujeitos consultados, também, indicaram possuir outras oportunidades de trabalho fora da organização em que trabalham, evidenciando que a escassez de alternativas não é um dos fatores que os mantêm nas organizações, o que é extremamente positivo, pois as expectativas desses novos profissionais parecem estar baseadas nos sentimentos de gratificação, satisfação e valorização no trabalho.

Os dados coletados evidenciaram, ainda, que a crença de que devem se esforçar em benefício da organização, buscar o cumprimento de suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais (dimensão “obrigação pelo desempenho”), é uma das bases que sustenta e contribui com o comprometimento organizacional desses sujeitos com suas organizações de trabalho.

Possivelmente essa ideia está relacionada à identificação com os valores da empresa, com o sentimento de obrigação em permanecer na organização em virtude da relação estabelecida com ela, uma vez que há, também, o sentimento de pertencer ao grupo. A identificação com os valores da organização, o sentimento de obrigação com a organização e o sentimento de ser parte de um grupo são fatores que caracterizam algumas das outras dimensões do comprometimento organizacional analisadas neste estudo e que também obtiveram resultados positivos, com destaque para a dimensão afiliativa que, entre os sujeitos deste estudo, apresentou o melhor índice de comprometimento organizacional.

Os resultados deste estudo evidenciaram que existe comprometimento dos sujeitos pesquisados com a organização de trabalho. Os dados coletados possibilitam apontar dois aspectos de análise: o primeiro é que os achados deste estudo contrariam os apontamentos da literatura que sugerem que essa geração de profissionais possui comprometimento inferior ao de profissionais das gerações anteriores; o segundo aspecto considera que esse alto nível de comprometimento organizacional existe em razão de que as empresas em que esses profissionais atuam possuem a adaptabilidade necessária para empregar os membros dessa geração. As organizações dispõem dos recursos necessários para que mostrem suas diferenças de forma positiva e eficaz e desenvolvam suas potencialidades, permitindo o fortalecimento de um vínculo com a organização a tal ponto que suas peculiaridades em relação às outras gerações não constituam uma dificuldade, mas uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional, não somente para eles, jovens da Geração Y, mas para os gestores e para as organizações como um todo.

Diante do exposto e considerando os resultados anteriormente apresentados e discutidos, sugere-se a realização de outras pesquisas envolvendo essa população, com o objetivo de melhor compreendê-la e proporcionar mais conhecimento e melhores recursos para a adaptação das organizações que vêm recebendo os profissionais da Geração Y. É preciso que as empresas compreendam e administrem as expectativas desses jovens trabalhadores para evitar conflitos e oportunizar desenvolvimento e crescimento para todos os profissionais envolvidos.

### ***Challenges of new generation of professional in accounting organizations***

#### *Abstract*

*There is a new generation of professionals entering at the job market, called Generation Y, which has led to changes in the management of organizations, due to the profile of this new workforce. This study uses a quantitative approach of the research conducted in Accounting Business, in five municipalities in the Midwest of Santa Catarina, with the application of questionnaires to professionals working in these companies. 110 questionnaires were administered, of which 91 were validated, answered by subjects belonging to Generation Y, who were so classified because they are aged between 18 and 25 years. 16 questionnaires were discarded because the respondents were not in that age group and other three that were with incomplete answers. The goal was to verify the degree of commitment of these professionals with the organizations they work. Data were collected through a questionnaire, formulated in accordance to the Bases Scale of Organizational Commitment (Ebaco), authored by Medeiros (2003). The results showed that the subjects of this research have a good level of commitment with the organizations they are linked to mainly because they believe they have an obligation to perform their duties well.*

*Keywords: Business accounting. Generation Y. Organizational commitment.*

#### **REFERÊNCIAS**

BASSO, C.; VERIGUINE, N. R.; SOARES, D. H. P. A percepção dos jovens da geração Y sobre o conceito de trabalho. In: JORNADA INTERNACIONAL DE PRÁTICAS CLÍNICAS NO CAMPO SOCIAL, 1., 2010, Maringá. **Anais eletrônicos...** Maringá, 2010.

- BASTOS, A. V. B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, jul./set. 1997.
- BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BORTOTTO, C. **Geração Y no poder**. São Paulo, 2012.
- CANTARELLI, N. M. **Carreira e comprometimento organizacional**: ampliando a sua compreensão. 165 p. Dissertação (Mestrado)–Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012.
- CASTELLS, M. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. In: \_\_\_\_\_. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CAVAZOTTE, F. de S. N.; LEMOS, A. H. da C.; VIANA, M. D. de A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 162-180, mar. 2012.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ESTIVALETE, V. de F. B. Valores relativos ao trabalho e a relação com o comprometimento organizacional: a percepção dos colaboradores de uma empresa internacionalizada. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 2, n. 7, p. 135-148, abr./jun. 2010.
- FERNANDES, M. E. R.; MARQUES, A. L.; CARRIERI, A. de P. Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, dez. 2009.
- FLINK, R. et al. **Porque e como atrair e reter os profissionais da geração Y nas empresas**. In: CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 9., 2012. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012\\_34\\_5195.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012_34_5195.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2013.
- GARCÍA, P.; STEIN, G.; RAMÓN, J. **Quem é a Geração Y**. **HSM Management**, n. 70, p. 1-7, set./out. 2008.
- HOFFMANN, J. Comprometimento como ferramenta para a valorização profissional e o desenvolvimento empresarial. **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 2., 2005, Resende. **Anais eletrônicos...** Resende, 2005.
- LANCASTER, L. C.; STILLMAN, D. **O Y da questão**: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ENANPAD, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras, 1997.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 166 P. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

NOGUEIRA, A. S.; LEMOS, A. H. da C.; CAVAZOTTE, F. de S. C. N. Impacto das diferenças geracionais no comprometimento dos oficiais intendentes com a organização comando da aeronáutica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

OLIVEIRA, S. **Geração Y**: O nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integre, 2010.

REED, C. Generation Y research: what makes 'Y' tick. **Brand Strategy**, p. 38, Feb. 2007.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VALE, J. C. F. do; LIMA, T. Cristina B. de; QUEIROZ, G. C. O comprometimento organizacional entre grupos geracionais em uma instituição federal de ensino superior. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.