

## **GERAÇÃO Y E COMPROMETIMENTO: UM ESTUDO COM AS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR 2014**

**NAYARA DE ANDRADE MONTEIRO**

Centro Universitário Adventista de São Paulo, Campus São Paulo (UNASP-SP)  
nayandrade.monteiro@gmail.com

**DERSON DA SILVA LOPES JUNIOR**

USP - Universidade de São Paulo  
dersonlopes@usp.br

## **ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS**

### **TÍTULO: GERAÇÃO Y E COMPROMETIMENTO: UM ESTUDO COM AS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR 2014**

#### **RESUMO**

O presente trabalho procurou analisar o nível de comprometimento dos jovens da geração Y trabalhadores das melhores empresas para trabalhar em 2014. Foi estudada uma amostra de 45.747 respondentes distribuídos em 286 empresas. Os resultados encontrados a partir da análise do percentual de respostas revelam que a maioria dos jovens entrevistados possuem um alto nível de comprometimento. A aplicação do método de regressão logística binária revelou que o gênero e o grau de instrução são positivamente significativos para o aumento da probabilidade de nível alto de comprometimento, ressaltando que a medida que o grau de instrução aumenta, o impacto positivo diminui. Percebeu-se também que ocupar alguns cargos (operacional, técnico nível médio, técnico nível superior e vendedor) diminuem a probabilidade de comprometimento. Por fim notou-se que a pertencer a maior parte das empresas estudadas não traz qualquer aumento na probabilidade de comprometimento e ainda mais grave, algumas diminuem a probabilidade de níveis altos e comprometimento. Como contribuição, destacam-se o caráter quantitativo da análise oferecida pelo estudo e os dados referentes aos fatores contribuintes para a formação do comprometimento na definição estabelecida.

#### **ABSTRACT**

This paper sought to examine young people's level of commitment of millennials workers of the best companies to work in 2014. A sample of 45,747 respondents distributed in 286 companies was studied. The results from the answers percentage of the analysis reveal that the majority of young people interviewed have a high level of commitment. The application of binary logistic regression method revealed that gender and educational level are positively significant for the increased likelihood of high level of commitment, noting that as the level of education increases, the positive impact decreases. It was also perceived to occupy some positions (operational, technical secondary level, higher technical level and seller) decrease the likelihood of compromise. Finally, was noted that belong to most of the companies studied did not bring any increase in the probability of commitment and even worse, some decrease the likelihood of high levels and commitment. As a contribution, stand out from the quantitative nature of the analysis provided by the study and data of the contributing factors for the formation of commitment to the established definition.

**Palavras-chave:** Comprometimento; Geração Y; Melhores Empresas.

**Keywords:** Commitment; Millennials, Best Companies.

## **1. INTRODUÇÃO**

Em uma época de concorrência acirrada, a sobrevivência das organizações está vinculada ao envolvimento de todos os indivíduos ao alcance dos seus objetivos. Entretanto, para que isso ocorra, é necessário que as pessoas estejam comprometidas com as suas atividades e com o resultado esperado pela organização.

O capital humano é considerado um dos principais recursos estratégicos das organizações. Devido a alta competitividade do mercado, necessitam cada vez mais do envolvimento dos colaboradores nos processos organizacionais para que os seus objetivos sejam alcançados, garantindo a sua sobrevivência.

Percebe-se que a habilidade de uma empresa em gerenciar seu capital humano tende a ser cada vez mais importante na busca da competitividade e de melhor performance organizacional. O capital intelectual possibilita às empresas desenvolverem novos produtos e serviços adequados às necessidades, mudanças e estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997).

A relação entre estratégia e administração de recursos humanos (ARH) passou a ser mais clara com a valorização dos recursos internos da organização, de forma que as mais bem-sucedidas eram aquelas que utilizavam seus ativos humanos como diferencial competitivo. O RH torna-se o principal parceiro, implantando novas práticas, a fim da empresa permanecer competitiva. (PURCELL, 2001).

A grande maioria das organizações possuem como principal recurso de trabalho os talentos internos. Dessa forma, faz-se necessário o estímulo contínuo do comprometimento dos empregados para obter a qualidade e entrega dos serviços. É fundamental o conhecimento do comportamento humano para compreender as particularidades de cada indivíduo ativo, com o intuito de identificar as influências desses elementos em relação ao desempenho das atividades organizacionais (DUTRA, 2004).

Desta forma, as organizações vêm buscando alternativas para identificar os fatores que promovem o comprometimento, embasado em sua cultura, políticas e valores e considerando o relacionamento entre os empregados e a organização, com o objetivo de utilizar as habilidades e a capacidade da mão-de-obra de forma mais eficiente e conseqüentemente contribuindo para o desenvolvimento da empresa, nas particularidades.

Para Dutra (2004), estabelecer as competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência entre si. Assegura que os recursos interligados formam as competências organizacionais e que as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competências que são entregues a empresa.

Partindo do exposto, o presente estudo pretende contribuir para o debate relativo ao comprometimento dos jovens com as organizações, apresentando dados quanto ao nível de comprometimento e aos fatores que podem determiná-lo. O trabalho está estruturado em seis partes. Além dessa introdução, são abordados o problema e o objetivo da pesquisa na seção dois, a revisão bibliográfica na seção três, os princípios metodológicos na seção quatro, os resultados e suas respectivas análises na quinta seção e por fim as conclusões e referências bibliográficas.

## **2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

Este artigo procura responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual o nível de comprometimento dos jovens da geração Y trabalhadores das melhores empresas para trabalhar de 2014? O objetivo é analisar o nível de comprometimento dos jovens da geração Y trabalhadores das melhores empresas para trabalhar de 2014.

### **3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Comprometimento Organizacional constitui-se um dos construtos mais investigados por pesquisadores e utilizado por gestores, a fim de obter melhores resultados e engajamento da força de trabalho. O entendimento deste fator é fundamental pois através dele torna-se possível conhecer a relação de compromisso existente entre os indivíduos e a organização.

#### **3.1. Comprometimento Organizacional**

Os estudos sobre comprometimento no trabalho tiveram origem há aproximadamente 50 anos, com o objetivo inicial de mapear e explicar o vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização e de encontrar resultados que expliquem seus níveis de comprometimento no trabalho. (MORROW, 1993; MOWDAY, 1998). A partir da década de 80, as pesquisas nesse assunto ganharam velocidade, e o comprometimento passou a ser um tópico de grande interesse para as teorias organizacionais, no Brasil e nas empresas internacionais como um todo. As primeiras abordagens relacionadas ao tema entendiam que comprometimento era um construto unidimensional e voltado apenas para a organização.

De acordo com Gama (1997, p. 29), no campo dos estudos organizacionais, o comprometimento é um “enlace psicológico, desenvolvido pelo indivíduo, no trabalho, a partir de suas percepções e relações com os elementos ambientais”. Borges-Andrade (1993) afirma que a maior parte dos estudos a respeito desse construto se concentra em na organização, considerando o comprometimento organizacional sendo um vínculo do indivíduo para com a empresa na qual atua.

Alguns significados comuns nos estudos do comprometimento evidenciam o desejo de permanecer, de continuar; orgulho de pertencer e de identificar-se com objetivos e valores compartilhados no âmbito organizacional (BASTOS, 1993) O modelo tridimensional de análise do comportamento foi proposto por Meyer e Allen (1991), na tentativa de unir conceitos elaborados anteriormente e expandir o construto de comprometimento, com o objetivo de aumentar a sua generalização.

O trabalho de Becker (1960) procurou esclarecer que o comprometimento está relacionado principalmente à permanência dos trabalhadores nas organizações. Outras pesquisas relacionadas ao tema comprometimento organizacional estão fundamentadas em três enfoques: o atitudinal ou afetivo, traz a noção de afeto para com a organização, que estimula o indivíduo a permanecer porque gosta, compartilha valores e envolve-se com os papéis organizacionais, (MOWDAY et al., 1982); o enfoque normativo: sugere que, em alguns casos, o indivíduo permanece na organização por se sentir obrigado, após internalização das normas organizacionais. (WIENER, 1982); o instrumental ou continuação: traz a ideia de continuar em determinado curso de ação após o cálculo dos custos envolvidos no afastamento desse gênero (MEYER e ALLEN, 1984).

Conforme Becker (1992) o foco do comprometimento, são os alvos do vínculo estabelecido pelo indivíduo, e, podem ser a organização, a carreira, o sindicato, os valores, o propósito do trabalho, etc. As bases do comprometimento, para esse mesmo autor, são as naturezas ou motivos que levam ao comprometimento. A partir da análise acurada dos resultados, foram identificados dois tipos de comprometimento mais evidenciados na empresa: o de identificação, sentimento de orgulho de pertencer à organização e; o afetivo, nível de vinculação em que se sentem os êxitos e fracassos da empresa como se fossem próprios, que vai mais além de uma relação contratual e de interdependência (BECKER, 1992).

Meyer e Allen, (1997) analisam o quanto esse tipo de vínculo pode ser influenciado por diversos fatores e inclui aqueles que são intrínsecos, como personalidade, valores, e extrínsecos, a exemplo das normas e experiências de trabalho. Essa força interna é vivida como uma característica mental que determina a maneira em que o indivíduo irá interpretar a situação e responder a esta.

### 3.2. Definições de comprometimento organizacional

Muitas são as definições para o termo comprometimento organizacional. Os diferentes conceitos utilizados trazem como ponto em comum que se trata de um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. Esta definição geral, não elimina a diversidade com que este estado psicológico é conceituado, o que faz com que esta área de pesquisa tenha como traço dominante problemas conceituais e insuficiência de clareza entre as diferentes bases do comprometimento. (PINHO, BASTOS, ROWE, 2010)

O estudo sobre comprometimento é promissor e continuará a apresentar avanços com as modificações globais na tecnologia, na economia e nos valores, segundo Cohen (2003). Nesse sentido, Mowday (1998) destaca que o estudo do comprometimento organizacional pode ser mais interessante e promissor atualmente do que há três décadas, devido tanto às mudanças contemporâneas no mundo do trabalho, quanto ao progresso das pesquisas deste fenômeno.

Barros (2007) faz uma revisão das alterações no contexto político e econômico desde a Revolução Industrial e demais acontecimentos históricos, sobre o comportamento organizacional. Os estudos apresentados, mostram que em meados do século XX, após um longo período de inexistência da gestão de pessoas, as organizações começaram a adotar estratégias ligadas à retenção de profissionais capacitados, motivadas pela tentativa de reduzir os custos de substituição de pessoal. Essa época é marcada pelo surgimento do conceito de comprometimento, seguido de estudos visando à sua operacionalização e mensuração.

Becker (1960, p.32) afirma que “comprometimento ocorre quando uma pessoa, ao estabelecer uma relação de troca, associa o interesse com uma linha consistente de atividade”, já Hrebiniak e Alluto (1972, p 271), definem: “comprometimento é um fenômeno estrutural que ocorre como um resultado de transações entre indivíduo-organização e alterações nas trocas ou investimentos ao longo do tempo”.

Existem ainda outras concepções de comprometimento que abordam o evento como um resultado incluem as noções de motivação e continuação. Para Klein, Molloy e Cooper (2009) elucidar comprometimento por esses termos indica uma mistura com a noção de resultados os quais devem prever o Comprometimento. Solinger et al. (2008), analisa que colaboradores comprometidos podem deixar a organização por diversos motivos, como: melhores oportunidades de carreira, circunstâncias familiares, enquanto que empregados não comprometidos podem permanecer por motivos financeiros ou por falta de oportunidades no mercado de trabalho.

O avanço das pesquisas e descobertas na área indicaram que o comprometimento organizacional era afetado também pelo vínculo estabelecido pelo indivíduo com outras instâncias, dentro e fora da própria organização, a exemplo de equipe, trabalho, sindicato, carreira, entre outros. Tal percepção deu origem à investigação dos focos do comprometimento (BASTOS, 1994; FINK, 1992; MORROW, 1983; REICHERS, 1985; REICHERS. 1986) e dos padrões ou perfis formados pela combinação de diferentes níveis de comprometimento do trabalhador com cada um desses focos (BASTOS, 1994; COSTA, 2005; FINK, 1992).

Barbosa e Faria (2000), ao criticarem as ideias de troca de benefícios por delonga, presentes em definições científicas do comprometimento, afirmam que permanecer não significa necessariamente comprometer-se, pois o indivíduo pode perceber na organização fatores que o interessam ou beneficiam, permanecendo por estar comprometido consigo mesmo. É possível, por outro lado, que o indivíduo se sinta comprometidos mesmo após sair da organização, nos casos em que a saída seja motivada por fatores externos a interesses pessoais ou variáveis organizacionais.

Klein et al. (2009) fazem uma observação similar ao dizer que o conceito de comprometimento enquanto continuação ou permanência confunde-se com um dos seus próprios consequentes, da mesma forma que o comprometimento enquanto investimentos ou troca confunde-se com um de seus antecedentes.

Meyer (2009) clarifica que comprometimento é algo que reside no indivíduo e refere-se a uma força interna que liga o mesmo a um objetivo (social ou não social) ou, ainda, a um curso de ação relevante para atingir esse objetivo. Por outro lado, Porter et al. (1974) iniciam com a afirmativa de que um dos principais problemas enfrentados pelas organizações é a rotatividade, apontando o comprometimento organizacional como o elemento que diferencia os trabalhadores que saem dos trabalhadores que permanecem.

Segundo O'Reilly e Chatman (1986, p. 493) comprometimento pode ser definido como “sentimento de apego psicológico do indivíduo em prol da organização e isso irá refletir no grau em que o indivíduo internaliza ou adota características ou perspectivas da organização”. Concepções que trazem a noção de antecedentes incluem comprometimento como troca ou investimentos, identificação e objetivo ou alvo congruente. A natureza do investimento ou troca pode ser econômica, comportamental, social ou uma combinação entre elas.

Há ainda concepções de comprometimento que abordam o fenômeno como um resultado incluem as noções de motivação e continuação. Para Klein, Molloy e Cooper (2009) definir comprometimento por esses termos indica uma mistura com a noção de resultados os quais devem prever o comprometimento. Um exemplo da concepção como motivação é apresentada por Wiener (1982, p. 421): “A totalidade das pressões normativas para agir no mesmo caminho dos objetivos e interesses organizacionais”. Esse cenário mostra que existem muitas definições e diferentes modelos teóricos que são resultantes dessas distintas noções.

O enfoque principal dos estudos de Meyer et al (1989), sugerem a importância de as organizações examinarem as práticas que implementam a fim de aumentar o comprometimento. Rodgers (1995) e Cumming (1992) firmaram a ideia de que as organizações podem usar várias ferramentas, como benefícios, comunicação, incentivos, etc., para construir o comprometimento dos colaboradores. Porém, a maioria das evidências empíricas ligando práticas de RH ao comprometimento organizacional centra-se em práticas de RH individuais, tais como sistemas de recompensa, seleção prática, etc., em vez do sistema de RH como um todo. (RODGERS 1995; CUMMING 1992)

Ao demonstrar que as práticas de RH fazem a diferença para os resultados do negócio, Yeung e Berman (1997) enfatizam que a relação foi mais pronunciada por aqueles que construíram o comprometimento dos colaboradores nas práticas de RH. Hiltrop e Despres (1994) propuseram que o RH tem um impacto positivo sobre o comprometimento organizacional.

Observa-se, que há uma grande amplitude de conceito de comprometimento. Algumas definições de comprometimento formaram a categoria “obrigação uma vez que o indivíduo pode sentir-se em obrigação para com a organização em função de um vínculo afetivo (ativo), ou sentir-se obrigado a cumprir certos procedimentos e regras de trabalho como forma de manter o emprego ou status alcançado (passivo).

A análise de alguns estudos brasileiros qualitativos acerca do que é “ser comprometido” (BASTOS et al., 1997; BRITO, BASTOS, 2001; MELO, 2006; ROWE, BASTOS, 2007; RODRIGUES, 2012; RODRIGUES, BASTOS, 2009). informa que os empregados apresentam como aspectos centrais do conceito de comprometimento o engajamento, a dedicação à organização e o zelo pelo setor em que trabalham, entre outras categorias que integram a noção de vínculo ativo. Com menor peso, mas ainda representativa, observa-se uma associação feita entre “ser comprometido” e obedecer a regras e procedimentos, cumprir acordos e contratos de trabalho, pontos ligados à noção de obrigação. Por fim, de forma reduzida, aparecem as ideias de permanência e troca, que representam a noção de vínculo passivo.

Barbosa e Faria (2000), ao criticarem as ideias de troca de vantagens por permanência, presentes em definições científicas do comprometimento, afirmam que permanecer não significa necessariamente comprometer-se, pois o indivíduo pode perceber na organização fatores que o interessam ou beneficiam, permanecendo por estar comprometido consigo

mesmo. É possível, por outro lado, que o indivíduo se sinta comprometido mesmo após sair da organização, nos casos em que a saída seja motivada por fatores externos a interesses pessoais ou variáveis organizacionais (questões familiares, aprovação em concurso etc).

Com base nessas reflexões, é possível compreender que a permanência ou não do trabalhador na organização pode ser explicada por muitas variáveis além do comprometimento e que, por isso, não deve ser tratada como uma dimensão constitutiva do construto, mas como uma de suas possíveis consequências. Ainda, deve ser feita uma distinção entre a permanência por vontade e a permanência por necessidade, sendo a primeira considerada aqui uma das possíveis consequências do comprometimento, e a segunda, melhor explicada por outros vínculos que não o comprometimento organizacional.

De acordo com Lacombe (2002), quando o indivíduo se sente parte da empresa, ocorre o sentimento de identificação com ela. Estes sentimentos são observados quando se percebe o indivíduo comprometido, demonstrando orgulho e lealdade com os valores e normas da organização.

A pertença é um vínculo que parece ser inerente à condição do ser humano (FOULKES, 1986). Para Pichon-Rivière (2007), pertença é um grau de identificação mais profundo, em que as pessoas se sentem fazendo parte do grupo, do “nós” do grupo. Pichon-Rivière (2007) ainda contribui dizendo que a pessoa se realiza por meio da pertença. A pessoa que consegue se ver como pertencente a um grupo adquire uma referência e vai assumir uma identidade particular em função desse grupo, a qual lhe permitirá conhecer-se, localizar-se e “elaborar estratégias para mudanças”.

Smidts, Pruyn e Van Riel (2001) adotam cinco medidas em relação à empresa: laços, sensação de pertencer, orgulho, reconhecimento, satisfação por ser membro. Ryle (1979) fala também do desejo de permanecer como membro da organização; o orgulho por pertencer a uma organização; a identificação com objetivos, metas e valores da organização.

### **3.3. GERAÇÃO Y**

De acordo com Mannheim (1993), geração é parte do processo histórico que jovens da mesma da mesma faixa etária e que compartilham de uma história em conjunto. A data de nascimento é potencial para isso, mas não define a geração. Existem dois elementos centrais para a constituição de uma geração: presença de eventos que quebram a continuidade histórica e a vivência desse momento por membros de um grupo etário durante seu processo de socialização (adolescência e início da idade adulta), predispondo-os a certos modos de pensar e experiências.

Os autores diferem quanto às datas de nascimento que separam as gerações e suas nomenclaturas, mas não diferem significativamente quanto a sua quantidade e características básicas. É senso comum entre os pesquisadores do assunto que existem quatro gerações atualmente coexistindo no ambiente de trabalho: os Veteranos, *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y (VELOSO; DUTRA, 2011; CALLIARI; MOTTA, 2012; OLIVEIRA, 2010).

Um tema geracional de destaque atualmente na mídia e nas organizações é a gestão dos jovens que estão ingressando no mercado de trabalho. Esses jovens nascidos a partir de 1981 são classificados como Geração Y (AMARAL, 2004).

A geração Y tem como principal aspecto que a distingue das demais o fato que distingue a geração Y das demais é o fato de ter crescido em um ambiente digital (com a presença de computadores, celulares, internet, etc.) e, por esse motivo, Tapscott (2010) a chama de Geração Internet. A tecnologia faz parte do dia a dia dessa geração, ela é a geração da velocidade e da variedade. Os integrantes da geração Y são considerados filhos da tecnologia por representarem a primeira geração da história “totalmente imersa na interatividade, hiperestimulação e ambiente digital” (TAPSCOTT, 2008, p.1).

Essas características têm influenciado a postura desta nova geração e o seu

envolvimento com as organizações. De acordo com dados do DIEESE (2011), a parcela dos jovens até 29 anos apresenta maior rotatividade do que a média nacional, que é de 3,9 anos.

Allen (2004) acrescenta que estabelecer e alcançar objetivos pessoais é mais importante para eles que os ganhos financeiros, demonstrando que em sua perspectiva, fazer uma grande quantidade de dinheiro parece ser menos fundamental do que contribuir para a sociedade e desfrutar de uma vida plena e equilibrada.

A nova geração que ingressa no mercado de trabalho observa uma realidade diferente das gerações anteriores. Com o advento da globalização, das novas tecnologias e do aumento da competitividade, o contrato psicológico de trabalho saiu de um modelo de emprego vitalício para um modelo de independência e autonomia. Neste novo contrato o ator de carreira é responsável pela gestão de sua carreira e pelo seu desenvolvimento (HALL, 2002; DUTRA, 2010), mudando a relação entre empregador e empregado. Poucos estudos analisam o impacto dessas mudanças sobre indivíduos de diferentes gerações (LIPPMAN, 2008).

#### **4. METODOLOGIA**

A presente pesquisa utiliza-se de referencial teórico e análise de dados para obtenção de seus objetivos. O referencial teórico de uma pesquisa exerce um papel fundamental, fornecendo uma ponte muito necessária entre a vasta e dispersa variedade de artigos sobre um tema e o leitor que não tem tempo ou recursos para rastreá-los (Baumeister & Leary, 1997). A revisão de literatura é parte do processo de pesquisa e formação de conhecimento, necessitando de outras ferramentas para aumentar a abrangência e consolidação de suas propostas, por essa razão a pesquisa traz também a teoria descritiva, resultado de três passos básicos: observação; classificação e definição de relações. (Carlile & Christensen, 2005).

Quanto ao seu enfoque, a pesquisa é classificada como quantitativa, caracterizada pelo levantamento e mapeamento de dados de uma população específica e oferecendo tratamento estatístico aos dados coletados (Gil, 2002). Os dados foram obtidos a partir do estudo Melhores empresas para trabalhar (MEPT), produzido anualmente pela Fundação Instituto de Administração (FIA), que forneceu a base para realização deste estudo. A amostra inicial constituiu-se de 103.831 questionários respondidos por funcionários de 286 empresas diferentes. Foram selecionados apenas os trabalhadores que se enquadravam na geração Y, nascidos a partir de 1981, conforme critério estabelecido no referencial teórico. Foram selecionadas três perguntas para determinar o nível de comprometimento dos entrevistados:

- A) Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho
- B) Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde eu trabalho
- C) Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim

Os formulários que possuíam algumas dessas questões em branco foram descartados. Após o corte de dados a partir da geração Y e a eliminação de formulários incompletos, restaram para avaliação na pesquisa um total de 45.747 formulários com o mesmo número de empresas, 286. As respostas para as perguntas A, B e C foram dadas a partir de uma escala Likert de 1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

O método escolhido para a verificação dos fatores determinantes do nível de comprometimento dos entrevistados foi o modelo de regressão logística binária. A regressão logística binária é utilizada para descrever o comportamento de uma variável dependente binária e diversas variáveis independentes (Fávero et. al., 2009). Aplica-se quando existem dois resultados possíveis em relação a variável estudada. Esse método tem preferência de utilização nesses casos em função de ser mais robusto e similar a regressão simples, possuindo testes estatísticos diretos, habilidade de incorporar efeitos não lineares e oferecer uma vasta gama de



diagnósticos (Hair, et al, 2010).

A regressão logística binária utiliza-se de uma variável dependente chamada Y, de valor 0 ou 1, e diversas variáveis independentes chamadas X (Hair, et al, 2010). Para cada pergunta foi utilizado um Y diferente a partir de uma *dummy* determinada da seguinte forma: respondentes que marcaram concordância de 1 a 3 com a afirmativa foram considerados com baixo nível de comprometimento, codificados com “0” e os respondentes que marcaram as opções 4 e 5 foram considerados com nível de comprometimento alto e codificados com “1”. A tabela 1 apresenta as variáveis independentes que foram consideradas.

**TABELA 1 – VARIÁVEIS INDEPENDENTES**

Variável	Descrição
SexoR	Gênero Masculino ou Feminino
NivInstR	Grau de Instrução
RCorPR	Raça
EstTrR	Unidade da Federação
CargOcR	Cargo ocupado
FSalBrR	Faixa salarial
COD EMPRESA	Empresa

FONTE: Elaborado pelos autores

Após a seleção e organização das informações, os dados foram submetidos a análise estatística no software SPSS. Os resultados foram tabulados e sistematizados de forma a permitir as análises necessárias para a conclusão do estudo. Os resultados encontrados são discutidos na próxima seção.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para análise dos resultados, os dados foram compilados de forma a determinar o perfil da amostra, bem como os índices de comprometimentos obtidos pelos respondentes. A tabela 2 apresenta essas informações. Nota-se uma predominância do sexo masculino (57,78%), de pessoas da raça branca (64,23%) e de habitantes do estado de São Paulo (41,02), o que demonstra que apesar dos esforços de diminuição das desigualdades sociais, ainda prevalece a participação de uma classe dominante nas grandes empresas. Outro dado interessante apresentado pela tabela está relacionado com a questão salarial, 84,81% os jovens recebem remuneração inferior a R\$ 4.068,00, ou seja, menos que 6 salários mínimos.

No que tange ao objetivo desse estudo, a tabela 2 revela que a grande maioria dos entrevistados possui um alto nível de comprometimento com as organizações. Este fato se comprova a partir dos fatores escolhidos para determinar o nível de comprometimento. 84% dos jovens declaram possuir orgulho da empresa em que trabalham. 78% entendem que existe um alinhamento entre seus valores pessoais e os valores da organização e 81,90% afirmam encontrar significado no trabalho que estão realizando.

Esse resultado é bastante positivo e demonstra que as novas gerações estão buscando se comprometer com suas organizações e fazer com que seu trabalho seja realmente significativo, buscando satisfazer seus valores e não apenas suas necessidades financeiras.

**TABELA 2 – PERFIL DA AMOSTRA**

<b>Gênero</b>		<b>Estado</b>	
Feminino	42,22%	AC	0,13%
Masculino	57,78%	AL	0,47%
<b>Grau de Instrução</b>		AM	0,03%
Fundamental	2,35%	AP	2,32%
Médio	31,03%	BA	1,53%
Superior Incompleto	25,13%	CE	1,45%
Superior Completo	25,96%	DF	1,99%
Pós-Graduação	15,53%	ES	3,42%
<b>Raça</b>		GO	0,74%
Amarelo	4,67%	MA	6,56%
Branco	64,23%	MG	1,46%
Índio	0,57%	MS	2,53%
Negro	7,45%	MT	1,04%
Pardo/Mulato	23,08%	PA	1,98%
<b>Cargo</b>		PE	0,37%
Administrativo	21,69%	PI	8,61%
Diretor	0,12%	PR	5,60%
Gerente	3,94%	RJ	0,95%
Não Definido	4,15%	RN	0,68%
Operacional	33,56%	RO	0,05%
Supervisor	6,70%	RR	8,63%
Técnico N Médio	8,82%	RS	7,73%
Técnico N Superior	12,68%	SC	0,15%
Vendedor	8,35%	SP	41,02%
<b>Faixa Salarial</b>		TO	0,23%
Até 1356,00	32,91%	<b>Comprometimento</b>	
De 1356,01 a 2034,00	25,26%	Orgulho Nível Alto	84,00%
De 2034,01 a 4068,00	26,64%	Orgulho Nível Baixo	16,00%
De 4068,01 a 8136,00	13,78%	Valores Nível Alto	78,00%
acima de 10848,00	1,42%	Valores Nível Baixo	22,00%
		Significado Nível Alto	81,90%
		Significado Nível Baixo	18,10%

FONTE: Elaborado pelos autores

### 5.1. Fatores determinantes do comprometimento

Os dados foram organizados de maneira possibilitar a análise das informações e posteriormente foram submetidos ao método de regressão logística. Foram realizados os testes de validade do modelo estatístico, os quais apresentaram resultados satisfatórios, conforme apresentado na tabela 3. A tabela 4 traz os resultados obtidos na regressão logística.

**TABELA 3 – INDICADORES DE VALIDADE DO MODELO ESTATÍSTICO**

	<b>Y = Orgulho</b>	<b>Y = Valores</b>	<b>Y = Significado</b>
Durbin-Watson	1,944	1,934	1,891
Nagelkerke R Square	,120	,107	,105
Hosmer and Lemeshow Test	,394	,565	,948
Cut off	,840	,780	,810
Predicted Overall Percentage	63,1	61,5	64,6

FONTE: Elaborado pelos autores.

**TABELA 4 – RESULTADOS DA REGRESSÃO LOGÍSTICA**

Variáveis	Y = Orgulho			Y = Valores			Y = Significado		
	B	Sig.	Exp(B)	B	Sig.	Exp(B)	B	Sig.	Exp(B)
SexoR(1)	,130	0,000*	1,139	,127	0,000*	1,135	,117	0,000*	1,125
NivInstR(1)	1,078	0,000*	2,938	1,113	0,000*	3,044	,691	0,000*	1,995
NivInstR(2)	,733	0,000*	2,081	,655	0,000*	1,925	,368	0,000*	1,444
NivInstR(3)	,473	0,000*	1,604	,388	0,000*	1,474	,268	0,000*	1,307
NivInstR(4)	,132	0,004*	1,141	,152	0,000*	1,164	,061	,138	1,063
RCorPR(1)	-,109	,105	,896	-,027	,678	,973	-,060	,317	,942
RCorPR(2)	-,070	0,040*	,932	-,072	,027	,930	-,023	,440	,977
RCorPR(3)	-,025	,886	,975	,034	,841	1,035	-,210	,160	,811
RCorPR(4)	-,032	,567	,969	,017	,745	1,018	-,036	,458	,965
EstTrR(1)	18,679	,998	129,940	1,244	,245	3,468	,998	,132	2,713
EstTrR(2)	,795	,157	2,214	,632	,267	1,881	,759	,090	2,136
EstTrR(3)	,202	,572	1,224	,336	,379	1,400	,224	,455	1,251
EstTrR(4)	,734	,502	2,084	,573	,601	1,774	1,359	,208	3,891
EstTrR(5)	-,010	,974	,990	-,165	,615	,848	,402	,131	1,495
EstTrR(6)	,590	,082	1,805	,324	,356	1,382	,814	0,004*	2,256
EstTrR(7)	-,090	,783	,914	-,341	,312	,711	,218	,431	1,243
EstTrR(8)	,149	,663	1,160	-,181	,607	,835	,474	,104	1,606
EstTrR(9)	,321	,311	1,378	,010	,976	1,010	,405	,129	1,499
EstTrR(10)	,229	,554	1,258	,209	,603	1,232	,374	,251	1,454
EstTrR(11)	-,015	,961	,985	-,230	,468	,794	,307	,229	1,359
EstTrR(12)	,485	,154	1,624	,011	,974	1,011	,461	,106	1,585
EstTrR(13)	,446	,208	1,562	,580	,114	1,785	,678	,020	1,971
EstTrR(14)	,582	,114	1,789	1,011	0,014*	2,747	1,139	0,000*	3,123
EstTrR(15)	,305	,330	1,356	-,080	,806	,923	,507	,055	1,660
EstTrR(16)	,519	,276	1,680	-,330	,455	,719	1,230	0,007*	3,422
EstTrR(17)	,044	,885	1,045	-,284	,369	,753	,244	,336	1,276
EstTrR(18)	-,145	,631	,865	-,315	,319	,730	,229	,368	1,257
EstTrR(19)	,462	,231	1,587	,154	,690	1,166	,710	0,029*	2,034
EstTrR(20)	,988	,060	2,686	,968	,061	2,634	,889	0,023*	2,432
EstTrR(21)	,811	,313	2,250	1,314	,221	3,722	1,161	,085	3,192
EstTrR(22)	,106	,729	1,112	-,222	,488	,801	,394	,127	1,483
EstTrR(23)	-,027	,928	,973	-,448	,160	,639	,159	,534	1,172
EstTrR(24)	-,106	,814	,899	-,193	,676	,825	,515	,211	1,673
EstTrR(25)	-,054	,855	,948	-,359	,248	,698	,196	,430	1,216
CargOcR(1)	-,216	,001	,806	-,321	0,000*	,726	-,226	0,000*	,798
CargOcR(2)	,485	,335	1,624	,154	,702	1,167	,425	,333	1,530
CargOcR(3)	,050	,653	1,051	,237	,028	1,267	,045	,630	1,046
CargOcR(4)	-,739	0,000*	,478	-,538	0,000*	,584	-,584	0,000*	,557
CargOcR(5)	-,547	0,000*	,579	-,387	0,000*	,679	-,385	0,000*	,681
CargOcR(6)	,140	,103	1,151	,277	0,001*	1,319	,182	,014	1,200
CargOcR(7)	-,537	0,000*	,585	-,410	0,000*	,663	-,426	0,000*	,653
CargOcR(8)	-,324	0,000*	,723	-,359	0,000*	,698	-,251	0,000*	,778
FSalBrR(1)	-,541	0,001*	,582	-,380	0,007*	,684	-,682	0,000*	,506
FSalBrR(2)	-,314	0,040*	,730	-,084	,542	,920	-,502	0,000*	,605
FSalBrR(3)	-,166	,265	,847	,086	,519	1,090	-,387	0,005*	,679
FSalBrR(4)	-,064	,665	,938	,139	,288	1,150	-,330	0,015*	,719

\*Variáveis consideradas significativas a um nível de confiança 5%

FONTE: Elaborado pelos autores.

A tabela 4 revela que as variáveis relacionadas a faixa salarial, estado e raça obtiveram significância de maneira aleatória entre os fatores determinantes. As variáveis relacionadas a cargos obtiveram significância diferente entre si, mas os cargos 4, 5, 7 e 8 foram significativos nos três fatores, porém com coeficiente negativo, o que denota uma diminuição da probabilidade de comprometimento caso a pessoa ocupe uma dessas funções. Os cargos em questão são: operacional, técnico nível médio, técnico nível superior e vendedor. Esse resultado está de acordo com os estudos de Medeiros (1997) que detectou um aumento de comprometimento em funções mais elevadas e níveis mais baixos de comprometimento em funções mais básicas e operacionais.

As variáveis relacionadas ao nível de instrução e gênero foram significantes na determinação dos três fatores. Ser do sexo masculino aumenta em 1,139, 1,135 e 1,125 vez a probabilidade de o respondente possuir nível alto de orgulho, valores e significado respectivamente. Esse resultado contraria os estudos de Ferreira e Leone (2011), que encontraram um nível de comprometimento maior entre as mulheres.

Devido a grande quantidade de empresas, suas variáveis não foram inseridas na tabela 4, no entanto seus resultados merecem uma avaliação. Das 286 empresas constantes da amostra, 142, 104 e 72 foram significantes respectivamente para os fatores orgulho, valores e significado. Interessante notar que 45, 37 e 21 respectivamente obtiveram coeficientes negativos. Isso significa que menos da metade das empresas influenciam diretamente pelo que são o nível de comprometimento de seus colaboradores e um número considerável atuam de forma contrária, ou seja, o fato de um colaborador trabalhar em uma dessas empresas diminui a probabilidade de que ele tenha níveis altos de orgulho, valores e significado.

## **6. CONCLUSÃO**

O presente trabalho procurou analisar o nível de comprometimento dos jovens da geração Y trabalhadores das melhores empresas para trabalhar em 2014. Foi estudada uma amostra de 45.747 respondentes distribuídos em 286 empresas.

Os resultados encontrados a partir da análise do percentual de respostas revelam que a maioria dos jovens entrevistados possuem um alto nível de comprometimento, uma vez que 84% concordam que se sentem orgulhosos dizendo às pessoas que são parte da organização onde trabalham, 78% acreditam que valores pessoais são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalham e 81,90% afirmam que a organização tem um imenso significado pessoal para eles.

A aplicação do método de regressão logística binária revelou que o gênero e o grau de instrução são positivamente significativos para o aumento da probabilidade de nível alto de comprometimento, ressaltando que a medida que o grau de instrução aumenta, o impacto positivo diminui. Esse resultado levanta uma discussão interessante: Seria o aumento da escolaridade uma forma de desvinculação das organizações? São incentivados novos estudos que possam abordar especialmente esse tema.

Percebeu-se também que ocupar alguns cargos (operacional, técnico nível médio, técnico nível superior e vendedor) diminuem a probabilidade de comprometimento. Esse fenômeno pode ser consequência de uma percepção menor de sua importância na organização em cargos mais básicos e técnicos. Por fim notou-se que a pertencer a maior parte das empresas estudadas não traz qualquer aumento na probabilidade de comprometimento e ainda mais grave, algumas diminuem a probabilidade de níveis altos e comprometimento. Esse resultado deve ser um importante alerta para as empresas quanto ao processo de construção do alinhamento de suas culturas e marcas ao engajamento dos colaboradores.

Reconhece-se como limitações desta pesquisa o método utilizado para a determinação do nível de comprometimento e a pouca quantidade de estudos quantitativos relacionados na revisão bibliográfica. Sugere-se que novos estudos sejam empreendidos considerando outras

gerações e formas diferenciadas de definição dos níveis de comprometimento. Como contribuição, destacam-se o caráter quantitativo da análise oferecida pelo estudo e os dados referentes aos fatores contribuintes para a formação do comprometimento na definição estabelecida, fatores esses comprovados por aplicação de modelo estatístico.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, P. Welcoming Y. **Benefits Canada**, Toronto, v. 28, n. 9, p. 51-53, Sept. 2004.

AMARAL, S. E. do. **Virando gente grande: como orientar os jovens em início de carreira**. São Paulo: Gente, 2004.

BARBOSA, S. L.; FARIA, J. H. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. In **Anais, 24. Encontro da ANPAD**, 2000, Florianópolis, SC.

BARROS, A. R. O. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia, BA, 2007.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no Trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, 1994.

\_\_\_\_\_. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. 33(3), 52-64, 1993.

\_\_\_\_\_.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, 97-120, 1997.

BAUMIESTER, R. F.; LEARY, M. R. Writing Narrative Literature Reviews. **Review of General Psychology**, v. 1, n. 3, p. 311-320. 1997,

BECKER, H.S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v.66,n.1,p.32-40,1960.

BECKER, T.E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, n. 35, v.1, p. 232-244, 1992.

BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 23, **Resumo de comunicações científicas...**Ribeirão Preto: RAN USP/FFCLRP, 1993.

BRITO, A. P. M. P.; BASTOS, A. V. B. O schema de 'trabalhador comprometido' e gestão do comprometimento: um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. **Organizações e Sociedade**, v. 8, n. 22, p. 177-193, 2001.

CALLIARI, M.; MOTTA, A. **Código Y: decifrando a geração que está mudando o país**. São Paulo: Évora, 2012.

CARLILE, P. R.; CHRISTENSEN, C. M. (2005). The Cycles of Theory Building in Management Research. **Working Paper, School of Management at Boston University**; Harvard Business School.

COHEN, A. **Multiple commitments in workplaces: an integrative approach**. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.

CUMMING, C.M. 'Team Players vs Hired Guns: Leveraging a Competitive Advantage', **Compensation & Benefits Management**, 8(4): 28–33, 1992.

D'ALESSANDRO, Aline Aparecida R. COMPROMETIMENTO NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE COLETIVO DE PASSAGEIROS.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. **Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERREIRA, G. C.; LEONE, N. M. Estudo das Bases do Comprometimento Organizacional dos funcionários de uma Empresa Familiar do Rio Grande do Norte, **ENANPAD XXXV**, Rio de Janeiro, RJ, 2011

FINK, S. L. **High Commitment Workplaces**. New York, Quorum Books, 1992.

FOJA, C. R. O sentido do trabalho para a geração Y: um estudo a partir do jovem executivo. **Dissertação de Mestrado em Administração**. Universidade Metodista, São Bernardo do Campo, 2009.

FOULKES, S. H. **Psicoterapia de grupo analítica – metodos y principios**. México: Gedisa, 1986.

GAMA, A. L. G. Percepção do sistema de avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional. **Dissertação de Mestrado**, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1997.

GIL A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas. 2002

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. Londres: Sage, 2002.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis**. 7 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall. 2010.

HILTROP, J. M.; DESPRES, C.; SPARROW, P. The changing role of HR managers in Europe. **European Management Journal**, v.13, n.1, p.91-98, 1995.

HREBINIAK, L. G.; ALLUTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 555-573, 1972.

KAPLAN, S.; NORTON, D. P. *A estratégia em Ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLEIN, H. J.; MOLLOY, J. C.; COOPER, J. T. Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In: KLEIN, H. J.; BECKER, T. E.; MEYER, J. P. (Orgs). **Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions**. Florence, KY: Routledge/Taylor and Francis Group, 2009.

LACOMBE, B. B. **A Relação Indivíduo-Organização: é possível não se identificar com a organização?** In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. Anais... Recife, 2002.

MANNHEIM, K. "El problema de las generaciones", **Revista Española de Investigaciones Sociológicas** (REIS), n. 62, pp. 145-168, 1993.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional**. 1997. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

MELO, E. A. A. **Vínculo do trabalhador com a organização: um estudo de representações sociais**, 2006. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Distrito Federal, 2006.

MEYER, J.P. Commitment in a changing world of work. In: Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), **Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions**. Florence, KY: Routledge/Taylor and Francis Group, 2009.

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**. 1, 61-89.1991.

\_\_\_\_\_. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Thousand Oaks: Sage Publications.1997.

\_\_\_\_\_. Testing "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.

MORROW, P. C. **The theory and measurement of work commitment**. Greenwich: Jai Press INC, 1993.

MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 8(4), 387-401, 1998.

\_\_\_\_\_.; PORTER, L.W.; STEERS, R. M. **Employee-Organization linkages - the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

O'REILLY, C.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 492-499, 1986.

PICHON-RIVIÈRE, E. Teoria do vínculo. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacionais: o conceito desses vínculos entre gestores que atuam em diferentes organizações, ANPAD, Florianópolis, SC, 2010.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 5, p. 603-609, 1974.

PURCELL, J. The Meaning of Strategy in Human Resource Management. *In*: J. Storey (Org.). **Human Resource Management**. 2ª Ed. London: Thomson Learning, 2001.

REICHERS, A.E. A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of Management Review**, 10 (3), 465-476, 1985.

RODGERS, F.S. 'The New Employer–Employee Relationship', **Human Resources Professional**, 8(1): 16–20, 1995.

RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar ; BASTOS, A. V. B. . Padrões de vínculo com a organização: combinando diferentes níveis de entrincheiramento e comprometimento. In: Encontro Nacional da Anpad, 2012, Rio de Janeiro. **Anais do XXXVI Encontro da ANPAD**, 2012.

\_\_\_\_\_ ; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.

RYLE, G. **The concept of mind**. London. Hutchinson & Co Ltd.: 1979.

SMIDTS, A.; PRUYN, A. T. H.; VAN RIEL, C. B. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 5, p. 1051-1062, 2001.

SOLINGER, O. N.; OLFFEN, W.; ROE, R. A. Beyond the three-component model of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 1, p. 70-83, 2008.

TAPSCOTT, D. **A Hora da Geração Digital: Como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos**. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

\_\_\_\_\_. Geração Y vai dominar força de trabalho. **ITWEB**. 2008. disponível em: <http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48473>. Acesso em 20/07/2015.

VELOSO, E. F. R., SILVA, R. C. da; DUTRA, J. S. Gerações e Carreira: A Relação entre as Percepções sobre Carreiras Inteligentes e sobre Crescimento Profissional nas Organizações. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, Setembro, 2011.



WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **The Academy of Management Review**, v. 7, p. 418-428, 1982.

YEUNG, A.; BERMAN, B. Adding value through human resources. **HR Management**, v. 36, n. 3, p. 321-335,