

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MAGDA SALES PINHO**

**A PERCEPÇÃO DE JOVENS DA GERAÇÃO DIGITAL QUANTO AO SUPORTE  
AO TRABALHO OFERECIDO PELA ORGANIZAÇÃO**

São Paulo  
2014

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A PERCEPÇÃO DE JOVENS DA GERAÇÃO DIGITAL QUANTO AO SUPORTE  
AO TRABALHO OFERECIDO PELA ORGANIZAÇÃO**

Tese de doutorado apresentado ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de doutor em Administração.

Orientadora Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens

Doutoranda - Magda Sales Pinho

São Paulo

2014

**MAGDA SALES PINHO**

**A PERCEPÇÃO DE JOVENS DA GERAÇÃO DIGITAL QUANTO AO SUPORTE  
AO TRABALHO OFERECIDO PELA ORGANIZAÇÃO**

Tese de doutorado apresentado ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de doutor em Administração.

São Paulo, \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

---

Presidente da banca Orientadora Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens

---

Membro interno - Profa. Dra. Amélia Silveira – Universidade Nove de Julho

---

Membro interno – Prof. Dr. Dirceu Silva – Universidade Nove de Julho

---

Membro externo – Profa. Dra. Silvia Marcia Russo De Domenico – Universidade Mackenzie

---

Membro externo - Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva –Universidade São Caetano do Sul

---

Membro suplente interno – Profa. Dra. Cristiane Drebes Pedron - – Universidade Nove de Julho

---

Membro suplente externo – Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo –Universidade São Caetano do Sul

São Paulo, 15 de dezembro de 2014

## DEDICATÓRIA

Dedico este estudo aos meus sobrinhos Raphael, Thaís e João, ao meu garoto iluminado Murilinho, à Belinha e Pedro, membros da nova geração. E em especial à minha mãe Dolores, que me ensinou a nunca desistir.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à professora e orientadora Dra Cristina Dai Prá Martens pela forma como conduziu as orientações, sempre confiante e com astral elevado. Esse foi um fator determinante para a finalização do projeto.

Agradeço aos membros da banca pelo tempo, cuidado e atenção dedicado à leitura e sinalização dos principais aspectos identificados neste estudo.

Também agradeço a Universidade Nove de Julho que incentivou e permitiu a participação neste Programa de Mestrado e Doutorado em Administração e a todos os envolvidos neste processo.

Igualmente agradeço aos meus familiares, por acompanharem meus passos e por serem tão presentes nesta trajetória, manifestando constantemente a alegria de verem o desenvolvimento do trabalho.

Também agradeço aos meus amigos que mantiveram-se presentes oferecendo apoio, conhecimentos específicos e prontidão sempre que eu pedia ajuda. Especialmente agradeço a Sonia Bramante, Sonia Raguer, Amélia Silveira, Dirceu Silva, Edna de Souza Machado, vocês são demais.

## RESUMO

No ambiente organizacional, as transformações decorrentes das mudanças sociais proporcionadas pelo acesso aos recursos da Tecnologia da Informação (TI) ocorrem nos processos de produção, na forma de trabalhar e na maneira de ver e interpretar o trabalho. Entretanto, o ingresso de jovens no mercado de trabalho tem apresentado um cenário de instabilidade, insatisfação e comportamentos novos frente aos procedimentos propostos pelas organizações, que esperam mais comprometimento por parte dos jovens empregados. Atualmente, os jovens buscam a satisfação pessoal no trabalho, autorrealização e o reconhecimento, comportamento menos frequente em gerações anteriores. (Twenge, 2010). A literatura informa que estes jovens são pessoas criativas, ambiciosas, interessadas pelas pessoas e pelos grupos (Tapscott, 2010). Segundo alguns autores, os vínculos relacionais (Eisner, 2005) e o papel da liderança (Lipkin; Perrymore, 2009) têm se mostrado fatores fundamentais para a estabilidade do jovem na organização. Este estudo tem por objetivo identificar a percepção do jovem da geração digital sobre o suporte ao trabalho oferecido pela organização. Para atingir esse objetivo, foram estudados os constructos de Percepção do Suporte Organizacional (PSO) e Percepção do Suporte Social (PSS). A pesquisa de campo utilizou uma pesquisa *survey*, replicando os questionários de Siqueira (2009). A população estudada foi composta por jovens estudantes universitários de classe média baixa, que já trabalham ou tiveram uma experiência profissional. Os dados levantados na pesquisa foram tabulados e processados por meio do *software* PLS - (Partial Least Square). Os resultados mostraram que o constructo Suporte Organizacional sofreu alteração e manteve variáveis que se relacionam ao bem estar do empregado, satisfação com o trabalho, condições físicas e ambientais de trabalho e disponibilidade da empresa em ajudar o empregado, em caso de necessidade. No constructo Suporte Social, foi mantido, quase sem alterações, o fator acerca da percepção do jovem sobre a comunicação. As alterações propostas na organização do constructo Suporte Social sugerem que os respondentes são pouco preocupados com os fatores que envolvem relacionamento com os integrantes da equipe e com os recursos ofertados pelas empresas para desenvolvimento dos trabalhos. A informação e a comunicação são fatores significativos e valorizados pelos jovens em seu ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Geração Y. Nascidos digitais. Percepção do Suporte Organizacional. Percepção do Suporte Social. Percepção do Suporte ao Trabalho.

## ABSTRACT

In the organizational environment, social changes caused by access to Information Technology resources influence the production processes, specifically in the form of work and the way of seeing and interpreting work. The entry of young people into the labor market has presented a scenario of instability, dissatisfaction, and new behaviors in the procedures proposed by organizations that expect more commitment by the young employees. Currently, young people seek personal job satisfaction, self-realization, and recognition, which were less frequent behaviors in earlier generations (Twenge, 2010). The literature reports that these young people are creative, ambitious, and interested in people and groups (Tapscott, 2010). According to some authors, relational bonds (Eisner, 2005) and the role of leadership (Lipkin; Perrymore, 2009) have emerged as key factors for the stability of the young in the organization. This study aims to identify the perception of the young, digital generation on the support work offered by the organization. For that, the constructs of Perceived Organizational Support (POS) and Perceived Social Support (PSS) were studied. In this research a survey was used, replicating the questionnaires by Siqueira (2009). The study sample was composed of young, lower middle class, college students, who already work or have professional experience. The data collected in the survey were tabulated and processed by the PLS software. The Organizational Support construct was altered to identify variables that relate to the welfare of the employee, job satisfaction, the physical and environmental conditions of work, and the company's availability to assist the employee in case of need. The construct Social Support, the factor about the perception of the young regarding communication, was kept with just a small adjustment. The proposed changes in the organization of the Social Support construct suggest that respondents are less concerned about the factors that involve relationships with team members and the resources offered by companies for development of the work, and more concerned with information and communication. These areas are significant and valued factors by young people in their working environment.

**Keywords:** Generation Y. Born Digital. Perceived Organizational Support. Perceived Social Support. Perception of Work Support.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Constructo da Percepção do Suporte Social e seus fatores.....	51
Figura 2 - Esquema mental para a norma de reciprocidade.....	54
Figura 3 - Representação Gráfica dos Componentes da PSO.....	68
Figura 4 - Categorias dos instrumentos do PSO.....	71
Figura 5 - Desenho de pesquisa.....	74
Figura 6 - Significância da amostra .....	75
Figura 7 - Validação da amostra.....	76
Figura 8 - Ilustração do modelo reflexivo .....	83
Figura 9 - Modelo de mensuração originado pelo PLS .....	84
Figura 10 - Modelo de mensuração originado pelo PLS e os respectivos coeficientes .....	87
Figura 11 - Modelo do estudo do primeiro processamento.....	91
Figura 12 - Resultado de novo processamento .....	92
Figura 13 - Modelo final ajustado.....	94
Figura 14 - Validade do modelo de caminho.....	96
Figura 15- Correlação do constructo do suporte social sobre o suporte organizacional .....	101
Figura 16 - Influencia do constructo PSS sobre PSO .....	107
Figura 17 - Influência do constructo PSO sobre PSS .....	107

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições sobre os conceitos que envolvem gerações .....	26
Quadro 2 - Característica geracional americana.....	27
Quadro 3 - Característica geracional brasileira .....	29
Quadro 4 - Gerações, contexto e características.....	33
Quadro 5 - Ações gerenciais para os jovens da geração digital .....	43
Quadro 6 - Composição do constructo do suporte social para House .....	43
Quadro 7 - Definição do suporte social e seus componentes .....	49
Quadro 8 - Responsabilidades e contribuições oferecidas ao profissional .....	55
Quadro 9 - Fatores Antecedentes do PSO .....	60
Quadro 10 - Fatores Consequentes do PSO .....	61
Quadro 11 - A relação de valores e PSO .....	70
Quadro 12 - Variável latente Percepção do Suporte Organizacional e as variáveis manifestas correspondentes .....	77
Quadro 13 - Variável latente Percepção do Suporte Social e as variáveis manifestas correspondentes .....	79
Quadro 14 - Símbolos e significados utilizados pelo PLS .....	82
Quadro 15 - Símbolos e significados utilizados pelo PLS .....	82
Quadro 16 - Etapas para validação dos constructos e modelo .....	85
Quadro 17 - Etapas para validação dos constructos e modelo .....	85
Quadro 18 - Carga do coeficiente das variáveis no modelo inicial .....	88
Quadro 19 - Cargas fatoriais dos constructos .....	89
Quadro 20 - Variáveis de cargas inferiores do modelo .....	90
Quadro 21 - Indicadores que permaneceram no modelo. ....	92
Quadro 22 - Qualidade do Modelo Ajustado .....	93
Quadro 23 - Cargas Cruzadas dos constructos .....	95
Quadro 24 - Raiz quadrada da AVE .....	95
Quadro 25 - Indicadores de Relevância Preditiva ( $Q^2$ ) .....	96
Quadro 26 - Variáveis latentes (Teste t) .....	96
Quadro 27 - Variáveis latentes (Teste t) .....	97
Quadro 28 - Tamanho do efeito ( $f^2$ ) .....	97
Quadro 29 - <i>Goodness of fit</i> (Índice de adequação do modelo) .....	98

Quadro 30 - Variáveis que ficaram no constructo e a carga fatorial correspondente .....	99
Quadro 31 - Variáveis que ficaram no constructo e a carga fatorial correspondente .....	100
Quadro 32 - Variáveis Mantidas no modelo .....	102
Quadro33- Fatores de composição do constructo, definição e variáveis do instrumento relacionadas. ....	103
Quadro 34 - Variáveis Extraídas .....	105

APÊNDICE A - Escala de Percepção do Suporte ao Trabalho .....127

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 Contextualização e problema de pesquisa .....	20
1.2 Objetivos .....	24
1.3 Justificativa .....	25
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	27
2.1 Gerações e os estudos organizacionais .....	27
2.1.1 Gerações e juventude.....	31
2.1.2 Diferenças geracionais e geração digital.....	33
2.1.3 Geração digital e as organizações .....	36
2.2 Percepção do Suporte ao Trabalho .....	46
2.2.1 Percepção do Suporte Social - PSS.....	48
2.2.2 Percepção do Suporte Organizacional - PSO .....	54
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	74
3.1. Desenho do método aplicado na pesquisa .....	74
3.2 Estratégia de coleta de dados .....	75
3.2.1 Perfil da amostra.....	75
3.2.2 Procedimento para determinação da amostra.....	76
3.2.3 Instrumento da coleta de dados.....	78
3.2.4 Procedimento de coleta de dados .....	81
3.3. Procedimentos para a análise e interpretação dos resultados .....	81
3.3.1 Processamento dos dados para análise e aplicação das técnicas .....	82
3.3.2 Modelo estrutural/ Modelo de Caminhos .....	84
3.3.3 Avaliação do modelo.....	85
3.3.4 Explicação do Modelo Estrutural.....	86

<b>4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>87</b>
4.1 Descrição do perfil da amostra .....	87
4.2 Avaliação do modelo de mensuração .....	88
4.3 Avaliação do modelo estrutural .....	96
4.4 Análise e discussão dos resultados: percepção do jovem da Geração Digital sobre o Suporte ao Trabalho .....	99
4.4.1 Percepção do Suporte Organizacional - PSO para os jovens da geração digital.....	100
4.4.2 Percepção do Suporte Social - PSS para os jovens da geração digital.....	102
4.4.3 Percepção do Suporte ao Trabalho: relação entre PSS e PSO para os jovens da geração digital.....	107
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>109</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>114</b>
ANEXO A - Escala de Percepção do Suporte Organizacional .....	124

## 1 INTRODUÇÃO

Os anos 1980 acenaram para um novo contexto social. Alvin Toffler (1995) sintetizou em seu *best seller*, *A Terceira Onda*, o que o futuro prometia para a nova civilização, quando indicou que as pessoas estabeleceriam formas diferentes de se comunicar e relacionar. As profundas mudanças a que se referia Toffler (1995) indicavam que a tecnologia da informação promoveria o fim das fronteiras entre países e geraria uma proximidade na maneira das pessoas viverem. Entre outras mudanças, as estruturas familiares ficariam diferentes, os modelos de manufatura das organizações também seriam afetados e as organizações despertariam para a necessidade de inovação. Sendo assim, a capacidade de inovar ganharia destaque permitindo o reconhecimento e a valorização da criatividade nas organizações e na força de trabalho.

No início dos anos 1990, pesquisadores da área de marketing foram os primeiros a identificar a existência de uma nova geração atuante no mercado e influenciavam as tendências relacionadas aos produtos e aos diferentes hábitos de consumo e às maneiras de se comportar. Uma das primeiras menções sobre o termo geração Y surgiu no início dos anos 1990, mais precisamente no ano de 1993, por meio do editorial de um congresso americano que foi publicado na base de dados desse congresso.

Desde então, as publicações internacionais, e mais especificamente as americanas sobre a nova geração, cresceram significativamente, sendo que as primeiras investigações buscaram dados para as ações de marketing e se enveredaram para o contexto organizacional, procurando compreender a compatibilidade entre os valores dos jovens em relação aos valores da organização.

Por definição, identificamos a geração digital nesta tese como os indivíduos que nasceram no contexto social em que a tecnologia é preponderante, sendo que, por decorrência, os nativos desse contexto são hábeis para lidar com recursos tecnológicos, usam a internet para acesso à informação, fazem pesquisa e manifestam opinião e necessidades, adquirindo conhecimento. No aspecto psicológico dos integrantes, observa-se a ousadia, a criatividade, a capacidade de fazerem várias coisas ao mesmo tempo; nota-se também que são mais tolerantes com os aspectos que envolvem a diversidade, são cidadãos do mundo. No trabalho, os

integrantes se mostram mais informais, dedicados em realizar atividades que lhes desafiem e permitam a projeção e apresentação do que são capazes à equipe e aos líderes (Tapscott, 2010; Lipkin & Perrymore, 2010).

O ingresso dos jovens da geração digital no mercado de trabalho chama a atenção por desafios que, aparentemente, são propostos aos gestores de empresas, independente do porte ou segmento de negócio. Esses desafios são relacionados à maneira como os jovens se relacionam com sua equipe de trabalho, com seus líderes, com o próprio trabalho, com a organização e tudo o que ela oferece.

A revista Exame, uma das mais vendidas entre os executivos brasileiros e reconhecida como uma grande vitrine das práticas organizacionais sobre os temas emergentes aplicados nas organizações, apresenta frequentemente matérias que se referem aos jovens da geração Y e à gestão nas organizações. De agosto de 2010 à setembro de 2014, foram publicados 66 matérias a respeito. Os temas publicados pela revista tratam de carreira, erros e acertos das organizações na gestão de pessoas desta geração, da expectativa dos jovens sobre as organizações em que desejam trabalhar, métodos e práticas utilizadas pelas empresas para conquistar e manter os jovens, valores que os jovens dão para aprendizagem, a liderança exercida pelos jovens da geração digital, contraposição entre os pontos fortes e fracos dos membros da geração, estilos de liderança, entre outros.

As discussões em torno da geração Y iniciam na definição do conceito de geração. Uma geração é definida por um período de tempo pré-estabelecido ou por uma representação do desenvolvimento de uma sociedade. Feixa e Leccardi (2010) realizaram um estudo, cujo resultado são definições históricas do conceito de gerações no intervalo de tempo de quase um século. No estudo dos autores, ficou identificado que as escolas da sociologia não possuem uma definição homogênea para o conceito. Os autores identificaram que Comte, sociólogo positivista, define geração como um intervalo de tempo na história de um indivíduo ou sociedade, o que permite utilizar expressões como, por exemplo, nos últimos 30 anos ou nos anos 1980, ou de 1980 a 1990. Esse intervalo de tempo é identificado como coorte. A filosofia tem outra forma de ver e entender o conceito de gerações e define que um fato social relevante reflete na mudança de atitudes e interesses de seus integrantes.

A compreensão do conceito se dá apenas quando discutidos e evidenciados os conflitos de geração e os problemas de transição entre as etapas da vida

experimentados desde a juventude até a maturidade do indivíduo (Feixa e Leccardi, 2010). Vários estudos estão sendo realizados para oferecer a compreensão sobre o atual contexto social e o papel das gerações, as *interfaces* e o legado de cada uma delas.

Tomando por base os estudos de Motta, Schewe e Rossi (2000), a geração X, que antecede a geração digital, finalizou seu ciclo em 1994 e teve como marco social ocorrências relacionadas à busca pelo hedonismo, o enfrentamento ao risco, a diversidade sendo tratada e discutida com maior liberdade.

A geração digital, também conhecida como geração Y, *next generation*, geração milênio, geração *net*, geração *internet*, entre outros, teve seu início no período subsequente à geração X. Tendo herdado as conquistas da geração anterior, a geração digital possui como particularidade o acesso aos recursos digitais e tecnológicos e a facilidade para lidar com esses recursos. Em certos casos há a indicação de uma relação de dependência com os referidos recursos.

Essa nova geração possui como atributo fundamental o privilégio de ter nascido em uma sociedade cujos pilares são a agilidade na realização das coisas e na emissão e obtenção de respostas, a possibilidade de ser presente mesmo quando fisicamente distante, tendo a oportunidade de viver em tempo real fatos e situações significativas em todos os contextos de convivência dos indivíduos.

As características de ansiedade por respostas rápidas destes indivíduos, se não imediatas, refletem no ambiente de trabalho. As práticas organizacionais, muitas vezes centradas em rotinas e procedimentos internos formais, podem confrontar a necessidade de realização de atividades criativas e desafiadoras do jovem da geração digital e desestimular a manutenção na organização.

O Brasil, um pouco mais tardiamente se comparado aos Estados Unidos, iniciou os estudos sobre os jovens da geração digital. A trajetória percorrida não diverge dos caminhos utilizados pelos demais países no roteiro de pesquisa. Com maior propriedade, os estudos brasileiros têm investigado os aspectos relacionados aos interesses de carreira dos jovens nas organizações e aos anseios profissionais.

O contexto organizacional oferece uma série de elementos complexos que dizem respeito a conviver com um grupo de trabalho e com um líder a quem o sujeito se reporta, considerando as características próprias e dos demais integrantes do

grupo, que devem ser coerentes e coesas em nome da produtividade, fator que insere o sujeito na organização (Casado, 2002). A autora discute a indivisibilidade do indivíduo na organização e apresenta a relação que existe entre satisfação, estrutura de personalidade e a contribuição que o trabalho em grupo promove para os indivíduos que nela trabalham.

Ainda segundo Casado (2002), estudos mostram a necessidade de maior foco das organizações no desenvolvimento de políticas de recursos humanos que abarquem as questões de trabalho em grupo ou equipe, objetivando a facilitação de alinhamento de propósitos.

O universo das organizações é um lugar onde cada indivíduo vivencia suas particularidades e procura integrá-las com as particularidades dos demais. Esse contexto, no qual o sujeito está inserido, representa sua realidade social construída por suas atitudes e comportamentos (Chanlat, 1993).

Sentir-se bem no ambiente de trabalho, identificar-se com o trabalho em si, confiar em sua liderança e equipe são premissas que promovem maior estabilidade e envolvimento do profissional com a organização. Siqueira e Gomide Jr. (2004) fazem uma reflexão sobre a teoria do envolvimento com o trabalho, desenvolvida por Lodahl e Kejner (1965), que trazem à luz a compreensão que a ligação do homem com o trabalho inicia durante o processo de socialização, quando este recebe informações sobre princípios e valores sociais da organização em que está inserido. Estas informações vão se consolidando ao longo do tempo, na medida em que as pessoas vão ampliando suas experiências e, com isso, ficando mais confiantes.

A percepção do jovem sobre a contrapartida oferecida pela organização, pelo esforço que dedica no desenvolvimento de suas atividades, pode ser um dos fatores que comprometem o desempenho na organização e dificultam sua manutenção no posto de trabalho, o que pode prejudicar o estabelecimento de um vínculo mais duradouro com a organização, como por exemplo, a dedicação e empenho. Essa condição pode refletir na produtividade das organizações.

Um constructo maior, identificado por suporte ao trabalho, resulta de dois constructos distintos que se complementam no propósito de avaliar a percepção do jovem sobre o suporte social e organizacional oferecido pela organização. O constructo relacionado à percepção do suporte social - PSS, possui abrangência ao

avaliar os processos interativos. Esse constructo é composto por três fatores diferentes e envolve a) o suporte emocional, tratando da confiança, empatia, comunicação interpessoal; b) o suporte instrumental compreendido pelo suporte material de pessoas e empresa para cumprimento do que está estabelecido; e c) o suporte informacional, cuja abrangência comporta os conteúdos necessários para desenvolvimento das atribuições e cumprimento das responsabilidades (Siqueira, 2008).

Ainda segundo Siqueira (2008), a maior parte dos estudos sobre a percepção do suporte social – PSS - está relacionada à área da saúde. Sua inserção no campo das organizações tem por objetivo identificar a necessidade de ações que tratem da prevenção ao estresse das pessoas que trabalham.

No contexto organizacional, outros estudos que investigam a relação do profissional com a organização foram realizados. Silveira (1999) desenvolveu estudo com base no constructo de suporte organizacional tomando por base a teoria da percepção do suporte organizacional – PSO, tendo sido o constructo originariamente desenvolvido por Eisenberger, et al (1986). A finalidade da PSO, para o autor, era identificar se havia relação entre a percepção dos empregados sobre o suporte que a organização oferece na contrapartida dos esforços e dedicação e o reflexo do PSO no absenteísmo e comprometimento.

A teoria da PSO é abrangente e trata dos elementos fundamentais que explicam a formação de vínculos do sujeito com a organização e com o trabalho. Os elementos básicos que envolvem o conceito são o senso de justiça, práticas de recursos humanos, como as recompensas oferecidas pela organização em retorno aos esforços e dedicação do empregado ao trabalho, e o apoio do supervisor à sua equipe (Eisenberger et al., 1986).

O autor ampliou sua teoria e nos primeiros acréscimos procurou distinguir que há elementos antecedentes e consequentes da PSO. Os antecedentes são relacionados às ações e práticas organizacionais e os consequentes são o comprometimento organizacional e o empenho e dedicação ao trabalho e à organização, identificado no baixo absenteísmo e desligamento voluntário do empregado (Eisenberger et al., 1986).

Este estudo, que tem foco na geração digital, busca compreender os jovens pertencentes à ela, no contexto organizacional. Para isso, utilizou como base as

teorias de PSS e PSO. As pesquisas utilizadas para embasar este estudo e que estão relacionados à geração digital ofereceram dados dos mais variados temas relacionados ao jovem, contudo há carência de estudos na área do contexto organizacional. Os estudos relacionados à PSS e PSO foram desenvolvidos com unidades de análise abrangentes e de segmentos diversificados. Entretanto, não foram identificados, até agora, estudos que analisem os dois constructos na perspectiva dos jovens da geração digital. As teorias da PSS e PSO podem contribuir para a compreensão a respeito do jovem no contexto organizacional.

### **1.1 Contextualização e problema de pesquisa**

Alguns estudos, cuja temática é a geração digital, apresentam diferentes enfoques e são aqui retomados para melhor contextualização do tema e da problemática desta tese.

Na área de marketing, existem estudos sobre a influência da geração digital no desenvolvimento de novos produtos, tipos de campanhas publicitárias que podem influenciar o momento da decisão de compra, entre outras. Autores como Reisenwitz e Yyer (2009) estudaram a diferença entre a Geração X e a Y e sua implicação para as organizações. Lazarevic e Petrovic-Lazarevic (2007) estudaram a fidelização da marca por jovens da Geração Y.

Outro tema de pesquisa relacionado discute sobre a forma de contratar e manter as pessoas dessa geração vinculadas e comprometidas com a organização. Nos estudos realizados por Yeaton (2008), o autor procurou definir o que motiva a geração digital e quais as estratégias de captação desses recursos para a organização. Já Eisner (2005), estudou como gerenciar as diferentes gerações.

Autores como Murphy Jr, Gibson e Greenwood (2010) estudaram os valores e os princípios éticos da geração digital e buscaram compreender a diferença de percepção e atitudes que essa geração aplica em seu trabalho e quais expectativas e contribuições oferecem para a interação com gestores e equipe. No campo da ética, Boyd (2009) publicou um artigo no *Journal of Business Ethics*, no qual procura evidenciar a diferença de percepção sobre ética pela perspectiva das gerações X e Y.

Os fatores motivacionais estudados por Dash (2010) e Guha (2010) também compõem o universo de pesquisa do mundo acadêmico.

Um artigo escrito por Deal, Altman e Rogelberg (2010) em uma edição especial do *Journal of Business & Psychology*, informa que muito se pesquisa e escreve sobre o perfil desses jovens, entretanto esses estudos não são elucidativos como deveriam, deixando de apresentar a extensão real das contribuições que essa geração pode oferecer para a sociedade e para as organizações. Os autores fazem a proposta de aprofundamento dos estudos para que as organizações possam se preparar e, posteriormente, oferecer recursos e condições, a fim de proporcionar que esses jovens se sintam acolhidos e que obtenham as respostas para as várias perguntas que possuem.

No Brasil, o estudo realizado por Coimbra e Schikmann (2001) apresentou a geração digital e suas características ao mundo científico no ano de 2001. Botinha, Leal e Santos (2010) procuraram entender a opinião dos jovens da geração digital sobre as universidades e os meios de ensino e aprendizagem. Pereira, Almeida e Laux (2006) procuraram identificar a relação de consumo e a influência da propaganda nos jovens da geração digital. A carreira para os jovens da geração digital foi tema estudado por Benedet e Marchetti (2012), Roncon, et al (2012), e Santos, et al (2011). Ladeira (2010:2) estudou o estilo da tomada de decisão de consumidores das diferentes gerações, chegando à conclusão que há diferenças na tomada de decisão entre as gerações, sendo que a tomada de decisão varia de acordo com “a experiência de consumo de cada geração” e que não é possível a generalização dos resultados identificados.

As diferenças geracionais não são tratadas apenas no estudo de Ladeira (2010), mas também nos estudos de Veloso, Dutra e Nakata (2008), Santos, et al (2011), cujo objeto de análise é a composição mista de gerações no ambiente de trabalho para o alcance de resultados pessoais e para as organizações. Nos estudos de Benedet e Marchetti (2012), há destaque para os fins de utilização das redes sociais pelos jovens da geração digital. Os estudos mencionados procuram levantar características, preferências, tendências e atitudes, estudos que se aproximem da percepção dos jovens e da relação com o trabalho e a organização.

Dentre as características pessoais dos jovens da geração digital apontadas pelos estudos citados, são encontrados com maior frequência dados relacionados à

necessidade de reconhecimento, à importância de estruturação de carreira, ao acesso à comunicação com liderança e equipe Lipkin e Parrymore, (2010). Outro elemento de importância identificado nos estudos indica sobre a possibilidade do jovem exercer uma atividade mais criativa e que lhe ofereça a oportunidade de apresentar seus recursos potenciais para a empresa, de maneira que esses recursos possam ser reconhecidos e valorizados pela contribuição que o jovem ofereceu (Lipkin & Parrymore, 2010). Os dados levantados nas pesquisas conduzem à realização de um estudo que analise o jovem no contexto organizacional e promova a compreensão sobre o jovem da geração digital na organização.

Como define Srour (1998), as relações sociais nas organizações são relações coletivas. Estas giram em torno de um interesse maior do que o dos indivíduos. Transcendem aos interesses de relações sociais e individuais. Essas relações sociais são finalizadas nas relações interpessoais, e tratam de um tipo de relacionamento que envolve a intimidade dos participantes entre si e, por fim, não convergem com os objetivos estabelecidos pelas organizações com sua equipe de trabalho. O autor ainda explora que esse tipo de relacionamento não significa o comprometimento da produtividade do sujeito, entretanto, se estabelecer relacionamentos interpessoais é um fator fundamental para o jovem da geração digital, então, pode representar algo que merece atenção para o campo da ciência. Essa abordagem estimula a reflexão e a proposição dos objetivos desta pesquisa.

O estudo de Morin, Tonelli e Pliopas (2007), que investiga o sentido do trabalho em um grupo de jovens administradores e executivos, encontrou resposta que aponta para o significado positivo que o trabalho tem para os respondentes e identificou que o trabalho é o ponto central na vida das pessoas. O trabalho deve ser útil para a pessoa que trabalha e para a empresa. A remuneração recebida indica a contrapartida pelos esforços dedicados, é o que garante a sobrevivência e a condição de liberdade para o sujeito que trabalha, representa a autonomia e a possibilidade de tomada de decisão e de assunção de responsabilidades decorrentes das decisões tomadas.

Somada a esses componentes, está a identificação com o trabalho. A pessoa precisa sentir que seu trabalho tem uma finalidade, que é importante para alguma parte do processo organizacional, que esse trabalho é o resultado de seu esforço e representa suas capacidades. Assim, o indivíduo consegue fazer uma projeção e com isso há o incremento da dedicação e do empenho para a obtenção dos melhores

resultados. Dejours (2004) discute as teorias e conceitos que envolvem o trabalho e afirma que cada área de especialização apresenta uma perspectiva diferente sobre o tema. Na sua forma de ver e interpretar, o trabalho é um dos elementos que contribui com a dinâmica da personalidade, pois nele as pessoas se colocam à prova e enfrentam as mais variadas pressões sociais e materiais.

Esses elementos de subjetividade se constituem pelo processo perceptivo de cada indivíduo. A forma singular de cada indivíduo ver, sentir e definir os fatos não é um processo constante e é influenciado pelo momento em que os fatos acontecem, intensificando sentimentos e emoções decorrentes dos fatos e, conseqüentemente, gerando interferências na maneira de agir das pessoas (Krech & Crutchfield, 1980).

Os elementos relacionados à percepção são base para estudos organizacionais e, quando levados em consideração, proporcionam ganhos significativos em eficiência e resultados. Eisenberger *et al.*, (1986) desenvolveu pesquisa no campo da teoria do Apoio Organizacional, pesquisando, especificamente, o constructo PSO, com a finalidade de compreender a relação entre desempenho e sentimento de troca entre o empregado e a organização.

Fazem parte desse constructo o sentimento de obrigação, o comprometimento e as decisões por desligamento e troca de organização, além do que o profissional percebe sobre o tratamento equitativo e senso de justiça, sobre as práticas de recursos humanos atraentes e compatíveis com o grau de dedicação do trabalhador com a organização e o apoio do supervisor à equipe de trabalho, assim como a representatividade desse líder nas decisões organizacionais.

Os modelos contemporâneos de gestão preparam as empresas para serem mais eficientes, rentáveis, flexíveis e ágeis para enfrentar a concorrência, são modernas na oferta de produtos e serviços. Entretanto não foram produzidos, até agora, estudos que norteassem as organizações para enfrentar essa nova geração de jovens que está adentrando o mercado de trabalho. Nord e Fox (2004) alertam para a necessidade de estudos cujo tema central sejam as pessoas na organização, considerando a variedade de interesses, competências e atitudes dos jovens ingressantes no mercado de trabalho, podendo-se afirmar que a necessidade desses estudos é premente no momento atual.

Os estudos relacionados à percepção do suporte ao trabalho, envolvendo os constructos PSS e PSO, podem oferecer para o meio acadêmico e para as organizações indicadores de tendências e oportunidades. Estudos de PSO avançaram e se consolidaram ao longo do tempo e envolveram professores, engenheiros, servidores públicos, entre outros grupos de profissionais; estudos sobre apoio social foram realizados com profissionais da área bancária e enfermagem. Os estudos relacionados à geração digital também foram diversificados em temas e grupos de sujeitos, tendo, em sua maioria, envolvido estudantes universitários. Contudo, há carência de estudos que tratem a respeito do suporte ao trabalho com jovens dessa geração.

Esta tese procurou compreender a realidade do jovem da geração digital no contexto organizacional tendo como enfoque o suporte ao trabalho. Para isso, tem-se como centrais as seguintes questões de pesquisa: Qual a percepção do suporte ao trabalho dos jovens da geração digital? Qual a validade dos constructos Percepção do Suporte Organizacional – PSO e Percepção do Suporte Social – PSS para jovens da geração digital?

## **1.2 Objetivos**

Esta tese teve como objetivo geral analisar a percepção do jovem da geração digital sobre o suporte ao trabalho oferecido pela empresa.

Para alcançar o objetivo proposto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a validade do constructo percepção do suporte social para os jovens da geração digital;
- Analisar a validade do constructo percepção do suporte organizacional para os jovens da geração digital;
- Verificar se há relação entre os constructos PSO e PSS na composição da percepção do suporte ao trabalho.

### 1.3 Justificativa

As questões geracionais vêm recebendo maior ênfase desde a última década do século passado, com o ingresso dos jovens da geração digital nas organizações. Esse fato abriu espaço para discussões sobre temas diversos acerca das mudanças culturais provocadas pelo ingresso da tecnologia na vida das pessoas. As discussões sobre o conceito de geração se dividem entre o conceito que defende que uma nova sociedade surge e é reconhecida pela mudança de hábitos, comportamentos e atitudes das pessoas que dela fazem parte, e outra ideia mais positivista que estabelece o surgimento de uma nova geração a cada 30 anos.

Potencializando as discussões sobre o tema gerações, existem no mercado de trabalho jovens com perfil diferenciado daquelas pessoas que atuavam nas organizações, fato que trouxe atenção, cuidados e reflexões sobre como a empresa deve conduzir a relação de trabalho dos jovens (Tapscott, 2010).

Um novo perfil de profissional está entrando no mercado de trabalho e nas organizações. São pessoas de atitudes e interesses diferentes, que incitam as organizações a rever seu jeito de pensar, agir, remunerar e capacitar. Desta forma, torna-se relevante compreender esse novo cenário, que apresenta o jovem da geração digital no contexto organizacional.

Os jovens de qualquer tempo são a continuidade daqueles que os antecederam, com acréscimos de facilidades e tecnologias conquistadas ao longo de um tempo, que geram para as próximas gerações aspirações e necessidades de desenvolvimento, que vão surgindo no decorrer do tempo. O campo para pesquisa sobre gerações e organizações é muito amplo e permite que seja bem vinda toda investigação relacionada ao tema.

É importante pesquisar sobre as mudanças sociais, os acréscimos oferecidos pelas gerações, identificar os *gaps*, necessidades situacionais e analisar tendências, para que se possa implementar ações preventivas, visando o gerenciamento eficaz e o estabelecimento de canal mais adequado de relacionamento, tanto para a sociedade, quanto para o mundo organizacional. São inúmeros os pontos de impacto dessa nova geração e, por essa razão, os pesquisadores encontram as mais variadas

oportunidades de estudo e trabalho. É de acordo com este cenário que o presente estudo se mostra coerente e apropriado.

Esta tese mostra-se relevante por abordar um novo contexto social que se refere ao ingresso de jovens da geração digital nas organizações. Esse ingresso reflete diretamente no contexto organizacional, no que se refere à forma de gerenciar e conduzir as equipes e os resultados, mostrando-se como uma preocupação para as organizações e gestores (Eisner, 2005).

Neste estudo, foi utilizado o constructo percepção do suporte ao trabalho, que possui como característica a junção de dois outros constructos - percepção do suporte social e percepção do suporte organizacional. A utilização destes constructos cumpriu a finalidade de verificar os elementos fundamentais sobre o trabalho na visão do jovem e a validade dos constructos do PSO e PSS, para os jovens da geração em estudo.

Esta tese está organizada em cinco capítulos. Na sequência desta introdução, no segundo capítulo, são apresentados os referenciais teóricos utilizados na pesquisa, os autores de maior expressão no campo pesquisado e os estudos recentes relacionados aos temas. O terceiro capítulo apresenta a metodologia de pesquisa aplicada no campo, instrumentos que foram utilizados, estratégias de coleta e de análise de dados; o capítulo quatro apresenta a análise dos dados coletados e o capítulo cinco apresenta as considerações finais.

Esta tese contribui com o meio acadêmico, oferecendo maior proximidade dos pesquisadores ao tema que apresenta a relação dos jovens da geração digital com o mundo do trabalho, além de identificar se há tendências significativas relacionadas ao PSO e PSS dos jovens, que possam contribuir com os estudos organizacionais e oferecer indicadores de novos procedimentos, ações e técnicas que proporcionem a integração dos jovens com o mundo do trabalho.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A geração digital tem recebido destaque tanto no meio acadêmico quanto nos negócios. Muito se têm discutido sobre a irreverência dos jovens no trato de assuntos organizacionais e sobre o que estão proporcionando às organizações, no que diz respeito a inovações e práticas, produtos, serviços e modelos de gestão. A fundamentação teórica desta tese aborda temas relacionados ao conceito de geração, pautados na sociologia, psicologia e em estudos históricos que originaram os conceitos de geração; à geração e juventude, geração digital e sua atuação no contexto organizacional. Na sequência, são abordados os constructos que embasaram o estudo da geração digital no contexto organizacional, a saber, o suporte ao trabalho, constituído pelos constructos percepção do suporte social e percepção do suporte organizacional.

### **2.1 Gerações e os estudos organizacionais**

O comportamento organizacional é um campo de estudo multidisciplinar e recebe contribuição de várias áreas, sendo uma delas a sociologia, que proporciona a compreensão sobre indivíduos, grupos e um período de tempo, e desempenho das organizações (Chanlat, 1993). Muitos desses estudos fazem resgate histórico para justificar os resultados encontrados e as perspectivas identificadas.

Um estudo de Strauss e Howe, realizado em 1991, teve por objetivo analisar pelo contexto histórico a evolução e as tendências da cultura americana. Como resultado, ficou evidenciada, para os autores, a existência de grandes mudanças e, conseqüentemente, do registro de ciclos marcantes que permitem compreender a evolução da cultura americana, além de realizar uma projeção de como seria o futuro do país. Nesse levantamento histórico da cultura americana, os autores afirmaram registros desde o ano da independência dos Estados Unidos, que aconteceu em 1776. Com base nesses dados, os autores realizaram uma projeção do futuro dessa sociedade até o ano de 2069. Os pesquisadores encontraram a associação de arquétipos em períodos específicos da história relacionada a cada geração. Os autores definem que cada geração é composta por quatro ciclos que são recorrentes,

sendo que todas as gerações passam por eles e estão relacionados a fases e momentos que representam grandes marcos para a história.

Existem duas formas de perceber e definir o conceito de geração e ambas são discutidas por Mannheim (1928). O autor explica que geração pode ser vista com uma perspectiva positivista desenvolvida por Comte e que é entendida e tratada naturalmente por coorte, modelo que estabelece que as gerações se renovam a cada período de tempo, aproximadamente a cada 30 anos, tempo em que o sujeito encontrou estabilidade econômica e, provavelmente, estabeleceu uma família. O autor menciona que a sucessão geracional obedece “intervalos regulares” (Mannheim, 1928:116): as gerações se renovam por consequência do nascimento de novos membros nas famílias. A outra definição do autor para o conceito de geração esclarece que a mudança geracional é demarcada pelo avanço da sociedade, por um contexto social diferente do contexto anterior e que é percebido pelos integrantes desse novo cenário pelas alterações no comportamento e na forma de manifestação cultural de seus integrantes.

A discussão em torno do conceito de gerações conduziu os pesquisadores a tornarem mais objetivo o entendimento sobre o tema e outros elementos que contribuem para a construção de uma sociedade diferente. Parry e Urwin (2011) apresentaram definição importante e trazem clareza para esses conceitos discutidos com maior frequência na contemporaneidade Quadro 1.

### Quadro 1: Definições sobre os conceitos que envolvem gerações

Construção teórica	
Gerações	Um conjunto de acontecimentos históricos e culturais relacionados, que impactam na sociedade diretamente. O grupo que vive esse contexto é identificado como uma geração.
Coorte	Um grupo de indivíduos nascidos ao mesmo tempo em que se presume que seja semelhante como resultado de compartilhadas experiências. Apenas a proximidade cronológica, eventos e outros <i>drivers</i> de diferença são assumidos para as distinguir de outras coortes.
Efeitos da idade	As mudanças vistas, atitudes e comportamentos de indivíduos, à medida que amadurecem.
Efeitos de período	O impacto (muitas vezes confundindo) do ambiente em valores, comportamentos e atitudes que se deve ter em conta quando se tenta identificar impactos de coorte, geracional ou relacionados com a idade.

Fonte: Parry, Urwin (2011, p. 84)

As duas formas de perceber as gerações fazem sentido, seja por estabelecer o coorte e determinar que nos anos 80 ou 90, seja pela compreensão de evolução no contexto social, como acontece nas expressões que se referem ao período pós tecnologia e podem ser bem empregados e compreendidos, dependendo da finalidade com a qual se deseja utilizar a ideia ou conceito. Motta, Schewe e Rossi (2000) realizaram um estudo para identificar as diferenças e semelhanças do comportamento do consumidor na realidade brasileira comparada à americana. No estudo, os autores confrontaram a idade de cada participante. Esse estudo foi apresentado na *Global Business and Technology Association – GBATA*, no ano 2000. Para a realização do estudo, os autores efetuaram um levantamento bastante detalhado sobre cada período de tempo desde o ano de 1930. Para os americanos, o marco deu-se pela grande depressão da economia americana e, no Brasil, houve o ingresso da era Vargas. Esses eventos demarcaram o comportamento social da época.

O período do estudo desses autores não avança além do ano de 1994, para a realidade americana, e 1992, para a realidade brasileira, por se tratarem de dados históricos, que só podem ser notados, analisados e registrados quando efetivamente o traço social apresenta uma marca ou uma nova característica.

Os dados levantados por Motta, Schewe e Rossi (2000) sobre o marco histórico dos americanos refletem o momento social e correspondem a algumas características da população daquele momento. Esses dados foram compilados, organizados e apresentados no Quadro 2.

## Quadro 2 - Característica geracional americana

Coorte	Período	Característica
Depressão	1930 1939	Resquícios da crise da bolsa de 1929, preocupação com sobrevivência, grandes empresas preocupadas com a garantia de sobrevivência dos empregados. Aversão ao risco e segurança financeira.
Segunda guerra mundial	1940 1945	Sacrifício pela pátria, dedicação do individual pelo coletivo e senso de responsabilidade.
Pós-guerra	1946 1963	Prosperidade econômica tendo como contraponto a necessidade de poupar em razão de guerra iminente. Autoconfiança e patriotismo.
<i>Baby boomer</i>	1964 1972	Viveram em período de prosperidade econômica, pais compensando os filhos com o que não tiveram em termos de educação e bens. Individualismo, descrença no governo.
<i>Baby boomer II</i>	1973 1983	Guerra do Vietnã, Escândalo do Watergate, crise do petróleo. Desemprego, inflação, recessão, pessoas mais individualistas, pessimistas e que procuram tirar proveito das coisas, contra uma postura ética.
Geração X	1984 1994	Aumento do número de divórcios, AIDS, ausência dos pais e contato mais intenso com diversidade. Compreendem adversidade e não são avessos a risco. Não são engajados em questões políticas e buscam aproveitar a vida.

Fonte: Motta, Schewe e Rossi (2000)

Os estudos internacionais que determinam as mudanças geracionais tomam como marco histórico as guerras pelas quais as gerações passaram. O marco geracional para o Brasil foi a ditadura. O Brasil de antes da ditadura conviveu com reservas de todas as espécies, dificuldades econômicas, restrições comerciais, pobreza e privações. O Brasil, durante a ditadura, manteve as dificuldades existentes e também sofreu a restrição de direitos de comunicação, de ir e vir. O período pós-ditadura se abriu para comunicação, conhecimento, realização econômica, financeira e para o mundo sem fronteiras (Motta, Schewe & Rossi, 2000).

Apesar de Brasil e Estados Unidos serem dois países de culturas distintas, sendo que cada qual atravessou seu momento de forma específica. Entretanto o período de tempo, a época, ou o período de demarcação de mudança geracional são parecidos para ambos. Os anos 1980 ainda não demonstravam força no intercâmbio entre os países, porque ambos viviam sob o conflito comunicacional, EUA sujeito à guerra fria e Brasil sob a égide da ditadura que restringia o acesso à comunicação e ao comportamento de busca, o que proporcionou distanciamento das relações com o mundo.

Em comum, os dois países possuem a década de 1980 como o período em que as preocupações relacionadas ao surgimento e propagação da AIDS aconteceu, os jovens apresentaram um comportamento diferente dos jovens de outrora, por demonstrarem outro tipo de preocupação no que se refere às questões políticas e de auto satisfação (Quadros 1 e 2).

A década seguinte identifica a revolução tecnológica e as influências proporcionadas aos dois países.

As discussões, cuja pauta são as diferenças geracionais, têm aumentado significativamente. Estudos com diferentes enfoques vêm sendo desenvolvidos, muitos deles motivados pela presença de diferentes gerações no contexto organizacional. Nesse sentido, as pesquisas sobre o ingresso dos jovens no mercado de trabalho têm aumentado significativamente e a abrangência nos temas investigados acompanha essa tendência (Oliveira, Piccinini & Bitencourt, 2011).

### **Quadro 3 - Característica geracional brasileira**

Coorte	Período	Característica
--------	---------	----------------

Era Vargas	1930 1945	Período da ditadura, baixa escolaridade e industrialização, governo populista que contribuiu com a implementação das leis trabalhistas, sofreu impacto da crise americana, população religiosa, conservadora e nacionalista.
Pós-Guerra	1945 1954	Reflexo da era Vargas, abertura para importação. As pessoas que conseguiam acesso a itens importados valorizavam cada vez mais os produtos internacionais e menos os nacionais.
Otimismo	1955 1967	Liberdade política, melhora econômica, aceleração do processo de industrialização, cria-se sentimento nacionalista e otimista na população.
Anos de Ferro	1968 1979	Período de ditadura militar com censura e a repressão política e cultural. Época de expansão econômica, industrial e cultural, estímulo ao nacionalismo, sentimento de medo e euforia.
Década perdida	1980 1991	Época de grande incerteza, AIDS, crise econômica, estímulo ao materialismo, incentivando formação de jovens pragmáticos e individualistas e preocupados com status social. Descrentes em relação ao governo e a empresas.
Ser em seu próprio país	1992	Período de maior estabilidade econômica, recuperação de valores éticos e propensão ao consumismo. Aprendizagem acerca de um viver em um mundo globalizado, mostras de facilidade para consumo e desenvolvimento e intimidade com a tecnologia.

Fonte: Motta, Schewe e Rossi (2000)

Nessas últimas décadas, o marco social que tem provocado grandes mudanças na ordem social é a tecnologia da informação. As fronteiras entre os países são menores, a informação atravessa o mundo em tempo real, as pessoas tornam-se testemunhas de fatos significativos do mundo inteiro utilizando apenas um celular. As pessoas podem ser vistas e informações pessoais, assim como suas imagens, são projetadas pelos mesmos meios virtuais.

Uma discussão em torno dos temas juventude e geração se faz necessária para tornar clara a distinção e a complementaridade entre os conceitos.

### 2.1.1 Gerações e juventude

Juventude, na visão de Mannheim (1928), é um momento na vida do indivíduo composto por inseguranças e peculiaridades que proporcionam a construção da identidade e da personalidade. Esse momento é repleto de oportunidades, experiências e conquistas; nessa fase da vida, por falta de experiência, acontecem erros que, geralmente, são tolerados. Não existe definição única para classificar a juventude, mas estudos indicam que a juventude é uma fase de transição entre a infância e a maturidade, que demarca a identidade do sujeito, está atrelado ao contexto social e considera a base de suas origens – raça, etnia, cultura, necessidades e características (Oliveira, Piccinini & Bitencourt, 2011).

A geração, por sua vez, é construída de maneira silenciosa, por meio da convivência de uma geração com a outra, sendo que essa convivência indica uma relação causal entre elas (Mannheim, 1928). Segundo o autor, uma geração vive o contexto criado por outra, no que se refere a recursos de aprendizagem, cultura, valores, e acrescenta ao que foi construído algo novo, transformador. Essa troca de vivências acontece de forma sutil e menos organizada, não determinada por fatos concretos e objetivos, mas por atributos adquiridos, aprendidos, conquistados ao longo de uma convivência.

As gerações se misturam no tempo e espaço, em um processo de complementaridade e dependência e em sintonia com o aprender e ensinar constantes. Uma geração ajuda a outra a se formar, transmitindo valores de concepções para aquelas as quais criaram (Strutton, Pelton & Ferrell, 1997). “O novo parece coexistir com o tradicional” (Cavazotte, Lemos & Viana, 2012:1).

A convivência entre membros das gerações distintas fomenta reflexões importantes e proporciona, aos membros das gerações anteriores, a condição de perceber o avanço social decorrido ao longo do tempo e de que algo mudou. Nessa convivência, a percepção sobre a manutenção de algumas crenças que reforçam o entendimento sobre conflito de gerações é estimulada e entendida como normal (Feixa & Leccardi, 2010). De fato, é normal o conflito de gerações, entretanto, a geração digital apresenta uma substancial diferença no comportamento e nas atitudes em relação a qualquer outra, no que se refere à liberdade de ação, à independência, à postura e à maneira de encarar e viver a vida (Santos, 2011).

As gerações que mais apareceram nos estudos científicos nos últimos anos são: a) os veteranos ou *silencis* (1920-1944), nascidos no período entre guerra; b) a geração *baby boomer* (1945-1960), que teve sua origem no período pós-guerra; c) a geração X (1961–1980), que viveu tensão social com a força da guerra fria desestabilizando as sociedades e a relação dos governos mais poderosos do mundo, com posicionamentos inflexíveis e intransigentes dos países mais expressivos; e d) a geração digital (1981–atual), cujos membros nasceram livres de todas essas lembranças, por não terem vivido momentos tensos, mas são nascidos no momento mais marcante da explosão da tecnologia da informação (Tapscott, 2010; Coimbra & Schirkmann, 2001; Pereira, Almeida & Laux, 2006; Oliveira, 2009). Segundo Botinha, Leal e Santos (2010), a comunicação tecnológica foi o fator que definiu o indivíduo da geração digital como aquele que consegue fazer várias coisas simultaneamente.

Esses jovens nasceram em momento livre de qualquer marca profunda social, em um momento de prosperidade econômica e maior liberdade (Pereira, Almeida & Laux, 2006; Oliveira, 2009).

Da mesma forma que as gerações se apresentam na sociedade indicando as mudanças na forma de viver das pessoas, de acordo com Mannheim (1928), elas também marcam presença nas organizações.

A seção a seguir explora a geração digital e o reflexo de seu ingresso no mercado.

### **2.1.2 Diferenças geracionais e geração digital**

A literatura internacional tem produzido um número considerável de conhecimento em torno da geração digital nas mais diversas áreas de estudo. O conhecimento gerado apresenta grande notoriedade de enfoques entre os trabalhos da geração digital, como a utilização da tecnologia aplicada aos sistemas bancários, a contribuição dos jogos eletrônicos para o desenvolvimento de habilidades, fatores de influência da propaganda na decisão de compra, motivação para o trabalho, conflito de gerações no ambiente organizacional, entre outros (Santos, 2011).

Um dos primeiros estudos internacionais que tratou a diferença geracional foi publicado em 1997, por Strutton, Pelton e Ferrell. A pesquisa propunha uma reflexão sobre as mudanças no comportamento ético dos consumidores e o *gap* geracional. Os autores indicavam a mudança de comportamento entre as gerações *baby boomer* e geração X, identificados por eles como décima terceira geração, dando indícios da nova cultura ou sociedade que estava por vir. Tal situação se repete com a emergência das discussões a respeito da geração digital.

Prensky (2001) traz uma distinção objetiva para gerações, ao distinguir os nativos digitais de imigrantes digitais. Segundo o autor, os nativos digitais são os jovens nascidos em um mundo conectado, os quais possuem habilidade inata com os recursos tecnológicos. Os imigrantes digitais são pessoas que aprenderam a lidar com a tecnologia e não possuem a destreza que os nativos digitais possuem.

No Brasil, a geração digital foi apresentada ao meio acadêmico por uma pesquisa de Coimbra e Schirkmann, no ano de 2001, discutindo características sobre os jovens em um contexto social, da distinção entre as gerações.

Veloso, Dutra e Nakata (2008) estudaram a concepção dos jovens da geração digital e a Carreira Inteligente, teoria que investiga a relação das competências que as pessoas e organizações devem possuir para enfrentarem as exigências do mercado adequadamente.

Estilo de vida dentro do conceito de carreira também tem encontrado espaço para discussões nas pesquisas científicas. Nas pesquisas nacionais, identificou-se que os jovens trabalhadores possuem interesse em atuar em organizações que permitam levar uma vida com qualidade, nas quais exista espaço para convivência com amigos e família de forma conciliadora e em que se possa perceber o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Claro *et al.*, 2010), confirmando o que Twenge (2010) identificou entre os jovens americanos.

Outros estudos nacionais e internacionais distinguem as características das pessoas em suas respectivas gerações e o contexto social em que eles viviam. Há indicativos nesses estudos de como as pessoas agiam em seu tempo e prepararam a sociedade para a geração seguinte. Nos achados destas pesquisas, estão os representantes dos *baby boomers*, reduzindo o rigor na educação e desenvolvimento de seus filhos, a mudança nas estruturas de famílias e nova organização de meios e grupos de convivência.

O ingresso da geração digital no contexto organizacional teve seu início no ano de 2004. Neste período, além dos aspectos relacionados ao ingresso dos jovens no mercado de trabalho, ainda aconteceram outras transformações na relação entre empregado e empregador. O fator produtividade tem se mostrado o foco das organizações, entretanto, essa produtividade não tem sido alcançada apenas pela aplicação de tecnologia na forma de produzir, mas também pelo aumento de esforços do trabalhador, que tem atuado sob pressão para redução de desperdícios e de erros (Tulgan, 2004).

Vários estudos analisam o contexto de existência da geração digital e suas características. O Quadro 4 apresentou uma consolidação de dados relacionados ao tema, expondo o surgimento das gerações *baby boomer*, X e digital, bem como as características de cada uma.

#### **Quadro 4 – Gerações, contexto e características**

<b><i>Baby boomer</i></b>	
Contexto	Filhos educados com menor rigor.

	Perfil de pessoas otimistas, idealistas e realizadoras. Pessoas nascidas no pós-guerra que tomaram para si a responsabilidade de reconstrução da sociedade e de tudo que ficou arrasado; Geração nascida no momento da guerra fria. Foram criados com mais rigor e tranquilidade.
Característica	São pessoas prósperas e viveram impactos que a TV proporcionou para a sociedade. São leais, valorizam o status, a ascensão social, são mais motivados, otimistas e <i>workaholics</i> . Veem a geração <i>net</i> como arrogantes, que faltam com o respeito, que não falam a mesma língua e não possuem os mesmos valores.
<b>Geração X</b>	
Contexto	Fase da contenção econômica, com alta taxa de desemprego, baixos salários, apesar de melhor formação. As pessoas divorciam-se mais, valorizam religião e formalismos, oferecem maior resistência nessa transição de geração.
Característica	Essas pessoas defendem trabalho informal e hierarquia menos flexível, são hábeis por terem buscado oportunidades de recolocação profissional, são leais à empresa. A geração X indica o perfil de pessoas tolerantes, comprometidas, que ainda dedicam esforços para garantir os resultados e a manutenção dos vínculos com a organização. São íntimas da tecnologia, têm a expectativa de reconhecimento e são comprometidas com os resultados.
<b>Geração Y</b>	
Contexto	Propagação e acesso aos recursos tecnológicos, mães trabalhando fora, enclausuramento, convivência com risco de AIDS, mudanças organizacionais constantes, preocupação com a saúde, consciência ecológica, exigência dos consumidores, pais monitorando filhos, convivem com padrastos e madrastas. São mais seguros quanto aos direitos.
Característica	As pessoas não sabem o que é viver sem computador, ensinam seus pais a usarem computador, são irrequietos, impacientes com a espera, têm dificuldade em manter uma conversa, recebem estímulos consumistas por meio da <i>internet</i> , desprendidos das fronteiras geográficas, são mais individualistas, priorizam o lado pessoal em detrimento do profissional; possuem orientação global; desinibição emocional; velocidade e simultaneidade, direito à informação e aprendizado, senso de inovação e investigação, preocupação com a maturidade e vida adulta. Aparentemente são tolerantes às questões de caráter íntimo, como sexo e estilo de vida; valorizam a flexibilidade de horário, a mobilidade, a proatividade e são apreciadores da liberdade. São totalmente imersos na interatividade hiperestimulação e ambiente digital.

Fonte: adaptado de Coimbra e Schikman, (2001); Bennett, Herson e Zhang (2003); Pereira, Almeida e Laux (2006); Veloso, Dutra e Nakata (2008) Rumblesperger, Sinem e Pinto (2009); Vasconcelos, *et al.*, (2009); Claro *et al.*, (2010); Santos *et al.*, (2011); Lima, Carvalho Neto e Tanure, (2012); Cavazote, Lemos e Viana, (2012); Xavier, *et al.*, (2012), Tapscott, (2010), Ladeira (2010).

As descrições desses perfis não se esgotam e a cada dia uma descoberta acontece em decorrência das pesquisas que estão se intensificando. Dentre as definições encontradas sobre a geração digital, alguns itens são relevantes e possíveis de serem identificados nos relacionamentos: a dependência de um recurso virtual é evidente, os jovens possuem ao menos um celular que lhes dá acesso à informação em tempo real e de certa forma lhes permite o registro e armazenamento dos dados julgados como importantes. A superproteção da família estimula certa impaciência e necessidade de que as coisas aconteçam imediatamente. Os membros da geração digital são capazes de ouvir música, ler e responder a perguntas

simultaneamente, conseguem considerar todos adicionados em seu *Facebook* como amigos, ajudam e são ajudados.

A versatilidade do jovem da geração digital pode ser muito útil para as organizações. As características de interação, facilidade de acesso à informação, além da facilidade na utilização de recursos tecnológicos, podem contribuir com a agilidade no desenvolvimento dos processos organizacionais.

### 2.1.3 Geração digital e as organizações

Atualmente, as organizações possuem o alinhamento de pelo menos três gerações distintas e com perfis de mão de obra diferentes no mesmo espaço de trabalho: *Baby Boomer*, Geração X e Geração digital. Eisner (2005) identifica traços do perfil de cada uma das gerações, dizendo que a geração denominada ***baby boomer*** representava 45% da força de trabalho nos Estados Unidos (Kaifi *et al.*, 2012). Para o autor, as pessoas dessa geração são patriotas, voltados para a família, leais à organização e apresentam estilo de gestão hierárquica. São filhos dos egressos da segunda grande guerra mundial. Estes indivíduos foram criados em momento de prosperidade, com isso mostram-se otimistas e são focados no progresso. Não são dependentes da tecnologia e veem esses recursos como artefatos da organização. São voluntários, apreciam o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e se dão a condição de alguns desfrutes de lazer e descanso.

A geração X representava 30% da força de trabalho americana e suas características indicam que são pessoas que trabalham duro, procuram estabelecer seu caminho, são independentes, são preocupadas com a posição social que ocupam, se necessário mudam as regras, são focados em resultados, rápidos e céticos (Eisner, 2005). Além disso, os indivíduos dessa geração são reconhecidos pela característica empreendedora, são confiantes, possuem foco nos resultados, são menos formais e flexíveis em seus relacionamentos, mais individualistas, lidam bem com a diversidade e demonstram habilidades muito bem desenvolvidas (Kaifi *et al.*, 2012).

Os profissionais que caracterizam a geração digital ocupavam 15% da força de trabalho americana (Eisner, 2005). Na visão desta autora, os integrantes dessa geração são curiosos, inseguros na tomada de decisão, não gostam de trabalho servil,

gostam de fazer as coisas e concluí-las, apreciam quando o trabalho lhes parece uma diversão e gostam de negociar e de se sentirem produtivos.

A geração digital vem sendo estudada em outros países por acadêmicos das diversas áreas da administração e as definições para o perfil desses jovens têm sido complementares entre elas, tendendo para a caracterização de pessoas como sendo profissionais dinâmicos, que apresentam alta produtividade e lidam bem com a tecnologia (Herbison e Bossenan, 2009; Yerbury, 2010).

Da mesma forma, a geração digital tem sido o foco de muitas discussões no meio organizacional. Revistas direcionadas aos executivos, a exemplo de HSM, Exame e Você S.A. apresentam, com certa frequência, reflexões e artigos relacionados a jovens que estão ingressando no mercado de trabalho e ao conflito de gerações a que estão submetidas as organizações na atualidade. O meio acadêmico tem dedicado atenção a alguns aspectos relacionados à geração digital e às organizações, entretanto ainda existe um campo vasto para pesquisa e estudos nessa temática.

O ingresso do jovem no mercado de trabalho tem acontecido naturalmente, e tem chamado a atenção por aspectos relacionados à integração dos jovens aos métodos de trabalho propostos pelos processos produtivos e administrativos com os quais lidam, ao sistema de trabalho, aos relacionamentos interpessoais e à integração deles com os membros da equipe de trabalho, pares, liderança e regras e procedimentos, entre outros elementos (Santos, 2011). Os jovens são mais desprendidos de protocolos e regras, são informais e tratam a hierarquia diferentemente do que acontecia em gerações anteriores.

Em contraposição a esse posicionamento, Morin (2004) afirma que a razão primeira para a transformação da sociedade são as pessoas. Os indivíduos criam e avançam com a tecnologia, de acordo com seus interesses e objetivos pessoais e do grupo e, como consequência, a sociedade mostra sua evolução por intermédio de características de comportamento e atitudes diferentes.

Reforçando a percepção de Morin (2004), Castells (2011) esclarece que um novo paradigma tecnológico está sendo criado, tendo em vista grandes avanços aplicados nas mais diversas áreas de conhecimento, como aqueles que estão acontecendo na saúde, entretenimento, telefonia, finanças, entre outras. O autor

compara o movimento atual com o que aconteceu na época da revolução industrial, em que houve “uma descontinuidade nas bases materiais da economia, sociedade e cultura” (Castells, 2011:68). Essa definição legitima o conceito de geração de Mannheim (1928), quando o autor afirma que as gerações são marcadas por diferenças identificáveis nos hábitos, cultura, maneira de pensar e viver de um grupo de pessoas ou uma sociedade.

A sociedade contemporânea possui a tecnologia como condutor de seus relacionamentos interpessoais e das práticas profissionais. A tecnologia oferece ao seu usuário a condição de assumir papel de agente da situação, oferecendo acesso a recursos jamais pensados, como compras, administração financeira, aprendizagem, estabelecimento e manutenção de relacionamentos interpessoais e de negócios (Coimbra e Schikman, 2001).

A tecnologia é a representação coletiva da sociedade contemporânea, tendo em vista que atende aos interesses dos indivíduos e do grupo no qual estão inseridos, e é caracterizada como fator que permite a conexão entre gerações e a manifestação da expressão social (Bruhl, 1947).

No atual contexto social, destacam-se os jovens que estão construindo esse novo cenário e estão entrando e atuando no mercado de trabalho, assumindo responsabilidades, inferindo em situações que repercutem no modo de vida e no jeito de fazer as coisas. São pessoas integradas com os recursos tecnológicos disponíveis e com a mobilidade que os recursos proporcionam, para realizarem as atividades profissionais, pessoais e acadêmicas (Tapscott, 2010).

Se os integrantes das gerações anteriores, mais precisamente aqueles que estavam no mercado de trabalho nos anos 1970, precisavam de estabilidade e tinham necessidade de afiliação a uma organização, os membros da atual geração contrastam com essa ideia e procuram no ambiente de trabalho a satisfação pessoal, a possibilidade de autorrealização e de identificação com as atividades que executam. Segundo Twenge (2010), as gerações mais novas são mais satisfeitas com o trabalho se comparadas aos membros das gerações anteriores e o que eles esperam é a estabilidade, que se quebra quando novas oportunidades aparecem. Nos estudos relacionados à personalidade, o autor identificou que os jovens são mais assertivos e individualistas; essa última característica pode ser interpretada de forma negativa ou positiva. Pesquisas indicam também a preferência dos membros desse grupo por

trabalhar sozinhos, ainda que, quando solicitados, não negam esforços para ajudar o grupo de trabalho. O exercício da liderança tem apontado para uma característica dos jovens que respeita a individualidade das pessoas. Esses traços podem levar ao narcisismo, o que faz pensar na necessidade de contrapartida pelos esforços dedicados. Entre as conclusões, o autor indica que um dos maiores desafios das gestões será contratar e reter jovens da geração digital, pois eles são mais produtivos, trabalham por longas horas e são afinados em aplicação de ética rigorosamente (Twenge, 2010).

A forma das pessoas se relacionarem com o trabalho mudou desde a atuação dos *baby boomers*. Essa geração caracterizou-se pela lealdade e dedicação ao trabalho, empenhou mais esforços para desenvolver habilidades, num momento em que havia maior tolerância sobre as etapas a serem cumpridas para evoluir na carreira. Os resultados da pesquisa iniciada por Tulgan (2004) nos anos 1990 apontam que a mudança decorreu do aquecimento da economia e, por consequência, as pessoas perceberam que podiam escolher o trabalho que queriam fazer e onde queriam trabalhar.

Os processos de *downsizing* minimizaram a lealdade das pessoas com a organização, considerando a unilateralidade de interesse das organizações, quando tomaram a decisão de redução de quadro de acordo com sua conveniência (Smola e Sutton, 2002). A relação de trabalho, que antes era mais estável e dependente, hoje é percebida como relação de parceria, mais flexível em termos de durabilidade, e que procura atender aos interesses dos envolvidos nesse processo (Frederico-Ferreira, 2008). Com isso, os jovens da geração digital apresentam baixa lealdade com as organizações (Murphy, Jr., Gibson e Greenwood, 2010).

As gerações se renovam dentro das organizações, mas as expectativas de seus integrantes sobre carreira e desenvolvimento no trabalho não se alteram. O trabalho é a oportunidade das pessoas mostrarem as habilidades adquiridas e de conquistarem postos importantes, significativos e desafiadores. Pralong (2010), em um dos estudos mais direcionados para o mundo do trabalho até agora já realizado, procurou compreender a imagem que os jovens da geração digital têm sobre o contexto do trabalho. O grupo pesquisado era composto por estudantes franceses de engenharia. O pesquisador concluiu que jovens da geração digital possuem

pensamento semelhante aos representantes da geração anterior, no que diz respeito a oportunidades de desenvolvimento de carreira.

O autor identificou que, além do talento para desenvolver certas atividades, as pessoas precisam ter oportunidades para encontrar o êxito na carreira. As ameaças e oportunidades se contrapõem nas respostas dos pesquisados. Se por um lado há a possibilidade de crescimento e desenvolvimento de carreira, por outro, a ameaça de desemprego pode indicar o caminho da aceitação do contexto organizacional proposto (Pralong, 2010). Ainda segundo o mesmo autor, para evitar as ameaças é necessário ao jovem criar uma proteção, evitando pessoas mal compreendidas e desconfiando da autoridade do gestor. Para criar oportunidades, o gestor precisa mobilizar recursos e o jovem deve manter o foco, criar rede e realizar parceria com o gestor. Assim, a relação adequada e positiva do jovem com sua gestão passa a ser fundamental.

O passar dos anos tem comprovado que desejo de centralidade e a assunção de responsabilidades tem declinado ao longo dos anos. Os jovens não têm maior sensibilidade para realização de trabalhos altruístas. Entre os resgates de informação, Twenge (2011) identificou que os jovens querem atuar em atividades que expressem sua identidade e um aumento interessante em valores extrínsecos. Ainda segundo o autor, os valores relacionais são efetivamente maiores para as gerações mais recentes do que para as gerações anteriores.

Pichault e Pleyers (2010) contrapõem o que diz Twenge e alegam que não há diferenças significativas entre os jovens da geração digital e os membros das outras gerações, reforçando o que disse Pralong (2010). Entre outros elementos, fica nítido que os jovens gostam de mudar de ambiente com certa frequência, mas não necessariamente de ramo de negócio; eles sentem a necessidade de desenvolver habilidades, valores que envolvem a criatividade e a adaptação às regras de conduta. Também é considerado o receio de perder o emprego. Com isso, é diferente a perspectiva do jovem quanto ao desenvolvimento de competências. Os autores concluem que a diferenciação de práticas de recursos humanos pode se tornar um problema para a gestão da organização.

Contrapondo a definição de Eisner (2005), em pesquisa realizada por Dash e Panda (2010), ficou constatado que os jovens atualmente alocados no mercado de trabalho gostam de tomar decisões e de assumir autoridade e que poucas são as diferenças geracionais das pessoas no emprego.

Dentre as qualidades apontadas pelos estudiosos da geração digital, existe uma característica que é generalizada pelos autores, ao alegarem que a geração digital é constituída de pessoas mais inteligentes que as gerações anteriores, que possuem perfil dinâmico, com capacidade para fazer mais de uma atividade ao mesmo tempo, interessadas por novidades e desafios, com flutuação de interesses quando as atividades que lhe são destinadas apresentam um tom de rotina e são desprovidas de novidades e desafios (Tapscott, 2010).

Algumas das expectativas dos jovens da geração digital estão relacionadas ao ambiente de trabalho, à qualidade de relacionamento estabelecido com colegas, pares e líderes, que, por vezes, são diferentes, chegando a ser conflitantes, visto que pode haver conflito entre o que eles esperam e o que as pessoas podem oferecer (Eisner, 2005).

O jovem busca estabilidade, mas não como era compreendida pelas gerações anteriores. Na interpretação dos jovens, estabilidade representa a possibilidade de aprendizagem constante e que permita o acúmulo de conhecimentos e experiências para que seu futuro seja promissor (Martin e Tulgan, 2006). Os autores ainda afirmam que o jovem pode adorar o ambiente em que está trabalhando, mas se entender que não tem mais nada a aprender, pode se retirar da organização. Como características, foram apontadas pelos autores que os jovens mostram-se mais espertos mais cedo que seus pais, sabem o que querem da vida e esperam recompensas pelos trabalhos que realizam, e sabem a forma mais adequada de segurá-los.

Os estudos de Kaifi *et al.*, (2012) identificaram que os líderes desses jovens devem tomar como fundamental e estratégico o desenvolvimento de habilidades de comunicação. Os autores também apontam que os jovens da geração digital lidam com recursos tecnológicos sofisticados, fazem muitas coisas ao mesmo tempo, mas indicam precariedade com assuntos relevantes para a organização, como a habilidade de estabelecer relacionamento interpessoal e de se comunicar oralmente ou por meio de escrita. Martin e Tulgan (2006) corroboram com esse entendimento, complementando que estes jovens devem receber orientações de sua liderança de forma objetiva e clara, devem ser desafiados e recompensados pelas conquistas.

Entre tudo o que é esperado e oferecido pelas organizações, está o modo como são estabelecidos os processos de trabalho, elementos que facilitam a gestão e o atendimento de resultados organizacionais, que se alinham a uma rotina e, por vezes,

não proporcionam as novidades esperadas por esses jovens entrantes no mercado de trabalho.

A geração digital, na visão de Eisner (2005), precisa de treinamento e dedicação da liderança para o alcance dos resultados propostos, pois espera por comunicação para que as atribuições que lhe são transmitidas sejam entendidas na sua forma e conteúdo. A autora complementa que estratégias de gestão para essa nova geração devem ser estudadas pela organização e pautadas em treinamento, informação e argumentos que a faça compreender os fatos.

Para Martin e Tulgan (2006), o gestor de jovens deve se preocupar em assumir uma postura segura para atribuição de responsabilidades e atividades e entender que lida com indivíduos e que o atendimento deve ser particularizado.

Diferente das constatações de Eisner, que afirma existirem três gerações convivendo no mesmo espaço organizacional, Macon e Artley (2009) acenam para um fato contemporâneo que se refere ao encontro de quatro gerações na mesma organização. São elas: a geração digital, geração X, *baby boomer* e veteranos. Os autores indicam que esse encontro pode ser providencial, considerando os desafios e oportunidades para as organizações, que devem estar prontas para orientar para os planos de sucessão, para a atuação em equipe, além da preparação das pessoas para a execução das atividades propostas.

Os grupos multigeracionais não são mais simples de gerenciar, pois é importante que haja uma melhora significativa nos processos de comunicação entre gestores e jovens buscando minimizar os conflitos iminentes (Murphy, Jr., Gibson & Greenwood, 2009).

As manifestações mais frequentes nos grupos de trabalho referem-se à importância que tem o ambiente organizacional para o bom desempenho e o comprometimento dos indivíduos que nela trabalham. A atuação em equipe e os vínculos de confiança estabelecidos entre os integrantes da organização e equipe são fatores que proporcionam melhor direcionamento e segurança na tomada de decisão dos seus membros. Parker, Haytko e Hermans (2009) investigaram traços de cooperativismo e individualismo de jovens americanos e chineses e chegaram à conclusão que jovens americanos tendem a ser mais cooperativos do que os jovens chineses. Essa conclusão permite compreender que de fato não há como generalizar conclusões sobre os perfis identificados em determinadas pesquisas e que esse fato estabelece a oportunidade de ampliação nas investigações sobre essa geração.

Os jovens da geração digital apresentam características que, de certa forma, representam desafios para os gestores. As pesquisas apontam que eles são entusiasmados e precisam encontrar em seu ambiente de trabalho um clima amistoso, favorável à colaboração, no qual seus valores sejam reconhecidos não só financeiramente. Esses jovens são responsáveis e aceitam desafios propostos, sabendo que, dessa forma, conseguem provar a si mesmos do que são capazes (Josiam *et al.*, 2009). Segundo os autores, algumas estratégias de gestão favorecem o relacionamento harmonioso entre o jovem e a gestão da organização:

- Contratar as pessoas certas sob aspectos técnicos e comportamentais;
- Oferecer capacitação técnica, pois as pessoas se motivam e valorizam o investimento;
- Estabelecer comunicação aberta e franca periodicamente, porque isso indica reconhecimento e valor para o jovem;
- Oferecer desafios para que os jovens possam provar a si mesmos do que são capazes;
- Manter ambiente leve no relacionamento e divertido para o trabalho.

Um consenso sobre a geração digital aparece entre autores quando indicam que os jovens desta geração devem ser tratados pelas organizações como diversidade, fato que requer cuidado e atenção, já que ainda não estão claros muitos interesses e a existência de uma maneira diferente de lidar com eles, para mantê-los motivados e dedicados (Murphy, Jr., Gibson & Greenwood, 2009; Dash & Panda, 2010).

Os gestores precisam conhecer o sistema de valores das pessoas com as quais trabalham para que, assim, haja uma melhora no relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho (Dash e Panda, 2010). Os autores propõem que os estereótipos relacionados aos jovens da geração digital sejam reduzidos para que exista compreensão dos indivíduos. Na mesma linha, Montana e Petit (2008) identificaram que a forma como os líderes se relacionam com a equipe pode promover a manutenção da motivação desses jovens. Eles são movidos por *feedback* e acompanhamento da liderança com *feedbacks* positivos e desafios Lipkin e Parrumore (2010). Dessa forma, a liderança assume um papel importante para a gestão de equipes nas organizações.

Os jovens levam muito a sério as questões profissionais e consideram importante a possibilidade de manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Twenge, 2010). Segundo o autor, a falta de possibilidade de conciliar estes dois componentes pode afetar diretamente a motivação; além disso, as considerações sobre a aplicação da ética nas atitudes não preponderam como antes e podem afetar diretamente a produtividade do jovem.

O relacionamento de uma pessoa com a organização pode ser estável e interessante para ambos e requer a afinidade de interesses e valores entre as partes envolvidas. A ausência de alinhamento de valores reflete em menor lealdade e compromisso do empregado na organização; a situação contrária sugere ao empregado um contexto de limites e proporciona conflitos internos para o indivíduo. Smola e Sutton, (2002) replicaram a pesquisa de Cherrington *et al.*, de 1974, em 1999, e compararam os resultados. O estudo apresenta dados do contexto social dos períodos em que foram realizados e assegura, na população pesquisada, a passagem de uma geração e outra. O objetivo do estudo era identificar os valores dos profissionais sobre o trabalho e puderam identificar que, ao longo do tempo, os trabalhadores se convencem que trabalhar é bom para as pessoas. Entretanto, as pessoas estão procurando estabelecer contrato psicológico diferente com as organizações, pois querem ser tratadas como peças importantes para a organização, no lugar de se sentirem como partes descartáveis. Os indivíduos querem também receber além de benefícios adequados às suas necessidades e expectativas, o que já está identificado por outros autores que se refere à condição de ter equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Algumas características menos nobres e que indicam fragilidade do jovem da geração digital são apontadas por Lipkin, Perrymore, (2010), quando afirmam que os jovens são mais autocentrados, assumem menos responsabilidades e lhes falta senso de realidade em suas expectativas. Para os autores, este fator pode gerar instabilidade no ambiente organizacional. Ainda no perfil do jovem desta geração, aparece a dificuldade em assumir os erros, em aceitar críticas mesmo que construtivas, a baixa tolerância ao erro dos outros e o desconhecimento de suas limitações e dificuldade em assumir responsabilidades por ações e decisões. Olham o futuro e não olham o presente.

### Quadro 5: Ações gerenciais para os jovens da geração digital

Busca de sentido no trabalho	Explicar o significado e a importância das tarefas e a posição ocupada para o desempenho dos negócios	Eisner (2005)
Necessidade de realização	Oferecer oportunidades para o avanço e /ou ganho relativo ao cumprimento de metas ambiciosas, usando critérios específicos	Eisner (2005)
Pesquisa comentários	Necessidade de retorno e gratificação rápida em termos financeiros ou por meio de promoção como consequência de objetivos profissionais atingidos e <i>feedbacks</i> relacionados ao desempenho	Erickson (2009) Josiam <i>et al.</i> (2009)
Integrando a vida privada e profissional	Tempo de trabalho e lazer sem muita distinção, mas com ênfase no lazer e entretenimento e de relacionamento com amigos e família. Trabalho que ofereça prazer e satisfação e de executar várias atividades ao mesmo tempo.	Yeaton (2008)
Oportunismo	Possibilidade de organizar uma agenda pessoal, de aproveitar as oportunidades, necessidade de autonomia, autoestima e de se autoafirmar.	Yeaton (2008)
Integração de equipe de trabalho	Promover a formação de equipes e incentivar o modo de trabalho colaborativo.	Eisner (2005)
Baixa lealdade institucional	Abandonar o mito da integração e lealdade organizacional e modos de gestão de carreira baseada exclusivamente na progressão interna	Josiam <i>et al.</i> (2009)
Dificuldade em projetar a longo prazo	Aumentar as oportunidades de se envolver em projetos.	Yeaton (2008)
Tecnologia móvel	Incentivar o uso intensivo de tecnologia da informação no local de trabalho e trabalhar fora.	Eisner (2005)

Fonte: Pichault e Pleyers (2010:11-12 tradução livre)

As práticas de recursos humanos da organização, quando inovadoras, revitalizam os planos de benefícios, ajustando-os aos interesses dos membros da organização e atendem a finalidade de retenção dos empregados na organização. Os gestores das equipes de perfil jovem são os condutores da revitalização dos planos de benefícios das organizações (Smola e Sutton, 2002).

A permanência dos jovens da geração digital nas organizações requer dedicação e a adoção de novas atitudes por parte da organização e seus gestores, se a finalidade de ambos é estender o tempo de dedicação do jovem na organização. Compreender sobre o sentido do trabalho, a possibilidade e necessidade de serem ouvidos e emitirem opinião, o estímulo ao trabalho em equipe e formação de grupos integrados, e a dificuldade de projeção em longo prazo vigoram entre os elementos mais importantes para a liderança de uma equipe jovem, segundo Pichault e Pleyers, (2010), que consolidaram os resultados de pesquisas realizadas e que demonstram as recomendações apresentadas pelos autores que estudaram (Quadro 5).

Entre todas as características apontadas nos estudos de Pichault e Pleyers, de 2010, pode-se concluir que os jovens possuem expectativa elevada e manifesta sobre

as organizações, dentre elas estão inclusas a possibilidade de proximidade com seus líderes, realização de um trabalho com maior liberdade, a possibilidade de agir de forma autônoma e com liberdade de execução de suas responsabilidades, além da expectativa de *feedback*, reconhecimentos e recompensas pelas atividades que realizou. Esse conjunto de características conduz à necessidade de identificação da Percepção do Suporte Organizacional dos jovens sobre a organização em que atuam.

Os estudos realizados para a fundamentação teórica desta tese deram contribuições para que fosse possível compreender sobre o perfil do jovem da geração, seus anseios profissionais, seu relacionamento com outros de sua geração, além do relacionamento deles com as pessoas de outras gerações na organização. Porém, não foram identificados estudos que indicassem sobre a percepção do jovem sobre suporte ao trabalho, que envolve o suporte social e suporte organizacional oferecido pela empresa ao empregado.

No capítulo a seguir, são apresentadas as teorias de suporte social e suporte organizacional que subsidiam o entendimento do constructo do suporte ao trabalho, cuja estrutura está baseado nos dois constructos citados.

## **2.2 Percepção do Suporte ao Trabalho**

O mundo organizacional representa um dos elos mais complexos da sociedade. Cada indivíduo participante de um pequeno contexto organizacional vê, vive e sente de forma muito particular os fatos que experimenta e reage a eles de acordo com as emoções desencadeadas por aquilo que vivenciou (Robbins, 2010). O autor acrescenta que essa forma de “ver” o mundo é reconhecida e denominada como percepção. A percepção, segundo o autor, está conectada aos órgãos do sentido e permite uma interpretação dos fatos, que podem divergir das intenções e situações reais. Complementa o autor que a percepção sofre influências dos fatores internos ao indivíduo como personalidade, motivações, interesses, experiências, entre outros, e dos fatores externos, como momento e ambiente de trabalho e estímulos sensoriais, que acontecem frequentemente.

Sendo a organização o espaço para realizações profissionais e pessoais, é nesse contexto que as pessoas concretizam sonhos e realizam desejos e cunham a identidade. Champion (1985) defende que estudos realizados nas organizações

podem ser extrapolados ao ambiente diferente da organização. As organizações se veem estimuladas ao desenvolvimento de trabalho em equipe, na expectativa de melhorar seu desempenho do negócio como um todo (Casado, 2002). A formação de uma equipe de trabalho requer empenho da liderança para que seus integrantes estabeleçam vínculo de confiança entre eles, para que recursos informacionais estejam à disposição de seus membros e que haja suporte dos executivos para que os resultados frutifiquem (Robbins, 2005).

Os aspectos pessoais e de personalidade estão presentes nas atividades profissionais e no ambiente de trabalho e requerem cuidado, atenção e reconhecimento do fato. Chanlat (1993) explica a indivisibilidade do indivíduo e da complementaridade que acontece ao viver em sociedade. O autor ainda esclarece que as experiências adquiridas no convívio social fazem emergir no sujeito descobertas íntimas proporcionadas pelas características pessoais dos indivíduos com os quais convive. Esse processo pode ser muito positivo e favorece o crescimento pessoal e profissional do indivíduo. Complementa o autor dizendo que esses fatos relacionados aos ganhos das pessoas com a interação pessoal e apoio não podem ser negados pela organização.

O comportamento organizacional é um campo de estudo multidisciplinar que tem procurado buscar respostas para perguntas significativamente relevantes para as organizações e meio acadêmico e fazem relação entre o indivíduo, grupo de trabalho, organização, sociedade e todos os outros elementos explícitos ou latentes na relação de trabalho. Desse vasto campo de pesquisa do comportamento organizacional, esta tese estuda a percepção do suporte ao trabalho, um conceito composto por dois constructos complementares, mas distintos entre si, e que serão descritos a seguir (Robbins 2005; Casado, 2002; Chanlat, 1993).

O conceito de suporte ao trabalho ganhou forma em 2008, com base nos estudos de Siqueira. A autora estudou dois constructos distintos, porém complementares, que fazem referência ao trabalho. Os constructos estudados pela pesquisadora são PSO e PSS. Esses constructos serão também base da realização desta tese, constituindo o suporte ao trabalho.

A definição de suporte encontrada no dicionário Houaiss (1788) diz que o termo significa "qualquer coisa cuja finalidade é sustentar (algo), escora, arrimo, sustentáculo; aquilo que dá suporte, que auxilia ou reforça; reforço, apoio". Considerando as definições básicas de suporte, pode-se entender que suporte ao

trabalho é o contexto, o fato ou as ações que criam a condição básica para que o trabalho aconteça.

Os primeiros estudos relacionados ao suporte social foram produzidos no ano de 1976 por Cobb na área da saúde. O autor investigava os efeitos do apoio emocional de um grupo na transposição das fases estressoras da vida do indivíduo. Nos estudos do autor, ficou identificado o quanto a impressão que o indivíduo tem de ser bem quisto e cuidado pelas pessoas do grupo em que está inserido reflete em sua qualidade de vida e na saúde. Segundo o autor, as pessoas sentem necessidade de serem amadas e cuidadas e da atenção que recebe do outro. Esses cuidados estimulam não apenas o bem-estar de quem recebe a atenção, como também favorece a reciprocidade de atenção a quem ofereceu a ajuda. Os estudos relacionados ao suporte social adquiriram abrangência e migraram do campo da saúde para o campo das organizações.

Os estudos relacionados ao constructo do suporte organizacional foram iniciados em 1986, por Eisenberger e equipe. Os autores procuraram identificar a reciprocidade do empregado em relação à organização, tendo em vista a retribuição ao empenho e dedicação do mesmo à organização.

Na sequência deste capítulo, serão apresentados os constructos de suporte ao trabalho e suporte social estudados nesta tese.

### **2.2.1 Percepção do Suporte Social - PSS**

A literatura internacional traz os primeiros estudos relacionados ao suporte social, mais precisamente os escritos da área da saúde, que identificaram os sinais de resultados do relacionamento humano na saúde.

Cobb (1976) foi um dos pesquisadores pioneiros a identificar a pertinência dos estudos sobre apoio social na recuperação de doentes de qualquer ordem de comprometimento. O pesquisador fez vários experimentos e pôde perceber que cada uma das fases da vida do indivíduo proporciona um tipo de estressor. Esses estressores provocam, como consequências, doenças de ordem física e psicológica e que superadas de melhor forma quando o indivíduo doente reconhece que não está sozinho e tem apoio das pessoas do grupo do qual faz parte. O autor trouxe à luz o resultado de seus estudos, que certificavam efeitos animadores dos vínculos de

amizade e relacionamento humano para a saúde das pessoas. Em seu texto fundamental para o campo de estudo, o autor explica que sentir-se amado e foco de atenção de pessoas, a sensação de ter valor para um grupo de pessoas e que a pessoa faz parte de uma rede de relacionamento proporcionam a sensação de bem-estar e de preparo emocional do sujeito para lidar com as situações de dificuldade.

House (1981) coloca em evidência os significados das redes sociais das pessoas agregando valor para o apoio social dos indivíduos. Leavy (1983) reconhece a existência das redes, entretanto coloca em cheque a eficácia das mesmas, considerando dois fatores relevantes para a atendimento dos objetivos desses relacionamentos: fatores de qualidade dos relacionamentos vs. quantidade de pessoas conectadas e em relacionamento. O autor comenta que a quantidade de pessoas conectadas nessa rede não significa oferta suficiente de apoio.

Cohen (1984) define apoio social como um recurso utilizado pelas pessoas, por meio do relacionamento interpessoal, e que contribui para a melhor convivência do sujeito com os elementos estressantes do ambiente com o qual ele convive. O autor discute que os ambientes estressantes são promotores de doenças psicossomáticas de ordem física e psicológica e, quando o sujeito encontra apoio social no grupo, ele tem minimizada a possibilidade de doenças. O autor ainda chama atenção para a complexidade do conceito, tendo em vista que suporte social é um constructo multidimensional e se sustenta sobre recursos materiais e psicológicos.

Contribuindo com a percepção de um conceito multidimensional, House (1988) explica que o constructo suporte social tomou proporções maiores e ganhou um desdobramento que sugere complementaridade de conceitos identificados como comportamentos de apoio, sendo estes: apoio emocional, apoio instrumental, apoio informacional e apoio de avaliação (Quadro 6). O autor sugere que constructo do suporte social ainda não tem uma definição específica, apesar dos vários estudos derivados e que, aparentemente, tratam do mesmo assunto. Para o autor, ainda há necessidade de distinção entre rede social, relações sociais, laços sociais e atividades sociais.

#### **Quadro 6 - Composição do constructo do suporte social para Leavy**

<b>Apoio</b>	<b>Característica do comportamento</b>
Emocional	Confiança, empatia, carinho, atenção.
Instrumental	Ajuda na realização dos trabalhos, empréstimo de dinheiro, suportar ao outro na realização de tarefas difíceis.
Informacional	Dar informação, ensinar novas atividades, solucionar problema.
Avaliação	Avaliação de desempenho pessoal, <i>feedback</i> sobre desempenho.

Fonte: adaptado de Leavy, 1983

O conceito do suporte social no trabalho foi estudado por Ganster, Fusilier e Mayess (1986) e o objetivo específico dos estudos desses autores era identificar os efeitos do suporte social na relação do indivíduo com o estresse, e assim, o quanto o apoio recebido pelo gestor e equipe de trabalho poderiam ajudar as pessoas a conviverem melhor com o estresse.

Como resultado, os autores identificaram que gênero e classe social, ou seja, homens e mulheres, ricos e pobres têm a mesma predisposição para lidar com os fatores de estresse no trabalho e que qualquer nível hierárquico proporciona estresse ao trabalhador. Além disso, a habilidade para lidar com o fator não se define pela posição em que a pessoa ocupa na empresa. Os fatores de maior proporção estressante são os conflitos de papéis e a ambiguidade ao qual o sujeito se dispõe. Em suas conclusões, os autores identificam que o apoio social minimiza os efeitos do estresse no trabalhador, mas não erradica o efeito. O apoio do supervisor é de fundamental importância para o empregado e para a minimização dos efeitos na saúde do trabalhador; conflito e sensação de subutilização no ambiente de trabalho são fortes estressores e comprometem a saúde física e mental do empregado, e o estresse deve ser gerenciado pelo gestor, permitindo aos empregados uma atenuante para os fatores estressores e comprometedores da saúde do trabalhador.

Seeman (1998) comenta que o suporte emocional sustenta o senso de auto estima das pessoas e são assistências praticadas de forma não tangível; o apoio instrumental são ajudas realizadas pelas pessoas de forma concreta, como o empréstimo de dinheiro, fornecimento de transporte, ajuda para cuidar dos filhos. O autor analisa que o suporte informacional refere-se à prestação de informações e pode ser incluído na categoria do suporte instrumental. Seeman (1998) complementa que a ausência de apoio social em classes sociais inferiores sugere desconfiança em seus membros e proporciona estresse e possivelmente a agressividade, decorrentes de

uma rede social menor e, conseqüentemente, menor relato de apoio social adquirido, embora não falte esse apoio.

### Quadro 7: Definição do suporte social e seus componentes

Autor	Definição
Cobb (1976)	Informação de três classes - que o sujeito é amado e pessoas se preocupam com ele; que é apreciado e tem valor; pertence a uma rede de comunicação e de obrigações mútuas.
Sarason et al (1983)	Existência ou disponibilidade de pessoas em quem se pode confiar, pessoas que nos mostram que se preocupam conosco, nos valorizam e gostam e nós.
Dunst e Trivette (1990)	Recursos ao dispor dos indivíduos e unidades sociais (tais como família) em resposta a pedidos de ajuda e assistência. Remetem a duas fontes de apoio - formal e informal.
Cohen & McKay (1984)	Distinguem Suporte social psicológico - fornecimento de informação; Não psicológico - suporte social tangível.
Cramer, Henderson e Scott (1997)	Distinguem suporte social recebido - recebido por alguém suporte social percebido - quando o sujeito percebe disponibilidade de ajuda se precisar.
Wethington e Kessler (1986)	Identificaram que os aspectos da saúde eram mais bem explicados pela percepção do suporte social do que pelos aspectos tangíveis
Singer e Lord (1984)	Alegam que suporte social pode ser informacional, emocional ou material. Pode ser pessoal ou interpessoal - fornecido por familiares, amigos e conhecidos. Pode ser formal, quando recebidos por organizações Alegam que o suporte social protege as pessoas de perturbações geradas pelo estresse; a não existência de suporte social gera estresse; a perda de suporte social gera estresse; suporte social traz benefícios.
Kessler et al (1985)	Acreditam que suporte social é um mecanismo de proteção do sujeito aos efeitos do estresse. Suporte social protege as pessoas de perturbações mentais.
Dunbar, Ford e Hunt (1998)	Alegam que há um aspecto negativo no suporte social, a possibilidade de percepção de desequilíbrio entre que fornece suporte e que a recebe.

fonte: adaptado de Ribeiro, 1999

Portugal também desenvolveu estudos sobre suporte social na área da saúde, especificamente estudos da área de psicologia. Ribeiro (1999) traz a abrangência do tema e apresenta as perspectivas de vários autores num estudo minucioso de clássicos da literatura (quadro 7). O autor apresenta maior contribuição da literatura e aponta mais para os aspectos positivos dos estudos levantados por ele, sendo apresentada apenas uma perspectiva negativa. O autor comenta que nem sempre o apoio oferecido ao sujeito reflete positivamente para ele, como seria a intenção daquele que dá o apoio. Ribeiro (1999) desenvolveu uma escala de satisfação com o suporte social.

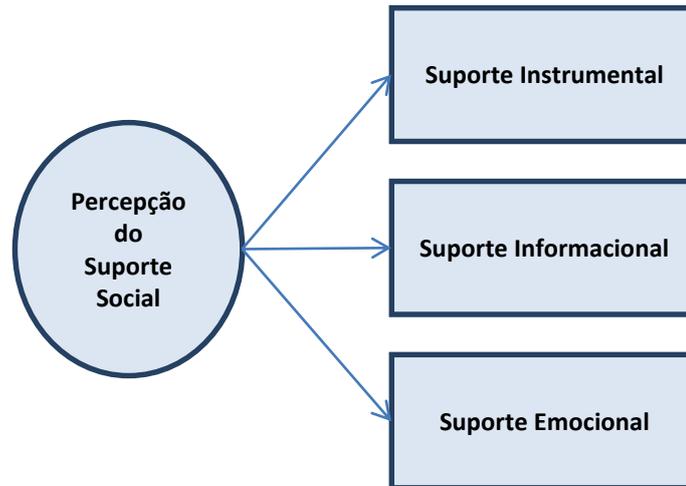
Nos estudos internacionais, Ng e Sorensen (2008) produziram um texto sobre suporte social no ambiente de trabalho e identificaram que as interações sociais são importantes para a construção da identidade das pessoas, pois estas refletem no meio social parte daquilo que receberam no relacionamento que estabeleceram com os colegas e grupo de interação. Os autores afirmam que a interação social é mais do que o simples ato de dar e receber, há significados simbólicos nas vivências e experiências das pessoas que agregam valor. As relações com pares e supervisores fazem parte deste conjunto de simbolismos desenvolvidos pelas pessoas. Segundo os autores, as pessoas adquirem uma compreensão de sua realidade social e de identidade, a partir das percepções que têm da perspectiva social que vivenciam.

No estudo de Ng e Sorensen (2008), foi constatado que o suporte social reflete na atitude dos funcionários. Os autores concluíram também que o suporte do supervisor é de fundamental importância para o desenvolvimento dos trabalhos da equipe e que este apoio do supervisor é uma contribuição de baixo custo que pode ser oferecida pelas organizações.

Alguns estudos nacionais procuram compreender as questões relacionadas ao apoio social e ao bem-estar no trabalho. Os constructos de bem-estar no trabalho e apoio social mostram-se próximos um do outro, assim como também são próximos os constructos de suporte social e organizacional. Siqueira e Padovan (2008) realizaram um estudo sobre bases teóricas para os constructos de psicológico, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho. Nesse estudo, os autores puderam perceber que as referências para o bem-estar no trabalho podem envolver tanto questões relacionadas a perspectivas positivas, falando de satisfação com o trabalho e a perspectivas negativas quanto estudos estão relacionados a *burnout*.

Alguns estudos sobre suporte social no trabalho foram desenvolvidos no Brasil. Siqueira (2008) construiu e validou uma escala de percepção de suporte social aplicada ao trabalho. Na composição desta escala, a autora traz a leitura dos clássicos e definições de extrema importância para a organização do constructo que toma por base. A autora utiliza na construção do constructo, os três constructos latentes de suporte social que são o suporte emocional, suporte instrumental e suporte informacional, tomando por base o conceito de Rodriguez e Cohen (1998). Segundo a autora, Seeman(1998) destaca que o suporte emocional e o suporte instrumental são preponderantes na composição do suporte social.

**Figura 1 - Constructo da Percepção do Suporte Social e seus fatores**



Fonte: Siqueira (2008)

Paschoal, Torres e Porto (2010) desenvolveram um estudo que procurava entender a relação entre a felicidade no trabalho e o suporte organizacional e social. Os autores desse estudo procuraram identificar o impacto dos constructos sobre o bem-estar do trabalhador e concluíram que há um impacto direto entre os elementos estudados. A gestão do desempenho foi o principal preditor de afeto positivo no trabalho e no contra ponto encontrou-se a carga de trabalho como aspecto negativo.

Andrade, et al (2012) estudaram a percepção do suporte social e *burnout* entre enfermeiros. No geral, os autores identificaram que há uma forte correlação entre suporte social e a incidência de estresse no trabalho e a incidência de *burnout*. Os autores definem *burnout* como esgotamento profissional. No estudo, os autores identificaram que os trabalhadores dos hospitais privados percebem mais apoio social do que os trabalhadores de hospitais públicos. Quanto maior o apoio social, menor a incidência de *burnout*; dito de outra forma, há maior incidência de desgaste físico e psicológico para quem trabalha sem suporte social percebido.

Em outro estudo mais recente, Andrade, Estivale e Gomes (2013) analisaram empregados do setor bancário público e privado. Os autores procuraram levantar suporte social e organizacional no trabalho. Nos resultados, os autores identificaram que o suporte informacional apresentou maior incidência, enquanto que o suporte emocional indicou menor incidência entre todos os profissionais e níveis estudados. Na conclusão dos autores, esses dados representam a maior impessoalidade dos sujeitos no trabalho.

Há uma relação direta entre os constructos do bem-estar no trabalho e o suporte social e organizacional. No estudo de Estivale *et al.*, (2013), o primeiro constructo é decorrente dos outros dois e mais uma vez foi preponderante a presença do constructo do suporte informacional sobre o constructo do suporte social. Essa mesma característica foi identificada em estudo que procurou relacionar os valores organizacionais com o suporte social no trabalho (Andrade & Estivale, 2013).

Considerando a real importância do suporte ao trabalho ao senso de pertencimento e de vinculação do empregado com a organização, de direcionamento de conduta e comprometimento com o trabalho é que se utilizou neste estudo o referido constructo.

Os estudos relacionados a suporte social nas organizações são mais recentes do que os estudos relacionados ao suporte organizacional, sendo que sua entrada no campo de estudo das organizações tem oferecido grande contribuição para análise e entendimento das relações afetivas dos profissionais com a equipe, trabalho e organização. Um conceito complementar para o entendimento da referida relação entre as pessoas e o trabalho é identificado pelo entendimento de como as pessoas percebem o suporte organizacional que lhes é proporcionado pela empresa em que trabalham.

### **2.2.2 Percepção do Suporte Organizacional - PSO**

Em meados dos anos 1980, Eisenberger *et al.*, (1986) desenvolveu pesquisa que procurou compreender os fatores que estimulam o compromisso dos profissionais com as organizações. O autor sustentou seus estudos em uma teoria social e da psicologia, que define o conceito de reciprocidade criada por Levinson (1965).

A teoria da reciprocidade estabelece que as trocas sociais ocorrem em todo o tempo em que as pessoas se relacionam. Essas trocas acontecem em maior ou menor intensidade, de acordo com o nível de intimidade que existe entre as pessoas envolvidas e se caracterizam pela troca de favores, conversas, pelo apoio concedido (Gouldner, 1964). O autor complementa dizendo que a reciprocidade gera o senso de obrigação em retribuir o que se recebe.

A reciprocidade acontece em todas as esferas de relacionamento humano, entretanto, no estudo de Levinson (1965), a reciprocidade foi estudada com a finalidade de compreender a relação do homem com a organização e vice-versa. No

entendimento do autor, a reciprocidade é fruto de um componente psicológico de cada indivíduo e parte da relação social que permite que as pessoas estabeleçam a condição de troca e a manutenção dos relacionamentos humanos ou profissionais. Em uma visão ampla sobre o conceito, o autor explica que as pessoas se relacionam conforme sua identificação e interesses estabelecidos pelo grupo de convivência.

O autor discute que atuar em uma organização possui um papel fundamental para a sociedade. O que por um lado, tem o papel de suprir as necessidades de sobrevivência das pessoas, por outro se mostra como um forte dispositivo psicológico baseado nos processos e desafios estabelecidos pelas organizações aos seus integrantes, que possibilita a realização e a frustração nas atividades realizadas. Além disso, atuar nas organizações permite aos seus integrantes o exercício da convivência com outras pessoas, favorece a formação de grupos e a integração entre as pessoas e os objetivos e a cultura organizacional.

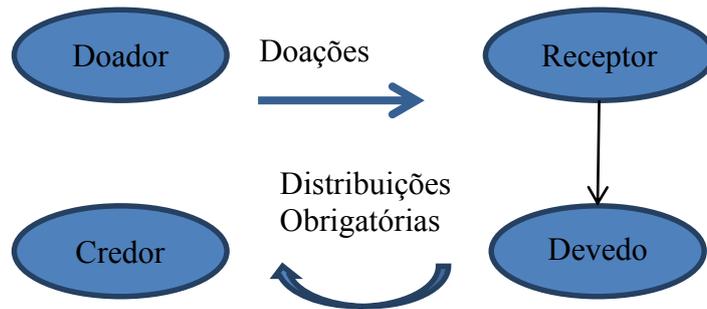
O exercício da troca social acontece entre os integrantes da organização. A percepção do integrante da organização sobre a conduta da empresa se forma desde o início da relação profissional e determina a intensidade do comprometimento do integrante desde o início da relação profissional.

As relações sociais estabelecidas entre as pessoas são pautadas por interesses afetivos ou materiais, entretanto, independente do que o conduz a esses relacionamentos, o sujeito compreende que todo relacionamento se mantém em razão da contrapartida do que o outro pode oferecer em relação aos seus atos (Coleman, 1994).

A teoria de troca social tem como premissa a reciprocidade, que determina a necessidade de retribuição aos cuidados e atenção recebidos (Coleman, 1994). A reciprocidade é uma conveniência social, uma regra estabelecida no inconsciente coletivo dos membros da sociedade. Siqueira (2005) apresenta esquema mental para a norma de reciprocidade, (Figura 2) organizada com base na teoria de Gouldner (1960). A autora esclarece que, apesar dessas regras não estarem escritas em lugar algum, as pessoas procuram corresponder ao bem que receberam de seu interlocutor. Quando envolvidos, os participantes da relação social assumem papéis representativos de doadores ou receptores, credores ou devedores, sendo que estes papéis não são fixos aos personagens. Esses papéis obedecem à dinâmica do relacionamento e criam nos seus integrantes o sentimento de obrigação e de retribuição ao bem que receberam. Complementa a autora que, na organização, os

papéis de doador e receptor são assumidos por empresa e empregado simultaneamente e os sentimentos de obrigação e retribuição são encontrados nos dois integrantes.

**Figura 2: Esquema mental para a norma de reciprocidade**



Fonte: Siqueira: 2005: 84

A reciprocidade entre organização e indivíduos se dá quando, mutuamente, as partes envolvidas atendem às expectativas e satisfazem as necessidades um do outro, ou quando o contrato psicológico estabelecido no início da relação é cumprido de um lado e de outro. A impressão de pertencimento se espalha por toda a empresa e a imagem transcende as fronteiras da organização, tornando-se pública e projetando no indivíduo que nela trabalha a imagem e a responsabilidade da organização. Seguindo a análise do autor, a relação entre empresa e empregado é complementar, sendo que um começa a fazer parte do outro (Levinson, 1965).

A reciprocidade vai além das responsabilidades objetivas da organização, relacionadas aos aspectos legais que envolvem o vínculo de trabalho, ao senso moral que permeia a relação, aos assuntos de ordem financeira e à atitude de seus representantes perante a sociedade. A reciprocidade proporciona aos indivíduos a manutenção do equilíbrio, crescimento psicológico, o domínio e desenvolvimento de habilidades de defesa e maestria (quadro 8), representa um ganho pessoal significativo para o indivíduo, que consegue interagir e estabelecer em seus relacionamentos como base dos contatos.

### Quadro 8 - Responsabilidades e contribuições oferecidas ao profissional

Habilidade	Característica
<b>Defesa</b>	Atitude de autoproteção estimulada por situação de crise e problemas da organização. Quando a organização promove.
<b>Crescimento</b>	Identificado quando a pessoa se permite interagir e aprender com a experiência adquirida na troca com o grupo com o qual se relaciona. A liderança se mostra como elemento importante na promoção da interação das pessoas da equipe e quando os integrantes da equipe percebem que podem crescer sob o aspecto psicológico, e de carreira e que seu esforço está contribuindo. A exigência da gestão com sua equipe de trabalho permite que a equipe ofereça contribuições proporcionando crescimento técnico, emocional e referências para melhor condução de carreira ao indivíduo.
<b>Maestria</b>	É definida pelo autor como recurso interno que proporciona ao indivíduo a condição de equilíbrio e domínio sobre si nas situações em que é submetido. O sujeito precisa conhecer o que envolve seu trabalho, a cultura em que está inserido e quais práticas são toleradas e aceitas para melhor condução de seus trabalhos e desempenho.

Fonte: adaptado de Levinson, 1965

Outra contribuição oferecida pelo conceito de reciprocidade refere-se à qualidade de vida no trabalho dos profissionais atuantes na organização. Ficou identificado na pesquisa de Levinson (1965) que o ambiente de trabalho estimulado para a reciprocidade reflete diretamente na saúde mental do trabalhador e da organização. O espírito de troca e de disponibilidade pessoal favorece aos integrantes da organização no desenvolvimento de seus trabalhos, ao perceberem um ambiente de confiança e apoio social entre seus membros.

A teoria da troca social fundamentou a teoria da Percepção do Suporte Organizacional (PSO), criada por Eisenberger no ano de 1986. A pesquisa desenvolvida por Siqueira (2003) esclarece que a teoria de troca social explica a relação de afeto desenvolvida pelo empregado em relação à organização e é esse o fator que estimula o comprometimento do empregado com o trabalho e com as ações organizacionais.

Os estudos relacionados ao comportamento organizacional por muito tempo buscaram responder aos gestores quais motivos que elevam os índices de absenteísmo e *turnover* das equipes de trabalho, e procuraram apresentar as melhores medidas para minimizá-los. Muitos eventos de capacitação e desenvolvimento dos gestores foram criados e técnicas foram aplicadas com a finalidade de minimizar os índices, porém estes continuam elevados, assim como os custos relacionados a eles.

Desde o ano de 1986, Eisenberger tem desenvolvido estudos que complementam e ampliam a teoria da PSO. O último trabalho publicado data de 2012

e totalizam-se 11 trabalhos até o momento. A primeira pesquisa do autor tinha por finalidade identificar se havia relação entre a percepção dos empregados sobre o suporte que a organização oferece na contrapartida dos esforços e a dedicação e o reflexo das ações no absenteísmo e comprometimento. A teoria desenvolvida pelo autor foi identificada como Percepção do Suporte Organizacional - PSO.

A teoria da PSO é abrangente e trata dos elementos fundamentais que explicam a formação de vínculos do sujeito com a organização, o trabalho e com o comprometimento dos profissionais. Os elementos básicos que envolvem o conceito são o senso de justiça, práticas de recursos humanos como as recompensas oferecidas pela organização em retorno aos esforços e dedicação do empregado ao trabalho e o apoio do supervisor à sua equipe. A teoria criada pelo autor entrelaça vários campos de estudos e procura explicar o ato reflexo do comportamento do empregado na organização.

O autor ampliou sua teoria e nos primeiros acréscimos procurou distinguir que há elementos antecedentes e consequentes da PSO. Os antecedentes estão relacionados às ações e práticas organizacionais e os consequentes são o comprometimento organizacional e o empenho e dedicação ao trabalho e à organização, identificado no baixo absenteísmo e desligamento voluntário do empregado (Eisenberger *et al.*, 1986).

O estudo base de PSO realizado em 1986 tinha como finalidade identificar a percepção dos funcionários sobre o suporte organizacional e os efeitos do PSO com ideologia de troca social, além do indicador de absenteísmo. Nesse propósito inicial, o autor procurou identificar a relação entre a percepção que o profissional tem sobre os cuidados dedicados pela empresa a ele como reconhecimento de seus esforços dedicados e se a crença das organizações fortalece os propósitos das pessoas nos seus objetivos de trabalho.

Os empregados de uma organização alimentam a expectativa de que seus esforços serão percebidos e recompensados e esperam o cumprimento da regra de reciprocidade. Uma ação de reconhecimento da organização estimula a manutenção do compromisso e dos interesses do empregado. A percepção sobre o valor das contrapartidas oferecidas pela empresa aos empregados é muito particular e depende de cada indivíduo que está envolvido no processo. As ações organizacionais que são suficientes para alguns podem não ser para outros. Essa intensidade percebida

determina a força do vínculo do relacionamento do empregado com a empresa (Eisenberger *et al.*, 1986).

Os autores complementam dizendo que o reconhecimento por parte da organização deve acontecer de forma espontânea e verdadeira, caso contrário, sendo evidenciado que o caráter do reconhecimento é manipulativo, o empregado desenvolve uma PSO negativa. Uma relação positiva com a organização, baseada em cuidados e atenção da organização com o empregado, favorece o desenvolvimento de afetos e emoções positivas, dedicação e esforços para o alcance de resultados, estabelecimento de relações, vínculos e desejo de troca social entre colegas e liderança.

A relação de troca estabelecida pelo empregado com a organização decorre da personificação da empresa por parte do empregado, fazendo que ele espere da empresa o que esperaria de uma pessoa em um relacionamento, como consequência ele estabelece a condição de troca social. A relação do membro da equipe com a liderança é premente e propicia a condição de facilitação dos profissionais na realização das atividades no ambiente de trabalho e transcende o que foi estabelecido no contrato de trabalho do empregado com a organização (Garanhel, 2011).

A teoria da PSO identifica que o conhecimento dos propósitos da organização aos empregados permite que estes se sintam parte do negócio. Quando percebem que contribuem com os propósitos organizacionais, são mais dedicados, mais confiantes e executam seus trabalhos focados nos objetivos centrais traçados. O trabalho em grupo flui e não existe tempo ou meio para a sobreposição dos objetivos pessoais acima dos profissionais no ambiente de trabalho. Esse propósito de ajuda e atuação em grupo ainda atende aos objetivos e interesses recíprocos para o grupo de trabalho (Eisenberger *et al.*, 1986).

Os mediadores da relação do empregado com a organização são as lideranças e as pessoas de poder que dela participam e com quem eles identificam que podem contar quando necessário. O retorno material, tais como remuneração, enriquecimento do trabalho, reconhecimento e a participação na elaboração e políticas da organização promovem contribuição positiva na avaliação do PSO.

Os estudos de Eisenberger e equipe estabelecem correlação entre PSO e absenteísmo e a produtividade. O profissional dedica os esforços com a finalidade de cumprir os objetivos organizacionais como se fossem seus; eles, os profissionais, não deixam de demandar empenho para finalizar os propósitos atribuídos dentro do prazo

estipulado (Eisenberger *et al.*, 1986). Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade, (1999:2) sintetizam que a PSO positiva está correlacionada com “medidas de desempenho no trabalho, comportamento de cidadania organizacional, criatividade e inovação” e ainda complementam que estas medidas podem contribuir com prognósticos de variáveis para análise de comportamento dos indivíduos na organização.

Ao desenvolver um estudo cuja finalidade era identificar se havia relação entre apoio percebido pelo empregado e absenteísmo e desempenho, Eisenberger, Fasolo e LaMastro (1990) identificaram que, quando a PSO está positivamente relacionada à consciência dos profissionais na realização dos trabalhos convencionais, fica expresso o envolvimento afetivo e calculista na organização. A visão calculista mencionada trata da relação objetiva de troca entre o empregado e a organização, fato que diferencia da troca afetiva discutida pelo autor no seu primeiro trabalho. Por último, os autores apontam que a recompensa por uma atitude inovadora pode acontecer quando há reconhecimento da empresa. (Eisenberger, *et al.*, 1990)

A PSO é mais positiva para os profissionais conscientes e que possuem verdadeira noção de suas responsabilidades do trabalho e das convenções pertinentes. Ficou destacado que pessoas que possuem menor consciência de suas responsabilidades e vínculos emocionais com a organização apresentam mais ausências. Quando a organização atende às necessidades de estima, aprovação e afiliação, os empregados formam as crenças globais de apoio organizacional. O apego afetivo do empregado com a organização aumenta o desempenho, a internalização de valores e normas da organização, e desenvolve senso crítico que favorece a interpretação e avaliação de ganhos e perdas das características organizacionais (Eisenberger, Fasolo & Davis-Lamastro, 1990; Estivalet & Andrade, 2012).

As pessoas são mais leais à organização quando possuem PSO positivo, quando notam que o senso de justiça de longo prazo está sendo praticado pelos gestores, quando percebem que seus esforços extras serão recompensados. Ações voluntárias dos empregados e a possibilidade de participação e colaboração acontecem quando há uma relação afetiva da parte dele com a organização, dando a sensação de um comportamento de cidadania organizacional e despertando o desejo de contribuir (Eisenberger, Fasolo & Davis-Lamastro, 1990).

Os constructos de PSO e satisfação no trabalho são inteiramente relacionados. A liberdade de produção no ambiente de trabalho favorece a aceitação e o comprometimento do profissional com a organização. O profissional satisfeito oferece à organização um trabalho bem cuidado e dentro do que é estabelecido; quando necessário o profissional dedica esforço extra para o cumprimento dos compromissos estabelecidos pela organização. Esse esforço extra, quando identificado e justificado em sua razão pelo funcionário, é feito sem que seja solicitado pela liderança (Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997).

Além da satisfação com o trabalho, outros fatores também influenciam na PSO positiva e referem-se às condições de trabalho (Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997). Torna-se difícil estabelecer uma definição precisa para condição de trabalho, considerando que cada empresa entende e proporciona ao seu empregado aquilo que ela compreende que é condição de trabalho. Entretanto, um dos elementos que pode ser considerado está relacionado ao trabalho discricionário, ou seja, um trabalho executado com liberdade do fazer.

Trabalho discricionário é executado com respeito às regras, mas com liberdade administrativa de decisão, autonomia do executor. Essa condição de trabalho atrai o empregado e potencializa as responsabilidades no cumprimento de suas atividades. O ato discricionário está diretamente relacionado à satisfação com o trabalho e não diretamente relacionado à PSO (Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997).

Os autores complementam que as ações das organizações que objetivam a satisfação no trabalho não oferecem garantias de resultado, mas as ações, somadas com as políticas e a crença que o empregado tem da organização, oferecem a possibilidade de uma PSO positiva. O curioso é que satisfação no trabalho e PSO não são dependentes efetivamente um do outro, mas entre esses fatores, existe uma causalidade na relação (Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997).

Naturalmente, o empregado receia ser explorado pela organização. O temor de não ser recompensado e reconhecido pelos esforços que dedica ao trabalho, faz com que ele se empenhe mais ou menos ao trabalho proposto. Mas, na medida em que o tempo passa, o empregado conhece melhor a organização e o grau de confiança para com a organização aumenta ou diminui, conforme a condição a que o trabalhador foi submetido. O que pode ainda ficar evidente é o medo de ser explorado e, com isso, o empregado faz uma entrega menor do que poderia (Lynch, Eisenberger & Armeli, 1999).

A literatura internacional sobre PSO é extensa e oferece conteúdos relevantes para a teoria. Em 2002, Rhoades e Eisenberger realizaram uma revisão da literatura de tudo o que havia sido produzido sobre PSO até aquela data. Ficou evidenciado que existem três categorias relevantes para os estudos de PSO que são: o senso de justiça, o apoio do supervisor, e as recompensas organizacionais e condições de trabalho favoráveis. Os autores trouxeram clareza e organização para o constructo PSO, como nunca antes não havia sido realizado. Nessa organização, os autores distinguiram que existem elementos antecedentes ao PSO e que proporcionam os consequentes ao PSO. Rhoades e Eisenberger atentam para a relevância desses elementos e o quanto a existência destes demanda em atenção para o cumprimento dos objetivos propostos aos empregados (Quadro 9).

#### Quadro 9 – Fatores Antecedentes do PSO

<b>Senso de justiça</b>	É definido pelo o autor como tratamento igualitário para todos da equipe, no que se refere aos aspectos de relacionamento, de remuneração e reconhecimento.
<b>Apoio do supervisor</b>	Que abrange a identificação do grau de autonomia do líder pela equipe de trabalho e no grau de influência desse em decisões relevantes.
<b>Recompensas organizacionais e condições de trabalho</b>	Envolvem uma série de práticas organizacionais por meio da área de gestão de recursos humanos que favorecem a percepção das ações organizacionais para com o empregado, são elas: remuneração, reconhecimento e condição de crescimento, segurança e estabilidade no trabalho, autonomia, função estressante, capacitação e treinamentos para desenvolvimento de habilidades e, por último, o porte da empresa.

fonte: Adaptado de Rhoades e Eisenberger, 2002

Os fatores consequentes são aqueles que decorrem das ações e práticas organizacionais e resultam no comportamento da equipe de trabalho. Rhoades e Eisenberger (2002) definem os fatores consequentes (Quadro 10).

Como já neste estudo, a liderança é fundamental na construção da imagem da organização para o empregado. O relacionamento de proximidade entre líder e liderado desenvolve a concepção de que o líder é a pessoa que realiza as coisas, toma as atitudes e expressa confiança para a equipe de trabalho por meio da autonomia e delegação empenhada. O vínculo de confiança que existe entre os integrantes da equipe e o trabalho favorece a estabilidade das pessoas na organização. À medida que as pessoas convivem com a organização, vão criando maiores vínculos e sedimentando ou não sua estada (Rhoades e Eisenberger, 2002).

### Quadro 10 – Fatores Consequentes do PSO

<b>Comprometimento afetivo e emocional</b>	Quando o empregado de fato gosta da organização, da equipe com quem trabalha, de sua liderança e do trabalho que faz, mesmo que esse trabalho seja difícil e exija um empenho um pouco maior do que o combinando inicialmente.
<b>Sentimento de obrigação</b>	É um próximo conseqüente, que indica uma cobrança íntima de retribuição do empregado ao que a empresa lhe oferece, seja em recursos materiais, seja em recursos emocionais, de realização e identificação.
<b>Desempenho, recompensas e expectativas</b>	Fazem parte de um conjunto em que as pessoas respondem ao que lhes foi oferecido. Quando o empregado confia na empresa, no seu líder e mesmo em sua equipe, ele procura ter resultados que correspondam a essa sua percepção do conjunto, quando suas expectativas são realizadas e seu reconhecimento acontece de fato, ele procura se garantir. Em uma PSO positiva.
<b>Controversas e estresse</b>	Fazem parte das decepções da pessoa com algum dos elementos preponderantes do trabalho. As contrariedades fazem parte da rotina de trabalho da organização, entretanto quando ela afeta os pilares da PSO essas são irreparáveis e destrutíveis demais, por quebrar o vínculo de confiança da pessoa com a organização. Este fator compromete o desempenho e provoca desligamento da pessoa com a organização.

fonte: Rhoades e Eisenberger, 2002

Entre as expectativas básicas de um empregado está a que diz respeito ao cumprimento do que foi combinado pela organização no momento da contratação; trata-se do cumprimento do contrato psicológico. Organização e empregado têm compromissos um com o outro. É provável que no avançado do tempo algumas coisas possam não acontecer e comprometer a segurança que o empregado tem na organização. Não é difícil que surja a necessidade de apoio socioemocional, se a empresa oferece este recurso, e então, como retorno, ela terá a confiança da pessoa ou equipe. Uma promessa realizada deve ser uma promessa cumprida. As promessas da organização são acolhidas e tomadas como verdade e quanto maior o nível hierárquico de quem promete, maior a confiança transmitida ao empregado (Aselage e Eisenberger, 2003).

A quebra de promessa realizada na contratação do empregado no decorrer da relação de emprego é perigosa e nociva. Para os empregados mais antigos, que veem as mudanças acontecendo, pode gerar resistência e tensão. A transparência é o fator que conduz ao bom relacionamento do empregado com a organização e a elevação do PSO, elevando a confiança do empregado. Quanto mais o empregado confia na organização, menor é a atitude de vigilância nas ações da organização, quanto ao cumprimento de seu contrato psicológico (Aselage e Eisenberger, 2003).

Uma importante contribuição foi oferecida para a teoria destes estudos por Siqueira, em 2003. A autora organizou os conceitos que fundamentaram a teoria de PSO. Foi apresentado pela pesquisadora um modelo cognitivo ilustrativo sobre Cidadania Organizacional, nome que ela atribui a essa atitude do trabalhador que favorece a relação de troca na organização. Ou ainda, o empregado mantém uma atitude de cidadania organizacional.

As pesquisas nacionais apresentam dados que são coerentes com o proposto pela teoria. PSO tem relação efetiva com o comprometimento afetivo e normativo, há uma relação direta entre estes três elementos, há uma distinção de afeto dirigido ao trabalho e organização, o papel de receptor de característica cognitiva positiva que influencia a percepção do trabalhador (Siqueira, 2005). A autora interpreta o cumprimento das normas sociais como um poder coercitivo da organização com sua equipe de trabalho. A emoção provocada no empregado, que sente necessidade de retribuição, e o sentimento de obrigação do empregado em retribuir.

O supervisor é um dos elos mais fortes do relacionamento do empregado com os demais membros da equipe de trabalho. O líder é o sujeito que patrocina a justiça interacional, meio pelo qual a equipe integra com a empresa, recebe e transmite, por meio de sua experiência, as contribuições necessárias e as informações importantes para a equipe de trabalho (Eisenberger, Jones, Aselage & Sucharski, 2004).

Em pesquisa desenvolvida por Allen, Armstrong, Reid & Reimenschneider, (2008), foram acrescentados três itens relevantes a serem pesquisados em correlação com PSO, sendo eles a ambiguidade de papéis, trabalho à exaustão e desempenho salarial. Para surpresa dos pesquisadores, ambiguidade de papéis representou forte correlação com PSO, quando o esperado seria a orientação psicossocial de carreira; também recebeu destaque a necessidade de apoio e orientação em momento de mudanças na organização.

Pesquisas recentes reforçam as conclusões encontradas por Eisenberger *et al.*, (1986), indicando que os empregados que se sentem acolhidos e apoiados pela empresa tendem a retribuir este apoio com trabalho e comprometimento com a organização. Além disso, no sentimento indireto de obrigação vivenciado pelos profissionais, ficou identificado que a intenção de desligamento da empresa se dá pelo efeito de comprometimento organizacional afetivo (Lew, 2009).

O empregado envolvido em atividades que saiam de sua rotina, mesmo que essa atividade exija dele um esforço a mais, fará o que for necessário para cumprir com o compromisso. Na interpretação de Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski & Aselage (2009), esse esforço a mais se dá pela liberdade que a pessoa tem em produzir, e essa liberdade se caracteriza pela ausência de controles diários, como acontece quando o empregado realiza as atribuições comuns. Os autores discutem que existe a possibilidade de a PSO influenciar o sujeito no cumprimento das atividades e dedicação extra, mas a execução de atividades extras não aumenta a PSO do profissional.

Vários estudos dedicaram atenção para investigar a relação e influência do líder em sua equipe de profissionais. A teoria de PSO identificou a importância do líder para a equipe e as características de transparência na comunicação; a confiança que ele transmite para o empregado e a influência que existe na elaboração de políticas e procedimentos organizacionais são fatores que interferem diretamente na PSO do empregado. A novidade é que não só o líder provoca essa condição de vínculo e estímulo para o profissional, mas também a rede social de relacionamento e a possibilidade de contar com os colegas de trabalho em momentos de necessidade. Os vínculos de amizade proporcionam ao empregado apoio socioemocional e sedimenta a agregação de valores e objetivos da organização e concede aos integrantes, além do apoio socioemocional, ajuda material e emocional.

A rotatividade ou desejo de sair da empresa está relacionado ao comprometimento afetivo do empregado com a organização, entretanto, comprometimento afetivo que é definido por relação estabelecida entre as pessoas da organização tem relação forte com PSO (Perryer, Jordan, Firms & Travaglione, 2010).

Há uma relação entre PSO e o comprometimento afetivo, normativo e de continuidade, a qual afirma que a empresa que pretende manter seu desempenho mais elevado deve estabelecer estratégias que melhorem o PSO, proporcionando a percepção de um ambiente de trabalho mais positivo (Çelik e Findik, 2012). Ficou evidente também nos estudos de Tumwesigye (2010) que PSO está negativamente relacionado com volume de negócios. No entendimento do autor, o funcionário que percebe que o foco da empresa é o volume de negócios tende a procurar outra organização que lhe seja mais gratificante. O autor desenvolveu sua pesquisa na

África e percebeu que o trabalhador de Uganda tem percepção semelhante ao do profissional ocidental e identifica que a presença da liderança é um fator forte para o aumento do PSO. O autor complementa dizendo que a PSO dos trabalhadores pode ser maior se forem garantidos o direito de comunicação aberta, troca social equitativa, aumento de atenção e fortalecimento da confiança e cuidado do bem-estar das pessoas que fazem parte de sua equipe.

O funcionário não tem dificuldade de personificar a organização, pois espera da empresa aquilo que poderia esperar de uma pessoa, demanda oferecer atenção e cuidados e na contrapartida receber o mesmo (Çelik e Findik, 2012).

As práticas de recursos humanos nas organizações podem e devem contribuir com o aumento de PSO do empregado, tendo como finalidade a preparação do profissional para enfrentar as atividades propostas com mais habilidade e desejo de permanecer na organização. Quando proporcionada ao funcionário a possibilidade de realização, de pertencimento a um grupo e de garantias de manutenção de vida e existência, o profissional sente que tem recebido os cuidados necessários para manter-se em PSO positivo. Assim, as práticas de Gestão de Pessoas que envolvam pagamento de remuneração adequada, criação de condições adequadas de crescimento, de desenvolvimento na organização e a condição de manutenção de vida pessoal em equilíbrio com a família podem contribuir adequadamente com PSO positivo. A experiência de troca social com a liderança representa conquistas e ganhos para a organização e membros da equipe de trabalho. Este modelo de liderança favorece a autoconfiança, a confiança no gestor e processos gerenciais (Krishnan e Mary, 2012).

Se a relação dos empregados com seus empregadores for positiva, esse comportamento da organização vai favorecer a uma PSO positiva, aumentando a qualidade de vida entre os empregados e o desempenho do empregado na realização das atividades e no cumprimento de suas responsabilidades (Baran, Shanock & Miller, 2012).

Os mesmos autores dizem que o empregado, em comportamento de retirada, diminui sua participação ativa na organização. Devem ser feitas considerações individualizadas sobre a percepção de cada empregado na organização, tendo que se considerar que são diferentes os níveis de compromisso dos empregados com a

organização e com o trabalho de maneira geral. Deve-se prestar atenção às atitudes e necessidades dos empregados.

Troca multiplex é a denominação que Hayton, Carnabuci e Eisenberger (2012) utilizam para as trocas que envolvem recursos materiais, instrumentais e socioemocionais. Nesta configuração, as trocas têm a finalidade de auxílio mútuo para que os objetivos pessoais e profissionais dos colegas sejam atendidos. Os elementos que fazem parte dessa modalidade de troca social envolvem a concessão de informações e conhecimentos, aconselhamento profissional, a oferta de recursos materiais, como equipamentos e suprimentos. A agregação de valor dessa integração se identifica por meio do clima de confiança, favorecimento do ambiente de trabalho e a minimização do estresse para os integrantes da equipe. A PSO sofre influência direta das redes sociais que a compõe, a densidade da rede social estabelecida e seu tamanho. Os dados apresentados indicam a existência de uma quarta categoria relevante para a PSO, trata-se da inserção social (Hayton, Carnabuci & Eisenberger, 2012).

No último trabalho publicado e desenvolvido por Neves e Eisenberger (2012), o tema de estudo foi a comunicação. A pesquisa permitiu entender que a comunicação preenche todos os espaços da organização, entretanto, essa troca de informação deve ser orientada pela transparência e quanto maior a transparência do líder com sua equipe, maior será a PSO do empregado e ainda maior pode ser a dedicação do profissional.

A equipe se guia pelas pistas oferecidas pelo gestor para estabelecer e reforçar seu relacionamento com a organização. Neves e Eisenberger (2012) concluem que a comunicação é um meio de criar e manter o significado dentro da organização, que fica mais ou menos rica de acordo com o meio utilizado para que ela se estabeleça. Os autores ainda sugerem que a comunicação faça parte do plano estratégico da organização, sendo pensada, planejada e executada, para que possa cumprir sua finalidade e que, se necessário, os gestores e equipe sejam capacitados para uma comunicação mais aberta. Para os autores, a comunicação é também um antecedente da PSO.

Dois novos antecedentes foram inseridos ao esquema criado anteriormente, sendo imersão social e comunicação. A imersão social discute a capacidade do líder

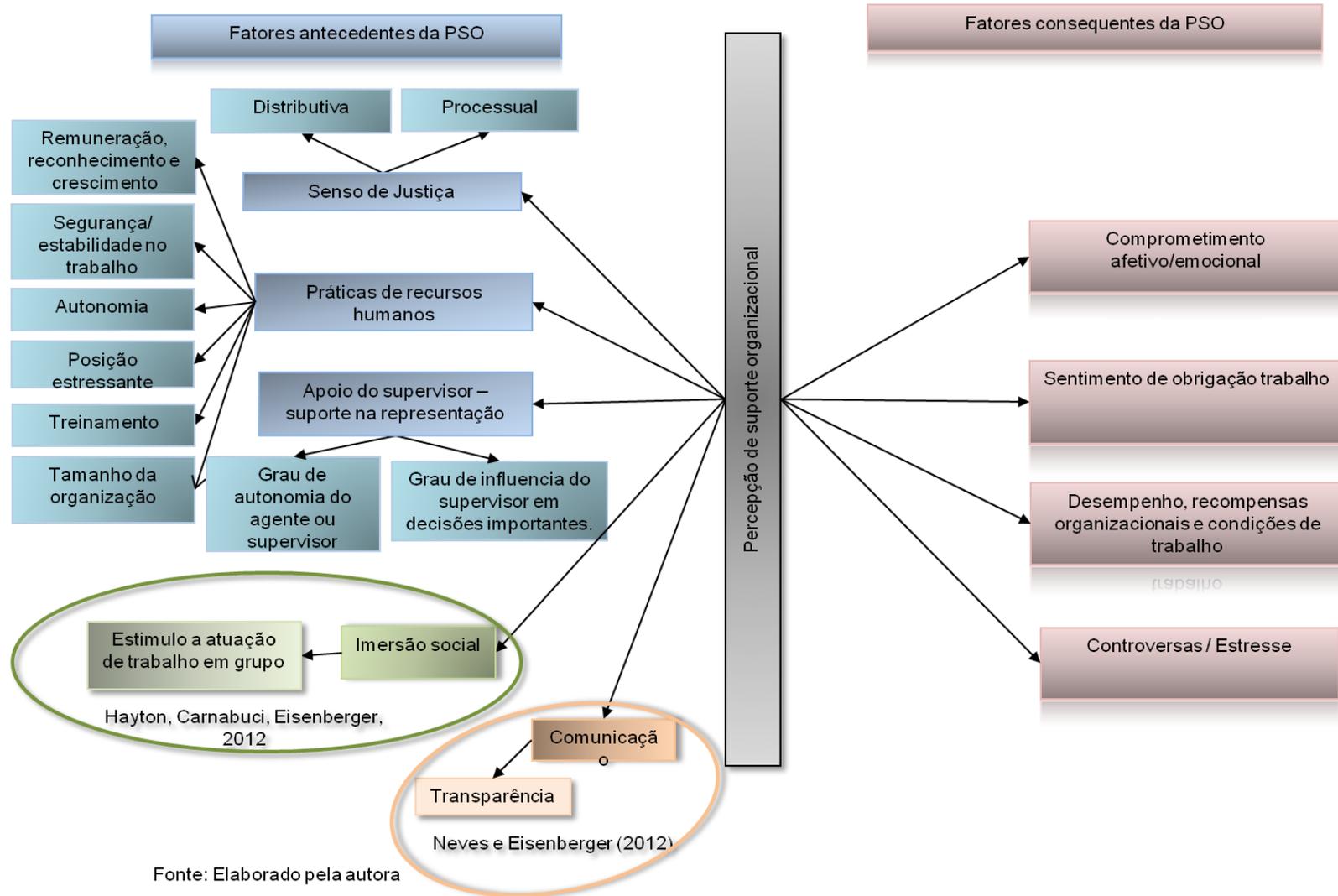
em integrar as pessoas no ambiente de trabalho, de promover a rede de relacionamento entre os integrantes da equipe com a finalidade de promover troca social, de experiências e conhecimentos e de estabelecer um ambiente menos estressante pela possibilidade da ajuda mútua e de compartilhamento dos indivíduos.

Sendo o último antecedente até agora apontado por Hayton, Carnabuci & Eisenberger (2012), a comunicação é de fundamental importância, mostrando-se como condutora de estímulos, exemplos, referências aos empregados e à equipe dentro das organizações.

A Figura 3, a seguir, apresenta os elementos que compõem a PSO, indicando seus antecedentes, que são as práticas organizacionais que podem resultar nas atitudes de sua equipe de trabalho, os consequentes, como retribuição à forma como os empregados sentem o retorno pelo seu esforço de trabalho e dedicação. Os dados que compõem a figura foram retirados das pesquisas de Eisenberger e sua equipe.

A imagem forte e sólida da organização é um fator que contribui com a possibilidade dos profissionais sentirem orgulho em fazer parte de uma organização que possui valores próximos aos seus. Tal fator estimula também a ligação psicológica e o desejo de afiliação e pertencimento por parte dos funcionários (Frederico-Ferreira, 2008).

Figura 3 – Representação Gráfica dos Componentes da PSO



Fonte: Elaborado pela autora

O ano de 2012 apresentou um maior número de trabalhos relacionados aos antecedentes da PSO. Um dos trabalhos publicados, dos autores Batista e Oliveira, tratou das relações baseadas em confiança, e outros autores divulgaram que esse tipo de relação é estável, favorece o trabalho em equipe e serve como estímulo entre os integrantes do relacionamento. Esse critério é um dos antecedentes da PSO para o empregado na organização. O fator confiança está relacionado aos padrões éticos praticados pela organização, o que estimula a redução de fragilidades e exposição do empregado frente à conduta organizacional (Batista e Oliveira, 2012).

Entre os conceitos que envolvem a PSO, estão relacionados o bem-estar no trabalho e a relação com os estilos de liderança, suporte para ascensão e promoção e salários. Com relação à existência de afetos positivos e negativos dos trabalhadores aplicados no ambiente de trabalho, a simples presença de um líder na empresa diariamente, independente do estilo de gerenciamento que ele utilize, já garante a segurança e a PSO positiva. Se o perfil desse gestor considera o relacionamento entre os membros da equipe, as necessidades desses membros, as condições de realização dos trabalhos, certamente ele terá um ambiente de trabalho de emoções positivas entre os membros da equipe (Sant'anna, Paschoal & Gosendo, 2012).

Outro dado identificado por Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012) é que dinheiro, segurança física e posição social, quando alcançados, já não proporcionam mais o bem-estar que o trabalhador esperava alcançar. Ações organizacionais que apoiam a carreira e remuneração são elementos fortes para o bem-estar do funcionário. Concluem os autores que, juntamente com as metas organizacionais, as organizações devem criar condições para que as pessoas consigam atingir suas metas pessoais.

A percepção de justiça sobre o suporte organizacional para a população brasileira reforça os dados encontrados em outras pesquisas, que indicam que a PSO está relacionada à justiça, ao alto desempenho e comprometimento afetivo. No que se refere à justiça, pode-se compreender a definição e aplicação de políticas justas de retorno às pessoas sobre os resultados de seus trabalhos, a políticas de recompensas e aos critérios de avaliação de desempenho (Siqueira, Costa & Filenga, 2012).

Os autores destacam, como resultado de suas pesquisas, a relevância que existe em buscar compreender, no público interno da organização, a percepção que possuem sobre a organização, para que ajustes sejam praticados, visando buscar a

responsabilidade de gestores e organização pelo bem-estar de sua equipe de trabalho.

Há um mito que afirma que as pessoas que atuam em empresa pública possuem motivos para se sentirem mais reconhecidos e menos críticas pela forma que são tratadas, entretanto, Estivale e Andrade (2012) realizaram uma pesquisa no ano de 2012 para identificar a PSO de profissionais do setor bancário privado e do setor público. Os autores conseguiram identificar que os bancários do setor privado possuem uma PSO mais elevada do que os profissionais do setor público. Os autores sugerem que esse fato se dá em razão do setor bancário privado oferecer maior reconhecimento aos funcionários e estar mais disposto a recompensar os esforços dos trabalhadores no desempenho da organização. Foram identificados três fatores preditores da PSO, que são autonomia e realização, bem-estar. No contraponto, na correlação negativa, está o valor do domínio (Quadro 11).

#### **Quadro 11: A relação de valores e PSO**

Valor/correlação com PSO	Definição/agregação
Autonomia e realização	Estimulam criatividade, curiosidade e inovação, desafios e variedade de trabalho. Expresso por meio de políticas, práticas e normas organizacionais, promovem o desenvolvimento e sucesso pessoal e o reconhecimento.
Bem-estar	Metas organizacionais com finalidade de criar ambiente agradável e prazeroso.
Domínio	Competitividade associada ao poder, controle de situações e pessoas.

Fonte: adaptado de Estivalete e Andrade (2012)

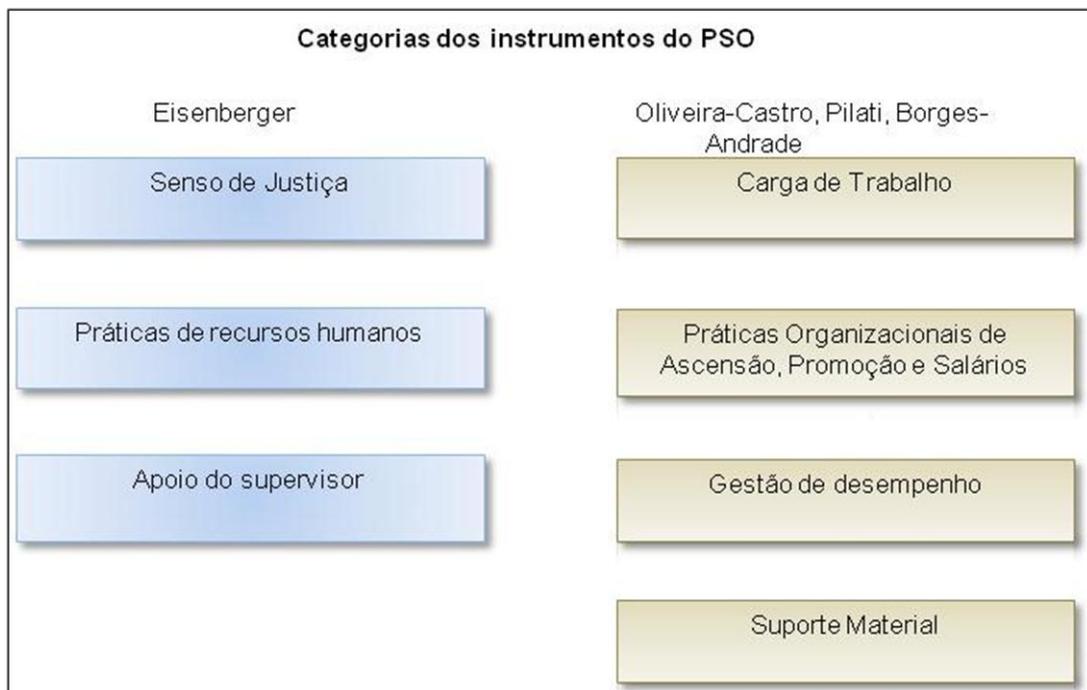
Os autores identificaram ainda que a cultura organizacional é um fator antecedente da PSO e pode influenciar positiva ou negativamente o funcionário. Essa influência pode estimular o profissional a oferecer melhor desempenho e maior contribuição para a organização, ou a desempenhar suas atividades com menor compromisso e responsabilidade.

A pesquisa desenvolvida por Eisenberger *et al.*, no ano de 1986, relacionada à PSO, foi nacionalizada por Siqueira em 1995 e, posteriormente, passou por um processo de validação por Oliveira- Castro, Pilati & Borges-Andrade (1999). Esses últimos autores realizaram um amplo trabalho de pesquisa e procedimentos, cuja finalidade era criar e validar a escala para a realidade brasileira.

O procedimento de validação do instrumento procurou certificar a abrangência de cada atributo relacionado a cada categoria proposta, sendo que, com isso, as três categorias que identificavam o instrumento desenvolvido em 1986 por Eisenberger foram ampliadas e apresentadas nesse novo instrumento validado para a realidade brasileira, que é composto por quatro categorias: gestão do desempenho, carga de trabalho, suporte material e as práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários.

A reorganização dos atributos promoveu distribuição mais ajustada entre as quatro categorias. Outra contribuição oferecida por esse instrumento nacionalizado procurou garantir a distinção dos instrumentos que medem clima, cultura, qualidade de vida, entre outros e “mede a percepção do trabalhador a respeito do comportamento predominante da organização em relação ao seu corpo de funcionários” (Oliveira- Castro, Pilati & Borges-Andrade, 1999:41).

**Figura 4: Categorias dos instrumentos do PSO**



Fonte: a autora, 2014

As quatro categorias propostas por Oliveira *et al.*, (1999) ampliaram e organizaram os elementos apresentados por Eisenberger *et al.*, (1986) à realidade brasileira, e serão adotados para a realização do estudo empírico, conforme será descrito na próxima seção, a qual descreve o método de pesquisa. Na interpretação dos autores a categoria que se relaciona à carga de trabalho refere-se à percepção das pessoas que trabalham sobre o tempo dedicado à execução das atividades propostas e à possibilidade de realização das atividades profissionais dentro do tempo estabelecido. Para o item que se relaciona à Práticas Organizacionais de Ascensão, Promoção e Salários, estão relacionados o senso de justiça quanto à valorização do empregado e a equiparação de remuneração. A gestão de desempenho identifica a percepção do empregado quanto ao reconhecimento, valorização e *feedback* do gestor ao empregado e indica a qualidade da proximidade que existe entre estes atores. No item suporte material, o autor refere-se à condição de recursos oferecidos pela organização para realização das atividades propostas pela organização.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo tem por objetivo analisar a percepção dos jovens da geração digital quanto ao suporte ao trabalho, oferecido pelas organizações. Esta sessão do estudo vai apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, envolvendo identificação da amostra, coleta e análise dos dados.

#### **3.1. Desenho do método aplicado na pesquisa**

Foi desenvolvido e utilizado um plano de pesquisa para coleta de dados transversal, preconizada por Hair, Jr, Babin, Money & Samouel, (2005), cujo foco de análise são os jovens da geração digital de quem se procurou identificar a percepção do suporte no trabalho oferecido pelas organizações sob duas perspectivas - a perspectiva do suporte organizacional e a perspectiva do apoio social. Este estudo levantou dados em um único momento e em uma única população.

A pesquisa tem caráter descritivo, cuja finalidade é descrever características da população dos jovens da geração digital quanto à percepção do suporte ao trabalho oferecido pelas organizações, além de identificar a relação entre as variáveis que envolvem os constructos que estão sustentando esta pesquisa (Gil, 2008).

Os dados foram coletados por meio de um questionário e analisados por método estatístico, técnica de análise de dados multivariada e a estatística descritiva (Hair Jr, Babin, Money & Samouel, 2005). Foi utilizado um teste estatístico não paramétrico, a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), considerando que este é o método mais recomendado para estudos que envolvem a ciência do comportamento e porque este se tratar do estudo de um tema que ainda está em fase inicial de pesquisas, pouco explorado (Siegel & Castellan Jr, 2006), e que se refere à percepção do jovem sobre o suporte organizacional oferecido pela empresa.

Outra característica deste estudo foi a utilização da estatística inferencial, que permite a análise dos resultados de uma amostra da população que representa o objeto deste estudo (Martins & Theophilo, 2009). O estudo estatístico mostrou-se apropriado para esta pesquisa, uma vez que oferece um extrato dos dados levantados ao final dos procedimentos metodológicos aplicados (Kerlinger, 1980).

A pesquisa quantitativa utilizada nos estudos sociais oferece a possibilidade de se trabalhar com uma amostra da população, que representa o objeto de estudo, e

permite que se tenha indicativos de tendências e características da população em análise, proporcionando a condição de confirmação ou descarte de uma hipótese levantada para o estudo (Kerlinger, 1980).

A Figura 5 apresenta uma síntese das etapas realizadas na pesquisa.

**Figura 5: Desenho de pesquisa**



Fonte: a autora

### 3.2 Estratégia de coleta de dados

Esta seção apresenta o instrumento de coleta de dados, o perfil do público pesquisado, as características da amostra e o meio pelo qual os dados foram processados e analisados.

#### 3.2.1 Perfil da amostra

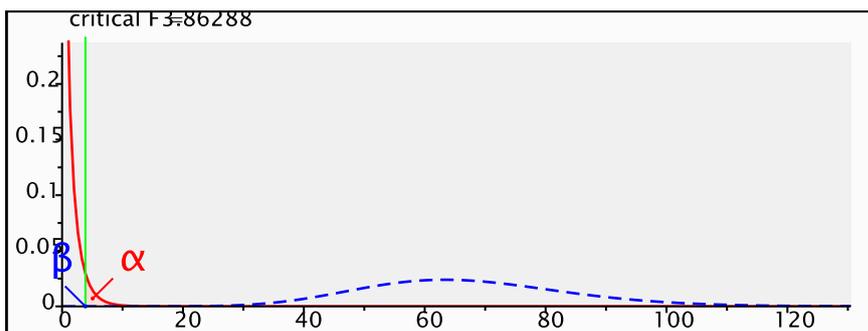
A população estudada são os jovens da geração digital, nascidos a partir de 1979 e que trabalham ou já trabalharam. Considerando que é impraticável o estudo de todos os jovens nessa faixa de idade (Kerlinger, 1980), definiu-se estudar uma amostra de caráter não probabilístico. A pesquisa de característica não probabilística é apropriada para estudos de ciências sociais (Martins & Theophilo, 2009; Cooper & Schindler, 2003). Foi utilizado procedimento de amostragem por acessibilidade, considerando o acesso da pesquisadora a esse público (Gil, 2008). Tendo em vista que o objetivo específico dessa técnica foi a escolha do público composto por jovens

que trabalham ou já tiveram experiência profissional, em função dessa característica, foi realizado um corte transversal da população (Cooper, Schindler, 2003).

### 3.2.2 Procedimento para determinação da amostra

Para o estudo, foram levantados dados de 570 respondentes; destes, 438 foram utilizados na pesquisa considerando-se que estavam de acordo com os critérios estabelecidos para qualificação e validação da amostra. Os 132 indivíduos retirados da amostra foram descartados porque os respondentes apresentavam idade superior à faixa de idade estabelecida (entre 17 e 35 anos), por nunca terem trabalhado ou não estarem trabalhando, ou por não responderem o questionário na integralidade. A amostra indicou ser satisfatória para a realização do estudo, tendo em vista que, por orientação de Hair, *et al.* (2011:144) são necessários, como padrão mínimo de questionários respondidos, a proporção "10 vezes maior que o número de indicadores de formação do constructo". O constructo que apresentou maior número de variáveis foi o que trata da PST composto por 18 variáveis, sendo que, nesse caso então, o número mínimo indicado para a amostra seria de 180 questionários respondidos dentro dos critérios.

**Figura 6 - Significância da amostra**



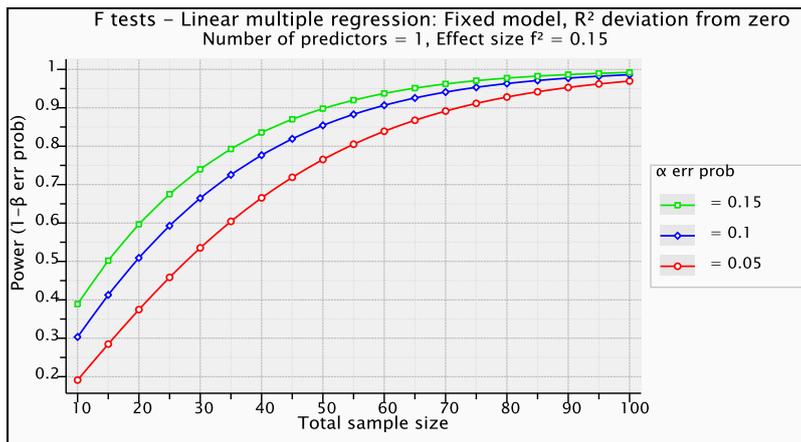
fonte - a autora,2014

Para determinar e identificar a validade da amostra, foi utilizado o *software* GPower 3.1. No processamento das informações disponíveis, o programa indicou que 89 questionários respondidos e considerados validos seriam suficientes para

assegurar um poder de 0.95 ao estudo e um efeito ( $f^2$  - expectativa que existe no efeito do tamanho da amostra) de 0.15 (Figura 6).

A amostra indicou ser significativa, tendo em vista que os valores identificados no *F test* são iguais a 3,86288, quando o esperado para que esse tipo ocorra é que o valor de teste se mostre igual ou superior a 1,6.

**Figura 7 - Validação da amostra**



fonte : a autora

O indicador do efeito da amostra representa o comportamento do resultado do estudo, ou seja, o quanto ele é efetivamente confiável. A amostra analisada coloca os resultados do estudo entre os mais confiáveis, por ter alcançado a faixa de 0,1 de efeito da amostra (figura 7). Esses dados indicam que a amostra é coesa.

Após a coleta, tabulação e análise preliminar dos dados para checagem de validação da amostra, foi realizada a análise do efeito da amostra e ficou identificado um alto grau de confiança e representatividade, com índices descritos por efeito  $f^2 = 0.15$ , um  $\alpha$  em erro probabilístico de 0.05, e na amostra de 438 questionários indicou o *power* (1-β err prob) igual a 1.00, certificando que esta amostra está bastante adequada para o estudo realizado.

O processamento dos dados levantados possibilitou verificar o grau de significância estatística da amostra, fator que promove a validade do estudo, considerando os valores de representatividade citados acima.

### 3.2.3 Instrumento da coleta de dados

A utilização de questionários para levantamento de dados contribui para identificação de relação que existe entre os fatos, para constatar ou não a relação e causa e efeito, e também é utilizada para discriminar e identificar fatos (Sellitz, Wrightsman, Cook & Kidder, 1987).

Neste estudo, foi utilizado um questionário composto por dois constructos. Um deles identifica a percepção do suporte organizacional e o outro a percepção do suporte social. Ambos os constructos estruturaram e organizaram o conceito de suporte ao trabalho discutido por Siqueira (2008).

O instrumento que auxiliou na análise da PSO foi desenvolvido originariamente por Eisenberger em 1995 e nacionalizado e validado por Siqueira em 1999. Assim como proposto por Eisenberger, a escala apresentada por Siqueira e utilizada nesta tese era composta por nove questões, sendo três delas apresentadas em ordem invertida de resposta.

O outro constructo trabalhado nesta tese, identificou a percepção de suporte social e foi utilizada a escala estudada por Siqueira (1999) para sua mensuração. O questionário levanta informações relacionadas ao quanto as empresas promovem o relacionamento entre as pessoas e estimulam a interação no trabalho entre pares e com as lideranças. O instrumento foi composto por 18 variáveis, que atendem a três fatores que são suporte informacional, emocional e instrumental.

A seguir, são apresentados os instrumentos utilizados no levantamento de dados desta tese.

### Quadro 12 - Variável latente Percepção do Suporte Organizacional e as variáveis manifestas correspondentes

Cód. no modelo	Variáveis manifestas
PO1	Esta empresa ignoraria qualquer reclamação de minha parte.
PO2	Esta empresa não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam.
PO3	É possível obter ajuda desta empresa quando tenho um problema.
PO4	Esta empresa preocupa-se com meu bem estar.
PO5	Esta empresa estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.
PO6	Esta empresa está pronta a me ajudar quando eu precisar de um favor especial.
PO7	Esta empresa se preocupa com minha satisfação no trabalho.
PO8	Esta empresa se preocupa mais com seus lucros do que comigo.
PO9	Esta empresa tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.

Fonte: Siqueira, 2008: 292

Os itens da escala aplicada nesta pesquisa foram identificados por códigos, que distinguem cada um dos constructos estudados. PO, por exemplo, precedido do número que identifica a variável latente (PO1), para variável da percepção do suporte organizacional e PS1 para variável da percepção do suporte social (Quadros 12 e 13).

As escalas de respostas apresentadas à amostra eram diferentes para cada um dos constructos estudados. As perguntas relacionadas à percepção do suporte organizacional utilizaram a escala de 7 pontos, que foram do discordo totalmente ao concordo totalmente, e as perguntas sobre o suporte social foram compostas por uma escala de concordância de 4 pontos expressa da forma: discordo totalmente, apenas discordo, apenas concordo e concordo totalmente. A diferença de escala aplicada seguiu proposta original da autora. As escalas Likert são tradicionalmente organizadas com categorias em números ímpares, entretanto, há a possibilidade de variação para escalas com categorias em números pares sem o comprometimento dos resultados coletados (Selltiz, Wrightsman, Cook & Kidder, 1987).

### Quadro 13 - Variável latente Percepção do Suporte Social e as variáveis manifestas correspondentes

Cod no	Variáveis manifestas
modelo	Nesta empresa
PS1	... as pessoas gostam umas das outras.
PS2	... as pessoas podem compartilhar umas com as outras seus problemas pessoais.
PS3	... as pessoas são amigas umas as outras.
PS4	... há recompensa financeira pelos esforços dos empregados.
PS5	... os equipamentos estão sempre em boas condições de uso.
PS6	... pode-se confiar nas pessoas.
PS7	... pode-se confiar nos superiores.
PS8	... as informações circulam claramente entre os setores da empresa.
PS9	... as pessoas são informadas sobre as decisões que envolvem o trabalho que realizam.
PS10	... existe o cumprimento das obrigações financeiras com os empregados.
PS11	... há ajuda financeira para que seus empregados se especializem.
PS12	... há facilidade de acesso às informações importantes.
PS13	... os empregados têm os equipamentos necessários para desempenharem suas tarefas.
PS14	... são pagos salários compatíveis aos esforços dos empregados.
PS15	... as pessoas se preocupam umas com as outras.
PS16	... as informações importantes para o trabalho são repassadas com agilidade.
PS17	... os superiores compartilham as informações importantes com os empregados.
PS18	... as informações importantes para o trabalho são compartilhadas por todos.

Fonte: Siqueira, 2008:291

As características dos respondentes foram levantadas por um questionário de identificação de perfil do respondente, cuja finalidade foi identificar dados sobre o perfil dos indivíduos, e envolveu informações relacionadas à idade, sexo, estado civil, condição de habitação, renda, setor da empresa em que trabalha, tempo em que o respondente trabalha naquela empresa e função que exercia quando respondeu o questionário. O nome do respondente não foi solicitado.

O instrumento de pesquisa utilizado no estudo pode ser visualizado no Apêndice A.

### **3.2.4 Procedimento de coleta de dados**

Conforme consideração para assegurar qualidade na pesquisa, a coleta de dados foi realizada com jovens na faixa etária entre 17 e 35 anos de idade, identificados como jovens da geração digital. Os respondentes da pesquisa são estudantes universitários, alunos dos cursos de Recursos Humanos, Gestão Financeira e Administração de uma instituição de ensino superior da cidade de São Paulo.

Os questionários foram respondidos em formulários físicos, entre os dias 04 e 29 de novembro de 2013, antes do término das aulas do semestre, e foram tabulados desde o início da coleta de dados até o mês de janeiro de 2014. Foram abordados 570 estudantes que prontamente atenderam à solicitação de preenchimento da pesquisa dos professores.

Os respondentes foram abordados em sala de aula por professores que previamente haviam recebido as instruções necessárias sobre a pesquisa, finalidades e maneira como deveria ser respondida. Os questionários foram aplicados antes do início da aula e levaram aproximadamente 20 minutos para serem respondidos.

Em um primeiro momento, após a tabulação dos dados, percebeu-se a necessidade de se retirar 48 questionários da amostra. O descarte dos questionários ocorreu ou por não indicarem a idade dos respondentes ou porque os indivíduos apresentavam idade superior ao intervalo de tempo estabelecido para o estudo, que variou entre 19 a 35 anos. A literatura que define a característica dos jovens da geração digital indica que as pessoas nascidas a partir de 1979 já podem ser considerados integrantes dessa população, assim, foram excluídos da amostra todos os questionários respondidos por pessoas que estavam fora da faixa etária estabelecida. Outros 84 questionários foram retirados por terem sido respondidos parcialmente. No total, foram retirados 132 questionários da amostra. No total, fizeram parte da amostra 438 questionários.

### **3.3. Procedimentos para a análise e interpretação dos resultados**

Os dados levantados foram organizados e preparados para serem interpretados, e combinados com a teoria e o conteúdo desenvolvidos na pesquisa,

procurando-se, portanto, cumprir a finalidade de oferecer um conhecimento maior sobre o tema proposto (Gil, 2008).

Os dados coletados foram tabulados em uma planilha de Excel. Com esse procedimento foi possível identificar e retirar da amostra os questionários que estavam fora do parâmetro adequado para processamento e análise. As questões 1,2 e 9 do instrumento de percepção do suporte organizacional foram elaboradas de forma negativa, ou seja, são questões elaboradas de maneira que o respondente devia assinalar as alternativas com expressões politicamente incorretas.

As perguntas respondidas de forma invertida foram tabuladas igualmente como as outras questões e, posteriormente, receberam um tratamento para inversão dos valores assinalados pelos respondentes, tornando homogêneo o padrão das respostas assinaladas, com a finalidade de processamento e obtenção de resultados. Foi elaborada uma fórmula para ajuste das respostas dos questionários coletados, realizando-se a inversão das afirmativas assinaladas. Assim, quando o respondente assinalou 7, automaticamente o dado foi substituído por 1 e assim sucessivamente.

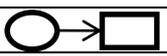
### **3.3.1 Processamento dos dados para análise e aplicação das técnicas estatísticas**

Este estudo utilizou técnicas de análise e interpretação estatística multivariada. A modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM) foi realizada por meio do PLS-PM (*Partial Least Square-Path Model*), identificado por Mínimos Quadrados Parciais - Modelo dos Caminhos. Ringle, Silva e Bido (2014) afirmam que a SEM pode realizar análise em covariância, que trata de normalidades multivariadas e em correlações, o que possibilita a utilização de dados de fontes diversas.

Os modelos de equação estrutural são utilizáveis quando há constructos ou variáveis latentes (VL) e quando existe interdependência entre variáveis observáveis e a investigação procura relações causais entre elas (Hair; Hult; Ringle; Sarstedt, 2011).

O PLS é parcial, ora realiza modelos de mensuração - correlação entre variáveis latentes de observadas – depois, de estruturais com a regressão linear entre variáveis latentes (Ringle, Silva & Bido, 2014). São utilizados símbolos que objetivamente representam o constructo e a relação entre eles no modelo (quadro 14).

**Quadro 14 - Símbolos e significados utilizados pelo PLS**

Símbolo	Significado
Círculo ou elipse 	São dispostas as variáveis latentes ou constructos, que são diretamente ligadas às variáveis que o compõe.
Quadrado ou retângulo 	São dispostas as variáveis identificadas por mensuradas, observadas, manifestas ou indicadores.
	Correlação entre variável latente e variável observada.
	Relação causal - coeficiente de caminho entre Variável Latente Independente > Dependente (modelo estrutural).
	Indicam a existência de relação entre de uma variável para outra.
	Indicam a existência de relação entre as duas variáveis sem uma direção específica ou prioritária.

Fonte: Ringle, Silva e Bido, 2014

O modelo de mensuração apresenta a estrutura do modelo em estudo e indica a relação que existe entre as variáveis e os constructos estudados (Byrne, 2010). O constructo Percepção do Suporte no trabalho foi sustentado por dois constructos anteriormente estudados e validados por Siqueira (2008) e cujas variáveis latentes foram codificadas no processamento dos dados (quadro 15), para efeito de melhor identificação e facilidade no processamento e interpretação dos resultados.

**Quadro 15 - Símbolos e significados utilizados pelo PLS**

Constructo	Variáveis latentes identificadas por
Percepção do suporte organizacional	PO
Percepção do suporte social	PS

Fonte: a autora, 2014

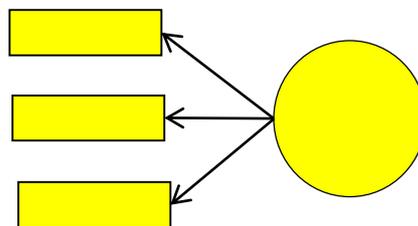
O modelo de mensuração foi representado por uma figura criada no *software* PLS e ilustra os dois constructos propostos para estudo em relação direta com suas variáveis representadas. A relação do constructo com sua variável está indicada por setas.

No modelo de mensuração, os círculos representam o constructo ou variável latente estudada. Os Quadros 12 e 13 indicam as variáveis manifestas que compõem o constructo. As setas estabelecem a conexão entre os constructos e as variáveis manifestas e assim fica estabelecida a relação de interdependência entre os

elementos. Cada variável manifesta pode se relacionar com apenas uma variável latente.

A maneira como o constructo e suas variáveis se relacionam neste estudo indica que o modelo estudado é reflexivo. A Figura 7 apresenta um círculo indicando o constructo estudado; as setas que ligam o constructo a quadros fazem a relação dele com as variáveis que o explicam. Os constructos dizem respeito a atitudes, características e interesses dos pesquisados sobre determinado assunto, e, senso assim, essas opiniões e impressões descrevem o constructo em estudo. Esse modelo de reflexão sinaliza que o conjunto de indicadores constrói a variável latente, por consequência, deve ser usada a regressão multivariada na apuração dos resultados (Hair *et al.*, 2011; Coltman *et al.*, 2008). Esse tipo de modelo proporciona ao pesquisador a flexibilidade de ajustes, retirando ou incluindo variáveis para o ajuste necessário. As variáveis relacionadas tratam do mesmo tema e orientam para o constructo. Trata-se de um constructo de múltiplos critérios. A figura abaixo o apresenta.

**Figura 8: Ilustração do modelo reflexivo**

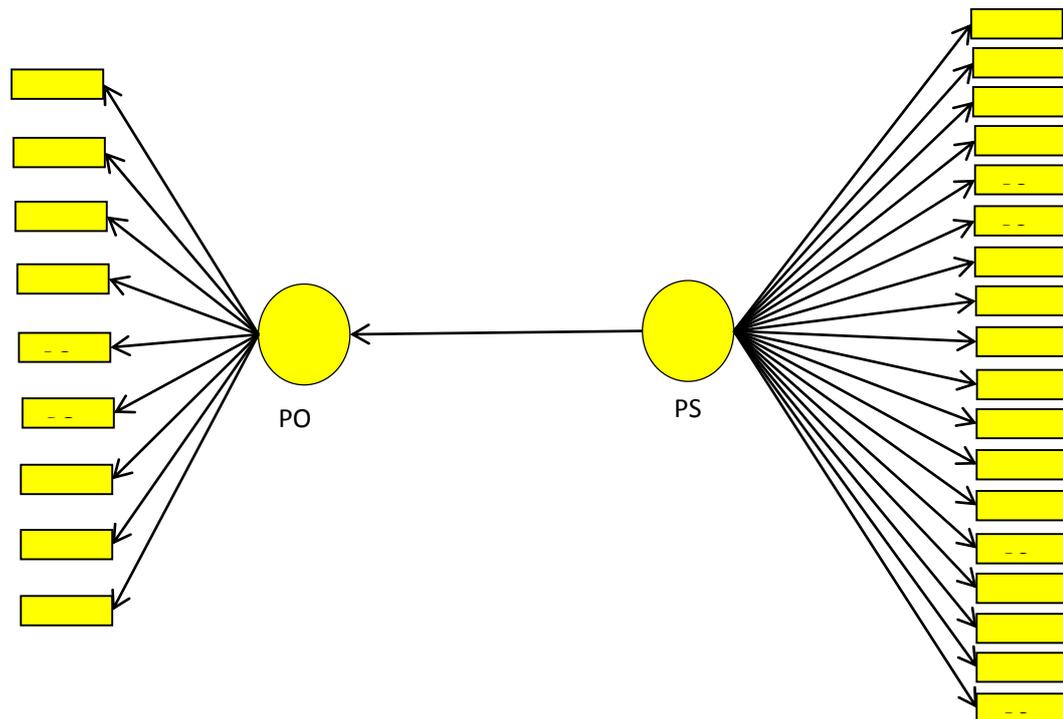


Fonte: Ringle, Silva e Bido 2014

### 3.3.2 Modelo estrutural/ Modelo de Caminhos

A relação causal entre as variáveis é representada por um diagrama que demonstra a conexão existente entre o constructo e suas variáveis. Essa relação é indicada por setas que unem os componentes. O modelo de diagrama de caminho foi desenhado como resultado do processamento dos dados obtidos nos dados coletados (figura 9).

**Figura 9 - Modelo de mensuração originado pelo PLS**



Fonte: a autora,2014

O modelo da Figura 8 ilustra a conexão que existe entre construtos de Percepção do Suporte Organizacional e Percepção do Suporte Social e indica o objeto de estudo que investiga a existência de relação entre eles (Figura 8). No caso em estudo, investiga-se se há relação do constructo do suporte social como o suporte organizacional.

### 3.3.3 Avaliação do modelo

Definido o modelo de mensuração, foram aplicadas as técnicas necessárias para qualificação dos dados e extração dos resultados. O processamento dos dados seguiu as etapas estabelecidas para o método de avaliação e analisou a credibilidade do estudo, a consistência interna dos indicadores no constructo e aponta a relação entre os constructos em estudo. A homogeneidade entre os constructos e a variância existente entre eles também foram avaliadas. Outro item avaliado nesse estudo foi a individualidade dos constructos. Foram realizados dois processamentos para que, posteriormente, fossem efetuados os ajustes dos constructos (Quadro 16).

### Quadro 16 - Etapas para validação dos constructos e modelo

Critério	Definição	Parâmetro
Consistência interna	Indica a credibilidade do modelo para o estudo.	Carga para estudos exploratório igual a 0,6 e 0,7
Confiabilidade composta	Mede a consistência interna dos indicadores e apontam a relação deles com a variável latente.	Alfa de Cronbach - 0,7 a 0,9 para pesquisas exploratórias
Validade convergente	Homogeneidade entre os constructos e quantidade de variância entre os constructos.	AVE (Average Variance Extracted) 0,5 para indicar a validade convergente
Validade discriminante	Indica a individualidade dos constructos. Realizam-se dois processamentos para validação do modelo ( <i>cross loading</i> ).	AVE mínimo de 0,5 para explicar o modelo

fonte: (Ringle, Silva E Bido, 2014)

### 3.3.4 Explicação do Modelo Estrutural

A análise de cada uma das etapas de avaliação do modelo estrutural (quadro 17) e posteriormente a validação correspondente obedeceram as orientações estabelecidas para utilização do *software* PLS (Hair, 2014).

### Quadro 17 - Etapas para validação dos constructos e modelo

Critério	Definição	Parâmetro
Variância explicada (Coeficiente de Pearson R <sup>2</sup> )	Indica a qualidade do modelo ajustado; Indica a porcentagem da variância na variável dependente, explicada pela variável latente.	R <sup>2</sup> 0,75 para substanciais 0,50 para moderado 0,25 para fraco
Relevância Preditiva (Q <sup>2</sup> )	Verifica a precisão e acuracia dos valores maiores que zero do modelo ajustado.	0,02 fraco 0,15 médio 0,35 grande
Valores e significância dos Coeficientes de Caminho	Refere-se a medidas o relacionamento entre constructos.	Variação entre - 0,1 (relação mais fraca) e 0,1 (relação mais forte)
Tamanho do efeito (f <sup>2</sup> )	Obtida através da inclusão ou exclusão de constructos no modelo. Obtêm através de análise do efeito com e sem a variável (Cohen, 1988) Aplicação do teste <i>t de student</i> para determinação do nível de significância.	0,02 fraco 0,15 médio 0,35 substancial  1,96 para significância de 5%.
Aderência do modelo	Revela a qualidade do modelo ajustado, em modelo que todas as variáveis são reflexivas	0,36

fonte: Ringle, Silva e Bido, 2014

## 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os dados referentes ao perfil da amostra estudada e os resultados do processamento executado no *software* PLS, após tabulação e extração das informações que estavam fora dos critérios estabelecidos para o estudo. Inicialmente, foi feita uma descrição do perfil da amostra, sendo que na sequência é apresentada a avaliação do modelo de mensuração e a avaliação do modelo estrutural. Por fim, é feita a análise e discussão dos resultados da percepção do jovem da geração digital sobre o suporte ao trabalho, envolvendo os constructos PSO e PSS, bem como sua relação.

### 4.1 Descrição do perfil da amostra

Os respondentes desta pesquisa são estudantes universitários de classe média baixa, em maioria residentes na zona sul de São Paulo. São jovens com idade variando entre 18 e 31 anos (92%). Grande parte dos respondentes é do sexo masculino (73%), solteiros (81%), residem com a família (79%). A renda dos respondentes gira em torno de um a três salários mínimos (R\$ 678,00 a 2.034,00). Essa renda não é a principal fonte de receita para a família (79%) dos respondentes.

Entre os respondentes, foram identificadas pessoas que estão desempregadas (7%), mas que já trabalharam. Por outro lado, mais da metade dos respondentes (55%) está no emprego atual há, pelo menos, um ano. Uma pequena parte de respondentes está no primeiro emprego (15%), entretanto a maioria dos respondentes (91%) está entre a segunda e quinta empresa. O segmento que mais emprega esses jovens é o segmento de serviço (58%), seguido do comércio (29%) e da indústria (11%).

Poucos respondentes estavam há mais de 4 anos na empresa (26%), contrapondo os números encontrados entre aqueles jovens que trabalham na mesma empresa por 1 a 3 anos (47%) e aqueles que, no momento da pesquisa, ainda não trabalhavam havia um ano na organização (27%). A vida profissional dos respondentes não é longa, eles apresentam pouca vivência profissional, sendo que alguns haviam iniciado sua experiência recentemente (5%) e mais da metade dos respondentes tinham apenas de 1 a 6 anos desta vivência.

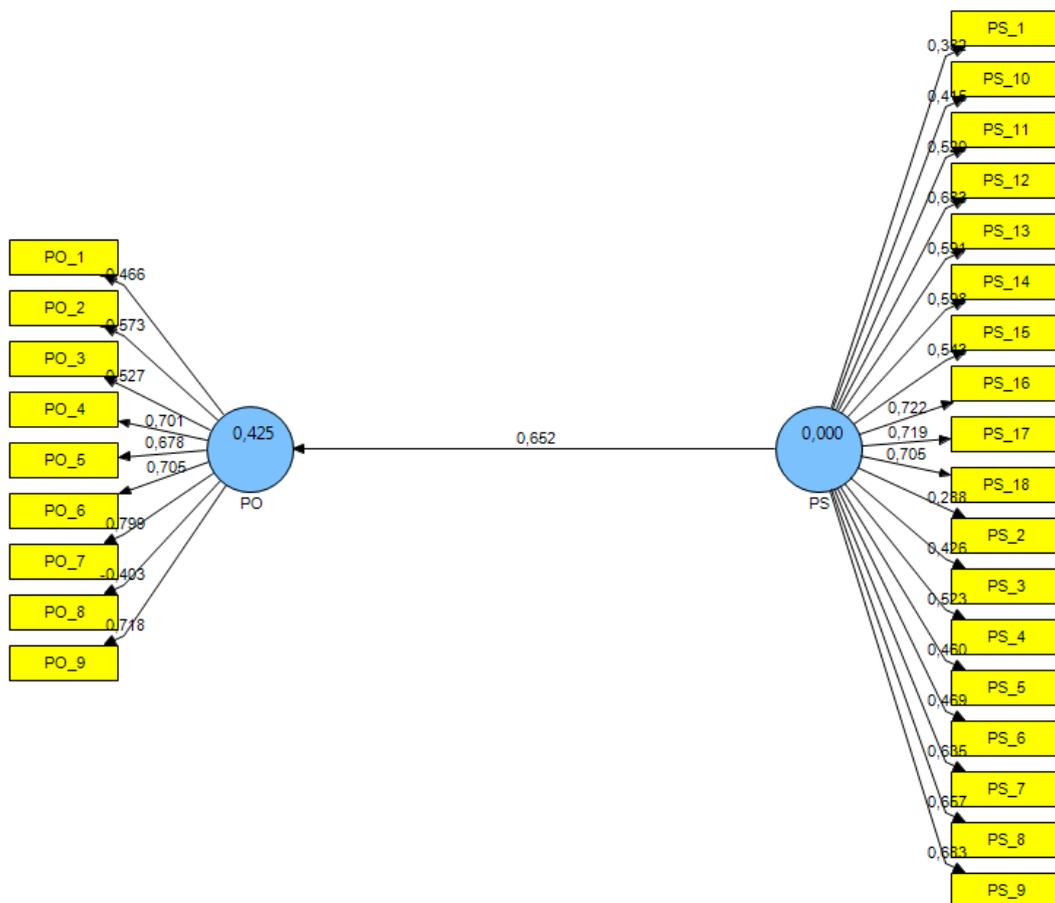
## 4.2 Avaliação do modelo de mensuração

Os dados foram tabulados em planilha de Excel, tratados e processados pelo *software* PLS. Os construtos definidos para o estudo e suas respectivas variáveis foram inseridos e organizados no *software* para que este pudesse, a partir daí, elaborar o primeiro diagrama de caminho do estudo com suas respectivas cargas de coeficiente identificadas no tratamento estatístico.

Esse modelo permite a avaliação das cargas fatoriais de cada variável e a indicação daquelas que estão comprometendo a validade e confiabilidade do constructo em estudo.

A Figura 10 representa os constructos, a relação entre eles e suas respectivas variáveis.

**Figura 10 - Modelo de mensuração originado pelo PLS e os respectivos coeficientes**



Fonte: a autora

O desenho do modelo (Figura 9) indica, ao final de cada seta que liga o constructo à variável, o valor do coeficiente identificado ao final do primeiro processamento. É esperado, para cada coeficiente, o valor de 0,60 (Hair, *et al.*, 2014). Todas as variáveis com valores inferiores a esse indicador foram retiradas do modelo, para um próximo processamento (Hair, *et al.*, 2014).

Os dados levantados e tratados para esse modelo foram analisados à luz das orientações de Hair, *et al.*, (2014). Seguindo orientações do autor, como um primeiro passo, deve-se realizar análise de cada variável. Essas devem apresentar indicador que varie entre 0,60 e 0,70, pois somente assim é possível atribuir confiabilidade ao modelo estudado. O novo processamento deve acontecer para que se busque a estabilidade do constructo e suas respectivas variáveis (figura 15).

As cargas fatoriais de cada vetor encontradas no processamento estão discriminadas no quadro 18 e foram assinaladas em vermelho as variáveis que deverão ser retiradas do modelo em razão do baixo coeficiente identificado pelo software. Em preto, estão as variáveis e seus coeficientes que aparentemente estão estáveis e ajustados para aquele conjunto de indicadores.

**Quadro 18 - Carga do coeficiente das variáveis no modelo inicial**

	PO		PS
PO_1	0,466	PS_1	0,382
PO_2	0,573	PS_2	0,426
PO_3	0,527	PS_3	0,523
PO_4	0,73	PS_4	0,426
PO_5	0,736	PS_5	0,469
PO_6	0,732	PS_6	0,685
PO_7	0,838	PS_7	0,627
PO_8	0,403	PS_8	0,694
PO_9	0,779	PS_9	0,739
		PS_10	0,415
		PS_11	0,59
		PS_12	0,698
		PS_13	0,591
		PS_14	0,624
		PS_15	0,512
		PS_16	0,752
		PS_17	0,761
		PS_18	0,763

Fonte: a autora

Na etapa seguinte, há a apresentação das avaliações dos dados relacionados à *Average Variance Extracted* - AVE. Nesse caso, pretende-se avaliar a correlação entre as variáveis. Fica evidenciado que os constructos possuem baixa correlação por apresentarem valores inferiores a 0,50, índice estabelecido como satisfatório para o indicador (Quadro 19).

**Quadro 19: Cargas fatoriais dos constructos**

	AVE	Confiabilidade composta	R <sup>2</sup>	Cronbach's Alpha
PO	0,398637	0,571323	0,424	0,574132
PS	0,325824	0,892185		0,872835

Fonte: a autora

Nas amostras analisadas, são esperados coeficientes superiores a 0,50 para os resultados de confiabilidade. No estudo atual, foram encontrados valores superiores para os dois constructos, sendo o valor de R<sup>2</sup> encontrado de 0,424, coeficiente que se mostra como potencialmente fraco para o estudo, assim como está abaixo do esperado o coeficiente encontrado no indicador Alfa de Cronbach, que idealiza um resultado de 0,60, e que no constructo PSO está apresentando valor inferior.

O passo seguinte proporcionou a avaliação dos dados apontados para o Alfa Cronbach, cuja finalidade é avaliar a confiabilidade do constructo na integralidade. Nessa análise, pode-se observar que o constructo PSO apresenta resultado inferior a 0,6, valor esperado para tal indicador. Tais indicadores sugerem a necessidade de extração das variáveis inferiores, para posterior processamento dos dados que restaram no modelo.

É possível realizar um ajuste do modelo, retirando os indicadores de valores inferiores ao estabelecido pelo modelo escolhido para o estudo (Hair, 2011). Quando analisadas individualmente, aquelas variáveis que apresentaram carga inferior a 0,6 estão comprometendo a confiabilidade do constructo em estudo e colocando em dúvida a validade do mesmo.

Nesta tese, foram realizados dois processamentos para ajuste do modelo. No primeiro processamento, algumas variáveis foram retiradas; no segundo, o modelo mostrou-se estável e ajustado (Quadro 20).

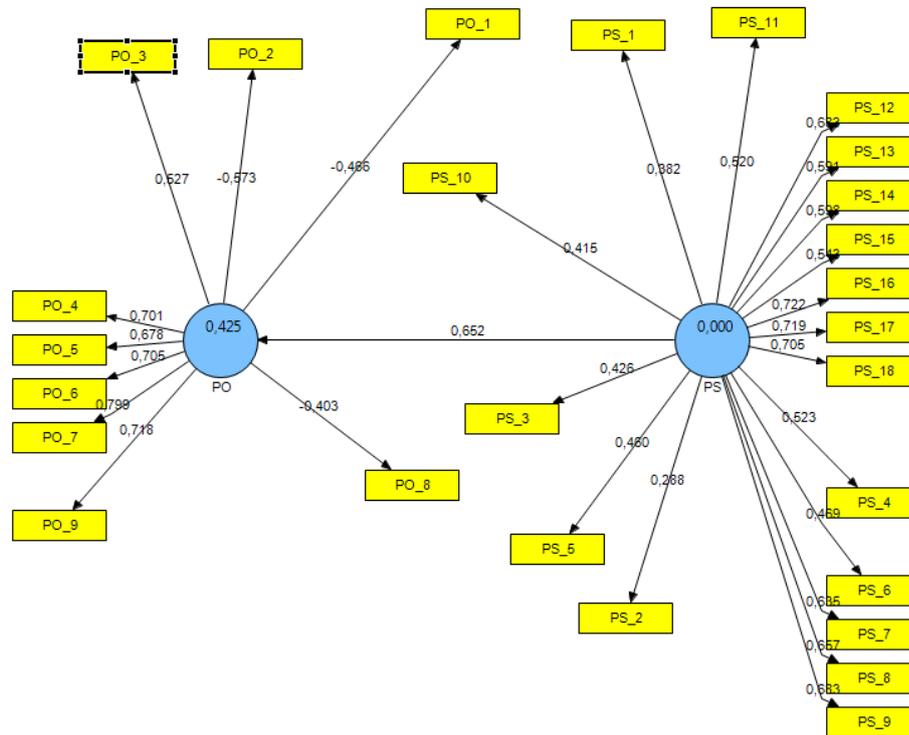
**Quadro 20 - Variáveis de cargas inferiores do modelo**

	PO		PS
PO_1	0,466	PS_1	0,382
PO_2	0,573	PS_2	0,426
PO_3	0,527	PS_3	0,523
PO_8	0,403	PS_4	0,426
		PS_5	0,469
		PS_10	0,415
		PS_11	0,59
		PS_13	0,591
		PS_15	0,512

Fonte: a autora

No primeiro processamento de dados realizado, foi necessário retirar algumas variáveis dos constructos por não se mostrarem aderentes, com valores que mostrassem significado e que agregassem equilíbrio ao modelo. Em uma análise cuidadosa pode-se observar que o constructo suporte organizacional possui quatro das nove variáveis com índices menores do que o esperado e no constructo percepção do suporte social, dez das dezoito variáveis estavam fora do parâmetro esperado para validação do constructo na íntegra. Neste estudo, foi realizada uma primeira extração de variáveis para equilíbrio do modelo. Assim, foram retiradas quatro variáveis do constructo PSO, sendo elas as de número 1, 2, 3 e 8 (Figura 11), sendo que todas estavam com valores de carga inferior a 0,60, de acordo com o quadro 20 (Hair, 2011). Para o constructo PSS, foram retiradas seis variáveis identificadas com os números 1, 2, 3, 5, 10 e 11.

**Figura 11 - Modelo do estudo do primeiro processamento**



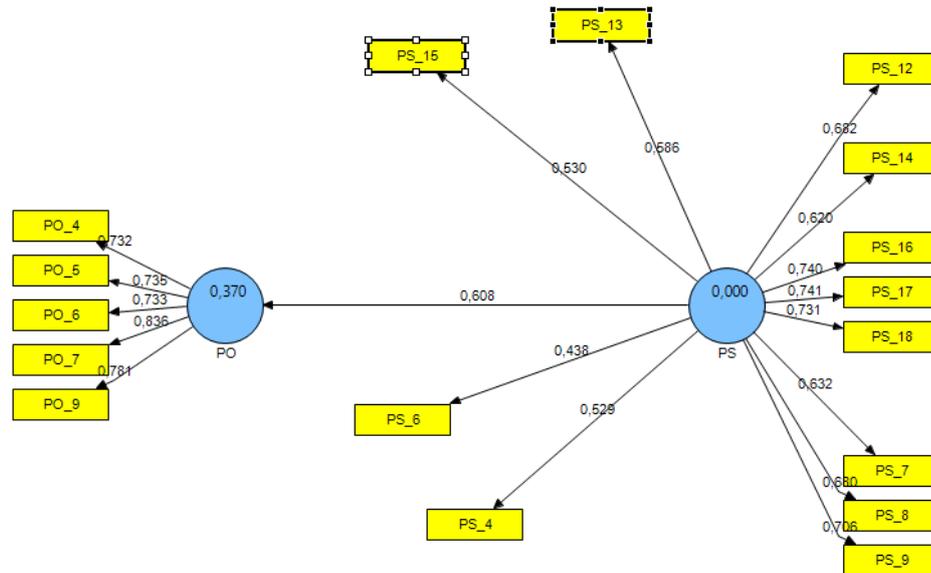
Fonte: a autora

O segundo processamento foi executado e novamente outras variáveis do constructo PSS foram apontadas com valor inferior ao que é estabelecido como adequado para validação do constructo, sendo elas as de número 4, 6, 13 e 15. As variáveis com indicadores de carga inferior ao estabelecido, como descrito anteriormente, foram isoladas das variáveis que apresentam os valores adequados e, posteriormente, extraídas do modelo.

A Figura 12 apresenta o novo modelo, após a primeira extração realizada, com suas respectivas cargas fatoriais levantadas após o segundo processamento.

Do constructo PSO foram eliminadas cinco variáveis e sua composição final ficou restrita às variáveis PO\_4, PO\_5, PO\_6, PO\_7 e PO\_9. Do constructo PSS, foram eliminados 10 indicadores, reduzindo para oito os indicadores válidos, sendo eles PS\_7, PS\_8, PS\_9, PS\_12, PS\_14, PS\_16, PS\_17 e PS\_18.

**Figura 12 - Resultado de novo processamento**



Fonte: a autora

As variáveis extraídas do modelo estão representadas no quadro 21, com os respectivos pesos resultantes do processamento realizado.

**Quadro 21 - Indicadores que permaneceram no modelo.**

PO_4	0,73	PS_7	0,627
PO_5	0,736	PS_8	0,694
PO_6	0,732	PS_9	0,739
PO_7	0,838	PS_12	0,698
PO_9	0,779	PS_14	0,624
		PS_16	0,752
		PS_17	0,761
		PS_18	0,763

Fonte: a autora

Após a finalização do segundo processamento, foi extraído o modelo estrutural final, com as variáveis restantes e significativas para cada um dos constructos em estudo. As variáveis que comprometiam os constructos foram retiradas do modelo, como orienta Hair (2011), para que se possa promover o equilíbrio.

Os valores encontrados no item AVE ficaram estáveis, dentro dos parâmetros esperados e orientados por Hair, *et al.* (2014), superiores a 0,50 e estão na faixa de

0,584 para o constructo PSO e 0,504 para o constructo PSS. Os parâmetros de Alfa de Cronbach apresentados são superiores a 0,70, especificamente 0,823 para PSO e 0,858 para PSS, valores que indicam que os resultados são satisfatórios, considerando que essa é uma pesquisa exploratória (Quadro 22).

**Quadro 22: Qualidade do Modelo Ajustado**

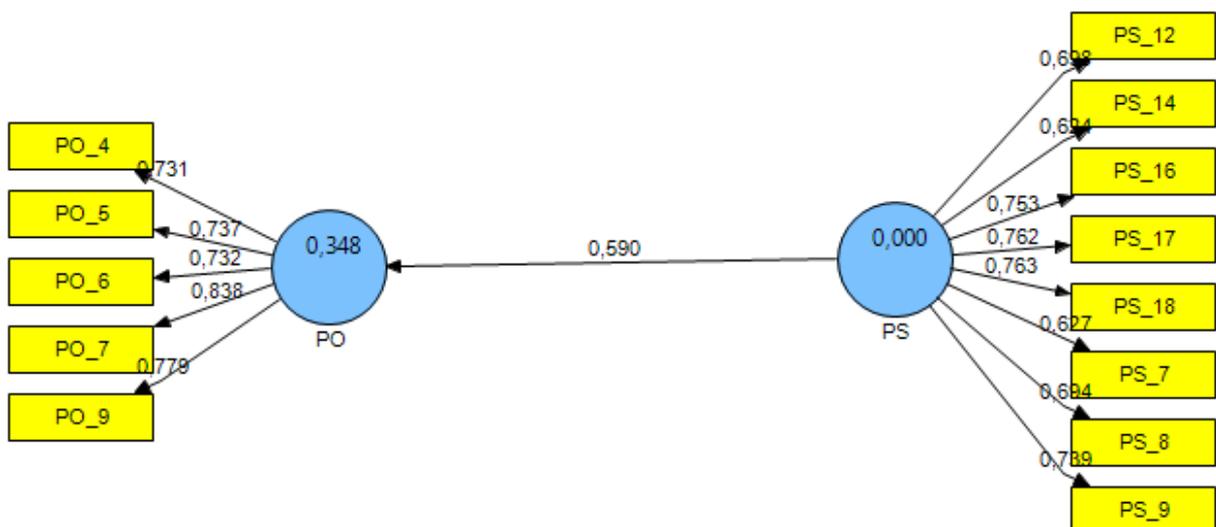
	AVE	Confiabilidade composta	R <sup>2</sup>	Cronbachs Alpha
PO	0,584	0,875241	0,348394	0,823
PS	0,504	0,889734		0,858

Fonte: Ringle, Silva e Bido 2014

Os indicadores que permaneceram no modelo indicaram sensível melhora com a retirada daquelas variáveis que estavam com cargas fatoriais menores e resultaram no modelo final (Figura 13) ajustado.

O modelo final apresenta as cargas fatoriais de cada variável e indica que todas que permanecem no modelo estão com suas cargas fatoriais acima de 0,60 e são consideradas consistentes e válidas para manutenção do constructo.

**Figura 13 - Modelo final ajustado**



Fonte: a autora

Foi realizada a análise de validade discriminante. Nesse critério de análise, são efetuados os cruzamentos das cargas fatoriais de cada indicador do constructo

específico, com os outros indicadores do mesmo constructo e do outro constructo em análise (Ringle, Silva & Bido, 2014). Cada indicador que resultou no constructo apresentou valor maior dentro de seu próprio constructo (Quadro 23). Essa análise indica que os constructos são independentes, mas estão relacionados entre si.

**Quadro 23 - Cargas Cruzadas dos constructos**

	PO	PS
PO_4	<b>0,73085</b>	0,410969
PO_5	<b>0,73674</b>	0,402333
PO_6	<b>0,73212</b>	0,377536
PO_7	<b>0,83833</b>	0,50671
PO_9	<b>0,77924</b>	0,52822
PS_12	0,428585	<b>0,69807</b>
PS_14	0,384988	<b>0,62436</b>
PS_16	0,452223	<b>0,75282</b>
PS_17	0,404779	<b>0,76191</b>
PS_18	0,469098	<b>0,7633</b>
PS_7	0,412137	<b>0,62712</b>
PS_8	0,395949	<b>0,69403</b>
PS_9	0,386172	<b>0,7393</b>

Fonte: a autora

A validade discriminante dos constructos foi estudada. Esse valor resulta da extração da raiz quadrada das AVE de cada constructo e suas correlações com as variáveis latentes em estudo (Hair; *et al.*, 2014). Esse Critério de Fornell e Larcker (1981) de validação apresenta resultados satisfatórios, considerando que o valor encontrado para cada variável latente é superior às correlações entre constructos (Hair; *et al.*, 2014).

**Quadro 24 - Raiz quadrada da AVE**

	PO	PS
PO	0,764	
PS	0,590	0,709622

Fonte: a autora

A análise dos valores da raiz quadrada da AVE é o último indicador (Quadro 24) a ser verificado antes da avaliação do modelo estrutural, que será apresentada na próxima seção.

### 4.3 Avaliação do modelo estrutural

Neste critério de análise foi estudada a variância dos constructos. Esse estudo é realizado por meio dos dados levantados no coeficiente de Pearson  $R^2$  e analisa a variância da variável independente sobre a variável dependente, no caso, o valor identificado foi valor de 0,348. Os valores estabelecidos para caracterizar a validade do constructo, o coeficiente  $R^2$  no valor encontrado, deve ser considerado de fraco para moderado, tendo em vista que o valor alcançado foi 0,348 e o estabelecido para esse indicador é de 0,50 para valor moderado (Hair *et al.*, 2014).

A avaliação da relevância preditiva do estudo foi extraída do indicador de Stober-Geisser -  $Q^2$  e tem por finalidade presumir cada constructo latente endógeno (Hair; *et al.*, 2014) e indica a precisão do modelo ajustado. Segundo o autor, os valores esperados para esse indicador com poder explicativo do constructo são de 0,02, para baixo poder explicativo, de 0,15, para médio poder explicativo e de 0,35, para alto poder explicativo (Quadro 25). Os valores encontrados no estudo indicam que PSO está com mediano poder de explicação, enquanto o constructo PSS tem alto poder de explicação.

**Quadro 25 - Indicadores de Relevância Preditiva ( $Q^2$ )**

	1-SSE/SSO
PO	0,18
PS	0,35

Fonte: a autora

Outro indicador estudado para avaliar a relação causal entre os constructos e a significância do coeficiente do caminho do modelo de mensuração foi o teste t de *student*. Os valores considerados adequados para esse indicador são coeficientes com valores acima de 1,96 para significância de 5% (Hair; *et al.*, 2014). No presente estudo, todos os valores estão superiores ao valor indicado como recomendado e adequado (Quadro 26).

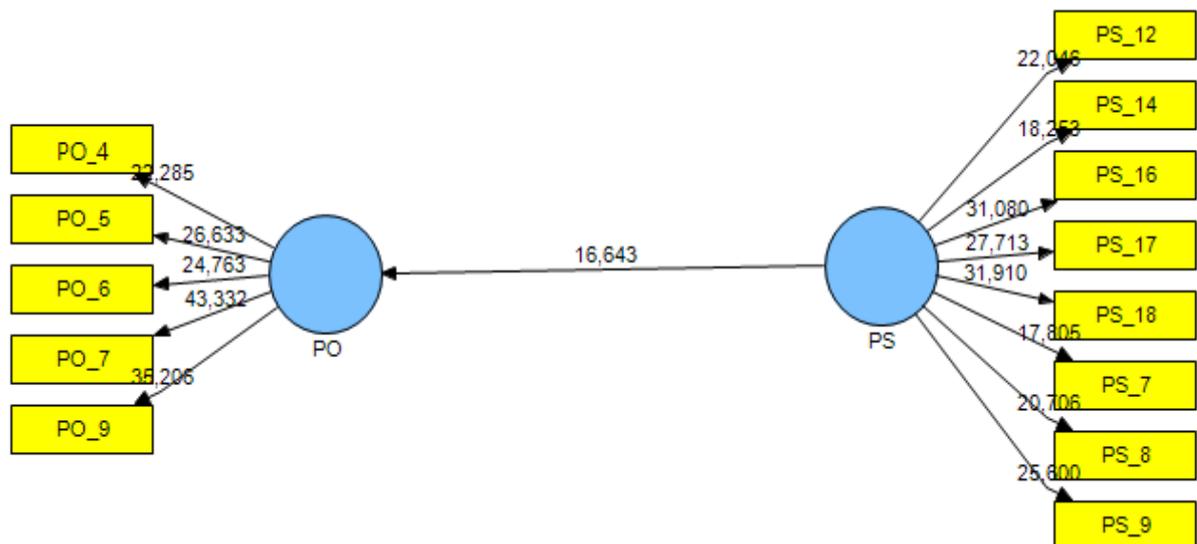
**Quadro 26 - Variáveis latentes (Teste t)**

	PO	PS
PO_4	22,28482	
PO_5	26,63254	
PO_6	24,76349	
PO_7	43,33179	
PO_9	35,20622	
PS_12		22,04593
PS_14		18,25333
PS_16		31,08044
PS_17		27,71346
PS_18		31,91043
PS_7		17,80491
PS_8		20,70568
PS_9		25,60009

Fonte: a autora

Os resultados relacionados ao teste t de *student* estão representados no modelo (Figura 14) extraído do processamento dos dados, assim como o coeficiente de caminhos. Os valores obtidos em cada uma das variáveis estão muito acima do estipulado como adequado, que estabelece 5% de significância para indicar a existência de relação (Hair; *et al.*, 2014).

**Figura 14: Validade do modelo de caminho**



Fonte: a autora

Nas orientações de Hair, *et al.*, o coeficiente de caminho obtido no processamento dos dados foi igual a 16,643, que supera o valor estabelecido pelo método e confirma a existência de relação entre os constructos em estudo (Quadro 27).

**Quadro 27 - Variáveis latentes (Teste t)**

	T Statistics
PS -> PO	16,64254

Fonte: a autora

O indicador seguinte, avaliado nos dados do estudo, foi o tamanho do efeito ( $f^2$ ) de Cohen. Esse indicador aponta a utilidade do constructo em estudo e a influência da variável latente exógena em uma variável latente endógena. Os parâmetros esperados e considerados para esse indicador são 0,02 para fraca utilidade, 0,15 para mediana utilidade e 0,35 para elevada influência (Hair, *et al.*, 2014). Esse indicador é extraído do *Blindfolding*, um dos critérios gerados no *software* (Quadro 28).

**Quadro 28 - Tamanho do efeito ( $f^2$ )**

	1-SSE/SSO
PO	0,187302
PS	0,35959

Fonte: a autora

Uma última análise para explicação do modelo trata de um teste de confirmação da validade e qualidade do modelo final. Esse indicador é denominado por GoF, *Goodness of Fit* (Quadro 29) e é calculado por meio de uma média geométrica entre os coeficientes de Pearson ( $R^2$ ) e a Variância extraída (AVE) (Hair; *et al.*, 2014).

**Quadro 29 - Goodness of fit (Índice de adequação do modelo)**

	AVE	R <sup>2</sup>
<b>PO</b>	0,584586	0,348
<b>PS</b>	0,503564	0,348
Média	1,08815	0,696
Média Geométrica	0,870	

Fonte: a autora

Para esse indicador, é esperado um índice igual a 0,36. No estudo atual foi encontrado valor igual a 0,870, superando o valor determinado e mostrando-se satisfatório para o estudo, apontado como adequado e ajustado com a qualidade do modelo. Os cálculos para identificação desse indicador foram realizados em uma planilha de Excel, que executou o cálculo da média geométrica, dado que informa o indicador (Quadro 29).

#### **4.4 Análise e discussão dos resultados: percepção do jovem da geração digital sobre o suporte ao trabalho**

Este estudo analisou a percepção do jovem sobre o suporte ao trabalho, utilizando dois constructos distintos que juntos oferecem à pesquisa a compreensão sobre a percepção do jovem sobre o apoio social (PSS) e a percepção do suporte organizacional (PSO) oferecidos pela organização. Ambos foram reproduzidos dos estudos de Siqueira (2008), que os testou e validou para a realidade brasileira, fato que contribuiu para o emprego dos instrumentos neste estudo.

Os constructos envolvidos na pesquisa indicaram boas condições para serem processados e analisados pelo *software* PLS-PM, para uma análise multivariada. Cada constructo possuía um número de variáveis distintas e foram reduzidos e ajustados, conforme resultado do processamento e combinações realizadas pelo sistema.

#### 4.4.1 Percepção do Suporte Organizacional - PSO para os jovens da geração digital

Nesta seção, será analisada a validade do constructo PSO para os jovens da geração digital. O constructo em análise, inicialmente composto por nove variáveis Siqueira, (2008), apresentou a necessidade de alterações após o primeiro processamento, e algumas variáveis de sua composição original foram extraídas para dar maior força para o constructo. A carga fatorial das variáveis do constructo PSO que restaram sofreu mudança após o primeiro tratamento de dados e deixou o constructo em uma organização final de cinco variáveis (Quadro 30).

**Quadro 30 - Variáveis Mantidas no constructo e seus respectivos fatores**

	Assertiva	Carga fatorial
PO_4	Esta empresa preocupa-se com meu bem estar.	0,731
PO_5	Esta empresa estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.	0,737
PO_6	Esta empresa está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.	0,732
PO_7	Esta empresa preocupa-se com minha satisfação no trabalho.	0,838
PO_9	Esta empresa tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.	0,779

Fonte: a autora

Essas cinco variáveis que compõem o constructo mostraram carga fatorial dentro dos parâmetros estabelecidos pelo modelo estatístico escolhido para aplicação nesta tese. O valor esperado para cada vetor deve ser igual ou superior a 0,60 e foram identificadas, neste caso, cargas sempre superiores a 0,73. O valor da credibilidade de AVE, fator que indica a validade do constructo foi identificado em 0,584, quando o esperado é que seja superior a 0,50. Assim, pode-se concluir que este constructo é confiável e válido para a amostra estudada.

A PSO tem por finalidade identificar a percepção do empregado quanto ao reconhecimento da organização para os esforços que o funcionário dedica no desenvolvimento do trabalho e as contrapartidas oferecidas por essa dedicação. O constructo procura demonstrar o quanto a influência que uma percepção negativa quanto a recompensas e reconhecimento no vínculo suscetível do empregado com a

organização pode interferir diretamente na manutenção do empregado na organização, gerando alto *turnover* e vínculos enfraquecidos (Eisenberger *et al.*, 1986).

Na revisão da literatura, foi possível identificar que os jovens dessa nova geração procuram trabalhar no que gostam e esperam encontrar a possibilidade de conciliar seus interesses pessoais e profissionais para que seja possível viver a qualidade de vida que seus pais não tiveram (Lipkin e Perrymore, 2010).

O processamento dos dados apontou variáveis que deveriam ser extraídas do constructo. Após realizada a extração das mesmas, o constructo indicou maior estabilidade e força. Foram retiradas todas as variáveis de valor invertido e que representam uma percepção do politicamente incorreto.

As variáveis que permaneceram no constructo são positivas, apresentam certo otimismo e acenam para a confiança do empregado na organização. Confirmando esse entendimento, pode-se observar que as variáveis que foram extraídas do modelo são aquelas que possuem valores invertidos e indicam conotação negativa sobre a empresa (Quadro 31).

#### **Quadro 31 - Variáveis extraídas do constructo**

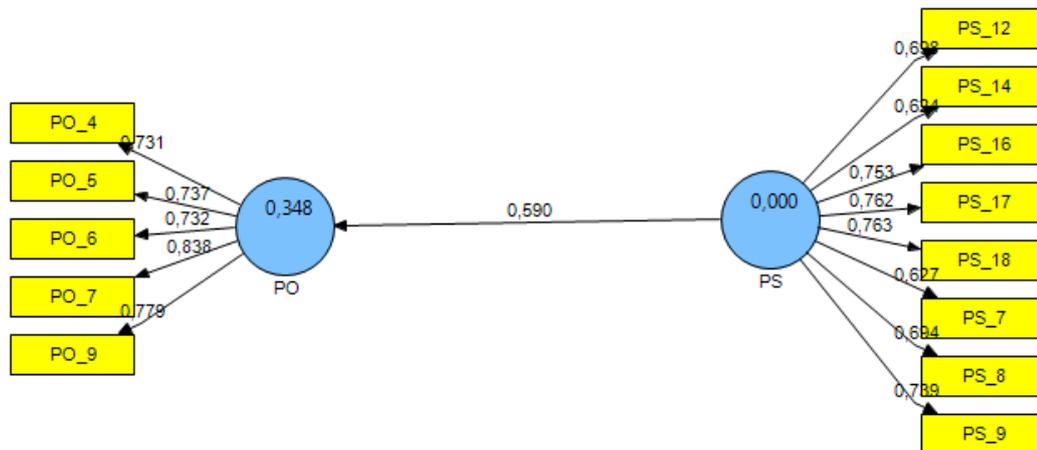
Cod. no modelo	Variáveis manifestas
PO1	Esta empresa ignoraria qualquer reclamação de minha parte.
PO2	Esta empresa não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam.
PO3	É possível obter ajuda desta empresa quando tenho um problema.
PO8	Esta empresa preocupa-se mais com seus lucros do que comigo.

Fonte: a autora

O otimismo demonstrado pelo jovem nos resultados apresentados faz refletir sobre a possibilidade de o jovem não encontrar na sua rotina de trabalho a manutenção desses fatores tão positivos e otimistas, o que os leva a se desligarem facilmente da empresa, buscando um espaço onde tudo o que esperam possa acontecer (Lipkin & Perrymore, 2010; Twenge, 2010; Murphy Jr., Gibson & Greenwood, 2010).

A relação dos constructos e suas variáveis validadas pelos processamentos realizados estão representadas na Figura 15.

**Figura 15 - Correlação do constructo do suporte social sobre o suporte organizacional**



Fonte: a autora

O constructo do suporte organizacional mostra-se independente, tendo em vista o valor de R<sup>2</sup> e AVE extraídos, indicando possuir força suficiente para responder às questões associadas à relação do jovem com a organização. Entretanto, há uma forte correlação do suporte organizacional com o constructo percepção do suporte social (Figura 15).

As demais variáveis se referem à recompensa financeira pelos esforços dedicados, às boas condições dos equipamentos disponibilizados pela empresa para que o empregado desenvolva seus trabalhos, ao cumprimento das obrigações financeiras com os empregados, e, finalmente, sobre o tratamento da ajuda financeira para que os empregados se especializem. No estudo de Raganowicz-Gargas (2014), foram encontrados dados que colocam como elemento fundamental para a motivação dos jovens da geração digital a remuneração. Josiam *et al.* (2009) contribuem informando que remuneração é importante para o jovem, assim como os desafios estabelecidos pelas atividades que exerce, tais como a necessidade de sentir que trabalha em equipe e que é considerado por ela.

#### 4.4.2 Percepção do Suporte Social - PSS para os jovens da geração digital

Nesta seção, será analisada a validade do constructo percepção do suporte social para os jovens da geração digital. O constructo PSS, originariamente composto

por 18 variáveis, recebeu nova organização, após dois processamentos realizados pelo *software* PLS e, como consequência, foi realizada a extração das variáveis de menor valor que comprometiam a força do constructo. As variáveis que foram selecionadas para composição deste constructo, com carga superior a 0,60, estão identificadas no quadro 32.

### Quadro 32 - Variáveis Mantidas no constructo e seus respectivos fatores

Cod. no modelo	Variáveis manifestas	Carga Fatorial
	Nesta empresa	
PS7	... pode-se confiar nos superiores.	0,627
PS8	... as informações circulam claramente entre os setores da empresa.	0,694
PS9	... as pessoas são informadas sobre as decisões que envolvem o trabalho que realizam.	0,789
PS12	... há facilidade de acesso às informações importantes.	0,698
PS14	... são pagos salários compatíveis aos esforços dos empregados.	0,694
PS16	... as informações importantes para o trabalho são repassadas com agilidade.	0,753
PS17	... os superiores compartilham as informações importantes com os empregados.	0,762
PS18	... as informações importantes para o trabalho são compartilhadas por todos.	0,763

Fonte: a autora

O valor de AVE que orienta para a credibilidade do constructo alcançou o índice de 0,503, valor superior ao estabelecido e que agrega confiança. O constructo suporte social indica que é um constructo forte e independente.

Foi analisada a correlação entre constructo PSS com o constructo PSO e, como resultado da análise, observou-se que há uma forte correlação entre eles (Figura 16 e 17).

O fator que manteve o maior número de variáveis foi o que se relaciona ao suporte informacional, seguido de suporte instrumental. O Quadro 33 apresenta os fatores, uma breve definição dos mesmos e o número das variáveis correspondentes a cada fator. Estão em negrito as variáveis que foram extraídas do constructo.

**Quadro 33 - Fatores de composição do constructo, definição e variáveis do instrumento relacionadas.**

Fatores	Definições	Questões correspondentes
Suporte informacional	Crença que a organização possui uma rede de comunicação comum que veicula informações precisas e confiáveis.	8, 9, 12, <b>13</b> , 16, 17 e 18
Suporte emocional	Crença do empregado que na organização existem pessoas em quem se possa confiar, se mostram preocupadas umas com as outras e se valorizam e se gostam.	1, 2, 3, 6, <b>7</b> e 15
Suporte instrumental	Crença do empregado que a empresa provê com insumos materiais, financeiros, técnicos e gerenciais.	4, 5, 10, 11 e <b>14</b>

Fonte: Siqueira e colaboradores (2008:287)

Considerando dados da literatura que afirmam a necessidade de estabelecimento de uma rede de relacionamento forte para que o jovem se sinta integrado e confortável na equipe, havia uma expectativa de identificar índices mais elevados ao que se refere aos relacionamentos e amizades (Twenge, 2011) e à identificação de cuidados dos demais para consigo no trabalho.

O fator que se refere ao suporte instrumental também manteve apenas uma das variáveis de sua composição e faz referência à compatibilidade do salário pago pela organização em relação ao esforço dedicado pelo empregado. Talvez este seja um dos elementos que apontam para os resultados de estudos realizados (Lipkin & Perrymore, 2010; Twenge, 2010; Murphy Jr., Gibson & Greenwood, 2010), indicando preponderância dos valores relacionais e dos desafios propostos pelas tecnologias sobre os valores de remuneração, que é valorizado, mas não prioridade no momento de uma decisão entre permanecer e sair de uma organização.

O fator de menor descaracterização no constructo do suporte social, ou de menor perda de variáveis, foi o suporte informacional. A única variável retirada do fator foi aquela que afirma que os empregados têm equipamentos necessários para desempenharem suas tarefas. As demais variáveis foram reconhecidas e sinalizadas pelos respondentes. Nesse fator, são levantados dados relacionados à circulação e acesso às informações, a agilidade de transmissão e clareza das informações. Esses dados confirmam os resultados de pesquisas e estudos realizados por Martin Tulgan (2006), que indicam os caminhos para o melhor gerenciamento dos jovens da geração digital, iniciando pela clareza e objetividade na transmissão de informações, na segurança de quem transmite as orientações e na preocupação de formação, capacitação e desenvolvimento dos membros da equipe.

Estudos realizados sobre o gerenciamento dos jovens da geração digital sinalizam para a necessidade de maior empenho dos gestores para os processos comunicacionais e de troca de informação, nesta pesquisa essa necessidade de empenho e dedicação de proximidade do gestor com os jovens. Os líderes devem desenvolver, estrategicamente, a habilidade de comunicação para abordagem dos jovens (Kaifi *et al.*, 2012). Os conteúdos transmitidos devem ser compreendidos pelos jovens para que causem efeito naquilo que deve ser informado, sendo que essa forma de comunicação proporciona a capacitação e desenvolvimento dos jovens (Eisner, 2005; Josiam *et al.*, 2009). A complexidade na gestão dos jovens da geração destaca a necessidade de melhora significativa nos processos comunicacionais entre gestores e jovens, para que os conflitos possam ser minimizados, pois a comunicação aberta e franca fortalece os vínculos e estimula a participação (Murphy Jr., Gibson & Greenwood, 2009; Josiam *et al.*, 2009).

O fator que apresentou maior perda de variáveis foi o suporte emocional. Das seis variáveis que compõem o constructo, restou apenas uma variável, que faz referência à confiança do empregado em relação ao seu supervisor. Neste caso, os estudos relacionados à geração digital têm apontado para o mesmo sentido, informando que os jovens precisam de um gestor que lhes ofereça confiança, direcionamento, em quem eles possam se apoiar (Santos, 2011). Esses resultados confirmam uma característica apontada por Twenge (2011), que reforça a necessidade de vínculos fortes do jovem com a liderança para a criação de parceiras e, basicamente, de orientação e comunicação para maior entendimento de seu papel e direcionamento, neste estudo pode-se identificar que além da proximidade com o gestor, os jovens priorizam as informações que recebem e os processos de informação e comunicação da organização.

Como ponto fundamental de mudança nas características dos jovens e das gerações anteriores, está o fato de os representantes dessa geração serem extremamente ligadas à tecnologia e apresentarem uma percepção da relação com o trabalho como meio para adquirir uma condição de vida que permita uma integração do trabalho ao que escolheu fazer e viver, apesar de atuarem de forma imersa ou intensa, quando estão envolvidos e apaixonados pelo que estão fazendo (Lipkin & Perrymore, 2010 Tapscot, 2011). Outra característica que difere os membros dessa geração das anteriores é o fato do sujeito sentir-se leal aos seus objetivos pessoais, em detrimento aos objetivos da organização (Lipkin & Perrymore, 2010). Os dados

encontrados no perfil da amostra dão sinais do baixo vínculo dos jovens com as organizações, 43% deles já trabalharam em quatro a vinte e cinco empresas, destes 72% trabalham na empresa atual a menos de 2 anos.

A lealdade ao trabalho se dá até o momento em que este não interfira na vida e objetivos pessoais do jovem. A autoestima elevada desses jovens decorre de um cuidado dos pais que procuram proteger e oferecer a eles a sensação de que são "vencedores", com a percepção de que "você pode ser o que quiser ser" (Lipkin & Perrymore, 2010:2). A confirmação desses elementos aparece quando os respondentes informam que recebem de seus superiores, informações importantes para realização do trabalho, que eles, os superiores são confiáveis, sobre o acesso as informações importantes.

A aproximação do jovem ao seu líder é de grande valor, considerando que, neste caso, o líder pode oferecer melhor capacitação e contribuir de forma mais intensiva para o desenvolvimento dos jovens (Eisner, 2005). Os jovens querem ser tratados de forma individualizada, entendem que não dá para generalizar o tratamento do líder entre eles, tendo em vista que são indivíduos e têm necessidades específicas (Martin e Tulgan, 2006).

As variáveis extraídas do modelo estão identificadas no Quadro 34 a seguir.

#### **Quadro 34 - Variáveis Extraídas do constructo**

Cod. no modelo	Variáveis manifestas Nesta empresa ...
PS1	... as pessoas gostam umas das outras.
PS2	... as pessoas podem compartilhar umas com as outras seus problemas pessoais.
PS3	... as pessoas são amigas umas das outras.
PS4	... há recompensa financeira pelos esforços dos empregados.
PS5	... os equipamentos estão sempre em boas condições de uso
PS6	... pode-se confiar nas pessoas.
PS10	... existe o cumprimento das obrigações financeiras com os empregados.
PS11	... há ajuda financeira para que seus empregados se especializem.
PS13	... os empregados têm os equipamentos necessários para desempenharem suas tarefas.
PS15	... as pessoas se preocupam umas com as outras.

Fonte: a autora

Foram extraídas as variáveis que exploram o quanto as pessoas gostam umas das outras na organização, o quanto confiam nas outras pessoas e, nesse tema, o

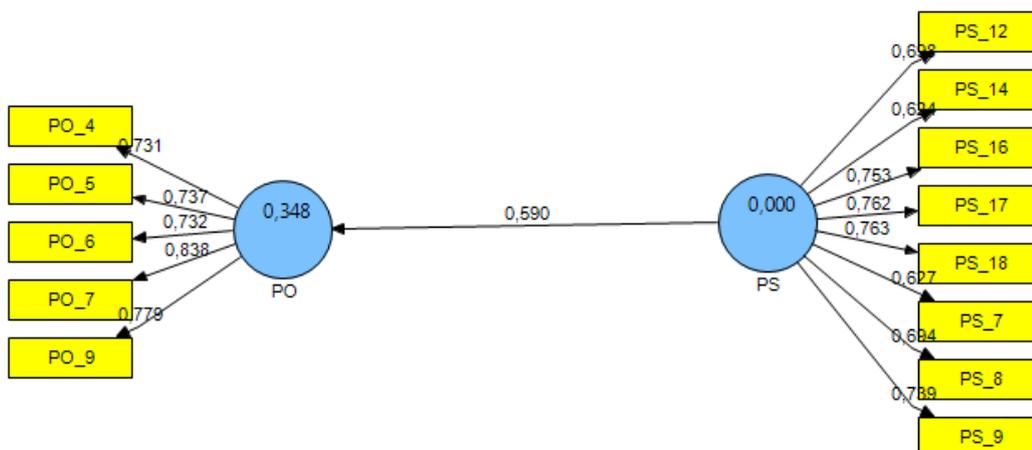
quanto podem compartilhar problemas pessoais e identificar a amizade que existe entre as pessoas, além da preocupação que existe de uma pessoa para outra. Estranhamente, estes fatores mostraram-se com baixos, tendo em vista que a literatura existente sobre geração digital aponta para jovens que valorizam suas relações no trabalho e as amizades (Eisner, 2005). Por outro lado, essa dificuldade em estabelecer vínculos de amizades e de reconhecer a importância das pessoas na equipe de trabalho está associada ao que Twenge (2010) e Kaifi *et al.* (2012) apontaram e dizem respeito à característica narcisista, individualista do jovem. Esses dados remetem à autoconfiança e determinação, que são sinalizadas como características e perfil do jovem da geração digital. Lipking e Parrymore (2010) também destacam a centralidade dos indivíduos dessa geração, os quais necessitam ser o foco das discussões e precisam ser reconhecidos e valorizados.

Em uma análise detalhada, pode-se perceber que apenas um fator manteve-se completo: o fator de suporte informacional, como o estabelecido no modelo testado e validado e posteriormente aplicado em outros estudos. Os fatores relacionados ao suporte emocional e instrumental mantiveram apenas uma variável cada um e o fator suporte informacional perdeu apenas uma variável (Siqueira, 2008). O constructo PSS apresentou um comportamento diferente neste estudo, comparado ao que apresentou em estudos recentes com classes de profissionais, como os que foram aplicados por Estivale e Andrade (2012) em duas categorias que estudaram (bancários e segmento logístico).

#### **4.4.3 Percepção do Suporte ao Trabalho: relação entre PSS e PSO para os jovens da geração digital**

Um terceiro objetivo desta tese foi identificar a inferência do constructo do suporte social sobre o suporte organizacional. Nos resultados encontrados, ficou clara a relação ajustada entre eles e a compatibilidade que existe entre um e outro, apesar de serem constructos independentes. Juntos, ambos mantêm a mesma força e significância e separados dariam o mesmo resultado (Figuras 16 e 17), o que indica que podem ser utilizados para estudos que queiram identificar apenas a PSO ou a PSS conforme interesse e objetivo do pesquisador.

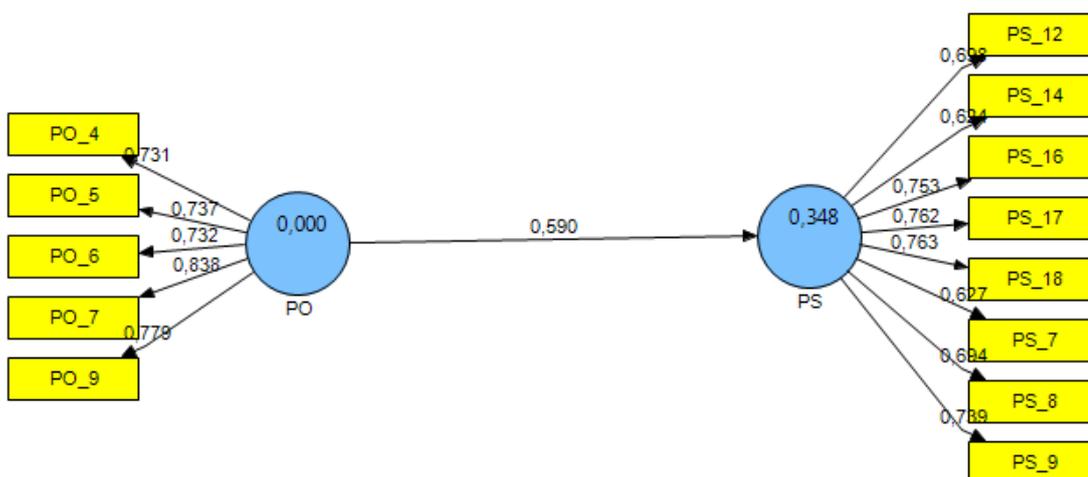
**Figura 16 - Influência do constructo PSS sobre PSO**



Fonte: a autora

Foram realizados processamentos que analisaram a relação entre os constructos para identificar se um oferece maior influência sobre o outro, ou se havia um constructo mais forte e determinante do que o outro. O resultado do processamento indicou que ambos mantêm a mesma força e independência, quando analisados na relação de um para o outro com valores idênticos de força e conexão (Figuras 16 e 17).

**Figura 17 - Influência do constructo PSO sobre PSS**



Fonte: a autora

A seção a seguir apresenta as considerações finais para o estudo desenvolvido.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta tese se propôs a estudar a percepção do jovem da geração digital sobre o suporte ao trabalho oferecido pela empresa. A escolha por estudar os jovens da geração digital deu-se em razão do ingresso dessa população no mercado de trabalho e, como consequência, o fato de terem proporcionado às organizações a necessidade de revisão de algumas práticas na gestão dos recursos humanos, na forma de liderar e se comunicar, na aceitação de hábitos contemporâneos e formas diferentes de vivenciar as experiências.

As características pessoais identificadas na literatura que descrevem o perfil do jovem da geração digital conduziram para a busca de entendimento da percepção desses jovens sobre o suporte ao trabalho oferecido pela organização, tomando por base dois constructos distintos e relacionados. Para este estudo foram avaliadas a força de cada variável que compõe os dois constructos individualmente e, posteriormente, o desempenho dos dois juntos, ao que se refere à pertinência da composição dos mesmos, à necessidade de reorganização dos constructos tomando por base o processamento dos dados levantados na pesquisa e à interação da nova formatação que o constructo recebeu.

O fato de terem sido retiradas do constructo PSO as variáveis – “a empresa ignoraria qualquer reclamação de minha parte”, “a empresa não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam”, “é possível obter ajuda desta empresa quando tenho um problema”, e “essa empresa preocupa-se mais com seus lucros do que comigo” - pode fazer relação com a autoconfiança que os jovens possuem, com a segurança de que serão ouvidos e considerados pela liderança (Lipkin e Perrymore, 2010), e que, de certa forma, não passa pela mente do jovem não ser ouvido e considerado.

O estudo demonstrou que o constructo do suporte organizacional está configurado de forma mais enxuta, podendo ser utilizado como uma escala menor, de apenas cinco variáveis, sendo que nenhuma delas tem escala invertida. As questões que permaneceram na escala de PSO são assertivas que se referem à preocupação da empresa com o bem-estar do empregado, a disposição da empresa em ampliar instalações para ajudar a utilizar melhor o desempenho do trabalho, a disposição de ajuda da empresa ao que for necessário e a preocupação da empresa com a

satisfação do empregado no trabalho, fazendo o possível para a ocupação parecer o mais interessante possível.

Para análise desses dados, pode-se levantar duas hipóteses que devem ser consideradas para estudos posteriores. A primeira hipótese faz relação com o tempo em que os respondentes atuam na empresa, se são pessoas que trabalham há pouco tempo na empresa e ainda não se depararam com as dificuldades rotineiras do ofício e dos aspectos relacionados à cultura e outras situações que podem ocorrer. Outro fato relevante trata da possibilidade de o jovem não ter dado importância a tais aspectos por ser otimista, autoconfiante e entender que, quando a dificuldade chegar, ele poderá sair da organização e "procurar outra melhor", que lhe ofereça "melhores condições".

Quanto ao constructo do suporte social, pode-se identificar uma grande mudança na composição de suas variáveis, porém não no que diz respeito ao fator relativo a suporte informacional, que apenas perdeu uma das variáveis que se relaciona a disponibilização de equipamentos para desempenho das tarefas. Esse resultado combina com os achados da literatura, que esclarece que os jovens da geração digital sentem a necessidade de um gestor presente, com perfil de educador, próximo do seu liderado, transparente e firme na colocação e nos objetivos de treinar, capacitar e desenvolver sua equipe de trabalho e, principalmente, aberto à comunicação e transmissão de informações, fazendo com que a participação do jovem seja reconhecida e valorizada (Botinha, Leal & Santos, 2010; Eisner, 2005; Martin & Tulgan, 2006; Murphy Jr., Gibson & Greenwood, 2009; Parker, Haytko & Hermans, 2009 e Josiam *et al.*, 2009).

A literatura não aponta com clareza a preocupação do jovem com as questões relacionadas ao apoio instrumental. No presente estudo, este fator também não recebe destaque, tendo sido quase que totalmente excluído do constructo. Este fator deve ser apurado em estudos posteriores, para que se identifique se são variáveis menos importantes para a geração digital, se, por serem jovens demais e estarem em situação recente de trabalho, ainda não foi desenvolvido neles o senso crítico para tais aspectos, ou ainda, se em seu entendimento é óbvio que a organização cumpra a sua parte no que se refere aos itens propostos.

O fator de maior mudança e conflito com os interesses identificados no perfil do jovem da geração digital está relacionado ao suporte emocional. Este fator manteve apenas uma variável, que está relacionada à confiança no gestor. Todas as outras

variáveis foram extraídas do modelo e dizem respeito a como as pessoas se relacionam, se gostam e confiam umas nas outras. Esse resultado chamou atenção, tendo em vista os inúmeros artigos e textos que reportam o interesse do jovem pelas pessoas com as quais trabalham. Lipkin e Perrymore (2010) descrevem que um jovem pode manter-se na empresa por consequência dos vínculos afetivos que nela estabeleceu (Eisner, 2005; Twenge, 2010; Kaifi *et al.*, 2012).

Após a obtenção dos resultados deste estudo, propõe-se que outros sejam realizados, em relação ao aprofundamento e à análise do perfil do jovem brasileiro, representante da geração digital, considerando que o mercado de trabalho tem realmente acenado para transformações importantes, considerando os compromissos das organizações com a economia e contexto social.

Quanto aos constructos estudados, notam-se mudanças importantes na estrutura dos mesmos para a amostra estudada, demonstrando a necessidade de realização de um estudo específico de caráter qualitativo que identifique novas variáveis.

Observa-se que ambos os constructos PSO e PSS são fortes, representativos, independentes e funcionam muito bem juntos, para identificação do que foi esperado no estudo.

O estudo apresentou alguns elementos importantes, referentes à necessidade de ampliação do número de respondentes, podendo ter sido utilizados jovens de outras regiões do país, ou de outras classes sociais. Também indica-se, em estudos futuros, que a pesquisa seja aplicada em algumas empresas de segmentos diferenciados e vencedoras do *ranking* das melhores empresas para se trabalhar, considerando que o estudo para identificação dessas empresas analisa o desempenho e gestão da organização sob o ponto de vista de recursos humanos e práticas inovadoras de gestão, que são atraentes para os empregados das empresas em estudo. A aplicação desse estudo nessas organizações permitiria realizar a comparação dos resultados por categoria e segmento, entre outros, podendo-se obter uma visão mais ampla do objeto de pesquisa.

Entre as contribuições que este estudo ofereceu, está a proximidade do meio acadêmico com o jovem da geração digital, proporcionando conhecimento e bases para o entendimento de como o jovem pensa sobre a organização e a relação de troca que se estabelece entre empresa e empregado.

Outra contribuição deu-se na análise das amizades no ambiente de trabalho, assim como acerca da compreensão sobre um ambiente amistoso e o quanto este valoriza os vínculos afetivos e de amizade no ambiente de trabalho, e se estes possuem a força que alguns estudos alegam. Os aspectos que envolvem as obrigações da empresa no vínculo de trabalho parecem receber menor preocupação do jovem; pode-se considerar que o grupo estudado talvez compreenda tais obrigações como sendo inerentes à empresa, as quais ela deve cumprir sem dificuldade.

Para as práticas organizacionais, este estudo oferece como contribuição a indicação da importância de se desenvolverem líderes com perfil de educadores e disponíveis para uma comunicação aberta e clara, oferecendo *feedbacks* sobre desempenho e expectativas e formas de realização do trabalho. O gestor deve orientar diretrizes e perspectivas para que o jovem tenha direcionamento no trabalho. Os relacionamentos no trabalho representam, para o jovem, recursos com os quais ele pode trabalhar e desenvolver o que é esperado, sendo que o que norteia seu desempenho é a confiança que pode depositar em sua liderança.

Uma limitação deste estudo está relacionada à escolha da amostra. O ideal seria ampliar o estudo para jovens de outras as regiões do Brasil e pertencentes a classes sociais diferentes, para que fosse possível comparar a percepção dos mesmos sobre o suporte ao trabalho.

Poderiam ter sido acrescentadas outras variáveis ao instrumento de pesquisa, para maior aproximação dos resultados à percepção do jovem sobre o suporte ao trabalho. Poderia também ter sido desmembrado o constructo do suporte social em seus fatores, para identificar se os resultados seriam diferentes.

Outro limitador do estudo foi o tempo de empresa dos respondentes da pesquisa. Como os respondentes, em maioria, eram pessoas recém-contratadas, é possível que não tenham oferecido uma visão crítica sobre a organização, visto que podem ainda se encontrar sob influência da conquista de uma colocação profissional.

Finalmente, o que se conclui com este estudo é que a empresa que cuida de sua equipe de trabalho manifesta essa preocupação, pois quando a empresa enriquece o trabalho do empregado e valoriza os resultados do jovem, tem maior possibilidade de conquistar sua lealdade e minimizar o interesse de desligamento e troca de empresa, pois atende prontamente a percepção do suporte organizacional. Outros reforços que podem contribuir com o bom relacionamento do jovem com a

organização tratam dos processos informacionais da organização e da relação do jovem com sua liderança, que deve ser constante e fluida, agregando a confiança que o jovem precisa para sentir-se seguro e pertencente à organização.

## REFERÊNCIAS

- Allen, M.W., Armstrong, D.J., Reid, M.F. & Riemenschneider C.K. (2008). *Factors impacting the perceived organizational support of IT employees*. (Vol.45, pp.556-563). Information & Management.
- Andrade, T. de, Estivale, V. de F. B & Gomes T. C., *Suporte social e organizacional no trabalho, um diagnóstico no setor bancário público e privado*. (2013, Vol.12. n.1, pp. 23-38). Revista Eletrônica de Ciência Administrativa. Recuperado em 15 dezembro, 2013, de <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/doi:10.5329/RECADM.2013003>
- Andrade, T. de, Hoch, R. E. E., Vieira, K. M., & Rodrigues, C. M. C. (2012). Síndrome de Burnout e suporte social no trabalho: a percepção dos profissionais de enfermagem de hospitais públicos e privados. (Vol.19, n.61, pp.231-251). Organizações & Sociedade. Recuperado em 15 dezembro, 2013 de <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302012000200004>.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). *Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration*. (Vol.24, pp.491–509). Journal of Organizational Behavior.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). *Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work*, Journal of Business Psychology. (Vol.17, I.2, pp.123-147). Retrieved December, 2013 from <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10869-011-9236-3#page-2>.
- Batista, R. L., & Oliveira, Á. de F. (2012). *Antecedentes da confiança do empregado na organização*. (Vol.17, pp. 247-254). Estudos de Psicologia: Natal. Recuperado em 10 agosto, 2013 de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2012000200008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2012000200008&lng=pt&nrm=iso).
- Benedet, D. F., & Marchetti, R. Z. (2012, outubro). O comportamento de uso dos sites de redes sociais das gerações x e y: uma abordagem qualitativa. *Anais dos Seminários de Administração*, São Paulo, SP, Brasil.
- Bennett, G., Henson, R. K., & Zhang, J. (2003) *Generation Y's perceptions of the action sports industry segment*. (Vol.17, I.2, p.95, abril). Journal of Sport Management.
- Botinha, R. A., Leal, E. A., & Santos, L. de A. A.(2010, setembro) As universidades e a necessidade de investir em treinamentos que direcionem os estudantes para

- atender as exigências de mercado. *Anais dos Seminários de Administração*, São Paulo, SP, Brasil.
- Boyd, D.(2009). *Ethical determinants for generations X and Y*. (Vol. 93, pp.465–469). Journal of Business Ethics.
- Bruhl, L. Levy. (1947). *Las funciones mentales em lãs sociedades inferiores*, Buenos Aires: Lautaro.
- Castells, M. *A sociedade em rede*. (2011). São Paulo: Paz e Terra.
- Cavazotte, F. de S. C. N., Lemos, A. H. da C., & Viana, M. D. de A.(2012). *Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?*. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro. (Vol.10, n.1, março). Recuperado em 30 novembro, 2012 de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512012000100011&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512012000100011&lng=pt&nrm=iso).
- Çelik, A., & Findik, M. (2012). *The effect of perceived organizational support on organizational identification*. World academy of Science, Engineering and Technology.
- Champion, D. J. (1985) *A Sociologia das organizações*. (A. B. Simões Trad.). São Paulo: Saraiva.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I., & Aselage, J. (2009) *Perceived organizational support and extra role performance: wich leads to which?* (Vol.149, pp.19-124). The Journal of Social Psychology.
- Claro, J. A. C. dos S., Torres, M. de O. F., João, B. do N., & Tinoco, J. E. P. (2010, setembro). *Estilo de vida do jovem da geração Y e suas perspectivas de carreira, renda e consumo*. *Anais dos Seminários de Administração*, São Paulo, SP, Brasil.
- Cohen, S & Thomas A., (1985) *Social support, stress and the buffering hypothesis*. Psychological Bulletin. (v.98. n.2. 310-357). Retrieved 30 November 2012 from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/3901065>.
- Coimbra, R. G. C., & Schikmann, R. (2001). *A geração NET*. São Paulo, *Enanpad*. Recuperado em 02 julho 2013 de [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2001/COR/2001\\_COR382.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/COR/2001_COR382.pdf).
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge: Belknap Press.
- Coltman, T., Gadh, R. & Michael, K. (2008), *RFID and Supply Chain Management: introduction to the special issue*. Journal of Theoretical and Applied Electronic

- Commerce Research. (Vol.3, Issue 1, april). Retrieved 30 November 2012 from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96530102>.
- Cooper, D. R., Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. (7a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Dash M. K., & Panda, K. (2010). *Comparative empirical analysis of occupational and motivational differences of different generations in indian workforce*. (Vol.10, n.6). International Journal of Business Research.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). *Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything)*. (25, pp.191–199). Journal of Business Psychology.
- Dejours, C. (2004). *Subjetividade, trabalho e ação*. (Vol.14, n. 3). Recuperado em 02 Julho, 2013 de <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132004000300004>.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, & S., Sowa, D. (1986). *Perceived organizational support*. (Vol.71, n.3, pp.500- 507). Journal Applied Psychology.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-Lamastro, V. (1990). *Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation*. (Vol.75, n.1, pp. 51-59). Journal of Applied Psychology.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Lynch, & P., Cummings, J. V. (1997). *Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction*. (Vol.82, n.5, pp. 812-820). Journal of Applied Psychology..
- Eisner, S. P. (2005). *Managing generation Y*. (Vol.70, Issue 4, p.4). SAM Advanced Management Journal, Autumn.
- Estivalete, V. de, & F. B., Andrade, T, de. (2012). *A influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional com base na concepção dos colaboradores do setor bancário*. (Vol. 13, n.3, junho). Revista de Administração Mackenzie: São Paulo. Recuperado em 06 Julho, 2013 de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712012000300010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712012000300010&lng=pt&nrm=iso).
- Feixa, C., & Leccardi, C.. (2010). *O conceito de geração nas teorias sobre juventude*. (L. de M. B. Bassado, Trad.). Sociedade e Estado. (Vol. 25, n.2, pp.185-204). Recuperado em 22 novembro, 2014, de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69922010000200003&lng=en&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922010000200003&lng=en&tlng=pt). 10.1590/S0102-69922010000200003.

- Frederico-Ferreira, M. M.(2008). *Percepção do suporte organizacional em hospitais públicos: estudo em enfermeiros*. (Vol. 26, n.4). Análise Psicológica: Lisboa. Recuperado em 06 Julho, 2013 de [http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S0870-82312008000400014&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S0870-82312008000400014&script=sci_arttext).
- Ganster, D. C., Fusilier, M.R, & Mayes, B.T.(1986). *Role of social support in the experience of stress at work*. (71(1). pp. 102-110). Tournai of Applied Psychology.
- Garanhel, M. T. M. (2011). *Percepção do suporte organizacional, leader-member exchange e cumprimento do contrato psicológico no contexto do contrato de trabalho temporário*. Mestrado em Psicologia, Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.
- GIL, A. C. (2005). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (5ed.). São Paulo: Atlas.
- Gouldner, A. W. (1960). *The norm of reciprocity*. (Vol. 25, n.2, pp. 161-178). American Sociological Review.
- Guha, A. B. (2010). *Motivators and hygiene factors of generation X and generation Y the test of two-factor theory*. (Vol. 7, Issue 2, pp.121-132). Vilakshan: the XIMB Journal of Management.
- Hair Jr, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. Rio Grande do Sul: Bookman.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Hayton, J. C., Carnabuci, G.,& Eisenberger, R.(2012). *With a little help from my colleagues: a social embeddedness approach to perceived organizational support*. (Vol. 33, pp.235–249). Journal of Organizational Behavior. Published online 7 July 2011 in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/job.755.
- Herbison, G., & Bossenan, G. (2009). *Here they come: generation Y. Are you ready?* (pp. 33-34). Journal of Financial Service Professionals.
- Josiam, B. M., Crutsinger C., Reynolds, J. S., Dotter, T., Thozhur, S., Baum, T., & Devine F. G. (2009) *An empirical study of the work attitudes of generation y college students in the USA: the case of hospitality and merchandising undergraduate majors*. (Vol.9, n.1, April-September). Journal of Services Research.
- Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Maryam, M. K. (2012). *A multi-generational workforce: managing and understanding millenials*. International Journal of Business and Management. (Vol. 7, n. 24). Published by Canadian Center of Science and Education.

- Kerlinger, F. N. (1980). *Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: E.P.U.
- Krech, D., & Crutchfield, R.(1980). *Elementos de Psicologia*. (6a ed.). (D. M. Leite & M. L. M. Leite, Trad.). São Paulo: Pioneira.
- Krishnan, J., & Mary, V. S. (2012). *Perceived organizational support – an overview on its antecedents and consequences*. (Vol.2 Issue 4, April 2012). International Journal of Multidisciplinary Research.
- Ladeira, W. J.(2010). *Estilo de tomada de decisão: uma investigação em gerações diferentes*. (Vol.8, n.3, p.184). Revista de Administração da UNIMEP, São Paulo.
- Lazarevic, V., & Petrovic-Lazarevic, S. (2007). *Increasing brand loyalty of generation Y for future marketers*. Monash University, Business and Economics. Retrieved 06 July, 2013 from <http://arrow.monash.edu.au/hdl/1959.1/40327>.
- Leavy, R. L. (1983). *Social support and psychological disorder: a review*. Journal of Community Psychology.
- Levinson, H. (1965). *Reciprocation: the relationship between man and organization*. (Vol 9, n.4, pp. 370-390). Sage Publications.
- Lew,T.Y.(2009) *The relationships between perceived organizational support, felt obligation, affective organizational commitment and turnover intention of academics working with private higher educational Institutions in Malaysia*. (Vol.9, n.1).European Journal Of Social Sciences.
- Lima, G. S., Neto, A. C., & Tanure, B. (2012). *Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades*. REAd – Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre. Ed. 71 – n.1, pp. 63-96.
- Lipkin N. A., & Perrymore, A.J. (2010). *A geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura de sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lynch, P., Eisenberger, & R., Armeli, S. V. (1999). *Perceived organizational support: inferior versus superior performance*. (Vol. 84, n. 4, pp. 467-483). Journal of Applied Psychology.
- Mannheim, K. (1928). *Sociologia do conhecimento*. Porto, Portugal. (conferência feita no 6º Congresso de sociólogos alemães, que ocorreu em Zurich de 17 a19 de setembro de 1928).

- Macon, M., & Artley, J. B. (2009). *Can't we all just get along? A review of the challenges and opportunities in a multigenerational workforce*. (Vol. 9, n.6). International Journal of Business Research.
- Martins, G. de A., Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais aplicadas*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. *Qualitative analysis: and expanded sourcebook*. (2ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Montana, P. J., & Petit, F., *Motivating generation X and Y on the job and preparing Z*. Global Journal of Business Research, v.2, n.2, 2008.
- Morin, E. (2004). *A comunicação pelo meio: comunicação, cultura e tecnologias do imaginário*. In Francisco Menezes Martins, Juremir Machado da Silva (org.) *A Genealogia do virtual*. Porto Alegre: Sulina.
- Morin, E., Tonelli, M. J., & Pliopas, A. L. V. (2007). *O trabalho e seus sentidos*. (Vol.19, n. spe.). Psicologia Social. Porto Alegre. Recuperado em 02 julho, 2013 de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-71822007000400008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822007000400008&lng=pt&nrm=iso).
- Motta, P. C., Schewe, C. D., & Rossi, M. (2000). *Generational marketing: exploring cohort-programmed values and their implications on cross-cultural variations in consumer behavior between Brazil and United States*. Global business and Technology Association – GBATA. Proceedings – Innovations in business Practices: The roles of globalization, regional integration and technology. Rio de Janeiro, Brazil.
- Murphy, Jr, E. F., & Gibson, J. W. (2010). Greenwood R. A. *Analyzing generational values among managers and non-managers for sustainable organizational effectiveness*. SAM Advanced Management Journal.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). *Management communication and employee performance: the contribution of perceived organizational support*. (Vol. 25, pp. 452-464). Human Performance.
- NG, T. W. H., & Sorensen K. (2008). *Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and attitudes - a meta-analysis*. (June, 33,pp.243-268). Group & Organization Management June 2008.
- Nord, W. R., & Fox, S. (2004). *O indivíduo nos estudos organizacionais: o grande ato de desaparecimento?* In *Handbook de estudos organizacionais, ação e análise organizacionais*. (pp.186 – 225). Da edição original Stewart R Clegg, Cynthia Hardy,

- & Walter R. Nord. (Miguel Caldas , Roberto Fachin, & Tania Fischer, org. da edição brasileira). São Paulo: Atlas, 2004.
- Oliveira-Castro, G. A., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). *Percepção de suporte organizacional: validação de um questionário*. (v.3, n.2, mai/ago). Revista Administração Contemporânea.
- Oliveira, S. R., Piccinini, & V. C., Bitencourt, B. M.(2011). *Juventudes, gerações e trabalho: (re) situando a discussão sobre a geração Y no Brasil*. in EnGPR, III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Paraíba.
- Oliveira, S. (2009). *Geração Y: era das conexões - tempo de relacionamentos*. Santa Catarina: Clube dos Autores.
- Parker, R. S., Haytko, D. L., & Hermans, C. M., *Individualism and collectivism: reconsidering old assumptions*. Journal of International Business Research. Jan2009, v.8 Issue 1, p127-139.
- Parry, E., Urwin, P. (2011). *Generational differences in work values: a review of theory and evidence*. (Vol.13, pp. 79-96). International Journal of Management Reviews.
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). *Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social*. (v. 14, pp. 1054-1072). Revista de Administração Contemporânea (Online).
- Pereira, R. C. F., Almeida, S. O., & Laux, F. N. (2006). *Marketing de gerações: construção e teste de escala para avaliação de marca de refrigerante coca-cola por jovens na fase de transição entre as gerações X e Y*. (ed. 52, v. 12 n.4 jul-ago). REAd Revista Eletrônica de Administração, Rio Grande do Sul.
- Perryer C., Jordan, C., Firms, I., & Travaglione, A. (2010). *Predicting turnover intentions: the interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support*. (33(9), pp.911-923). Management Research Review.
- Pichault, F., Pleyers, M. (2010). Pour en finir avec la génération Y. Enquête sur une représentation managériale. XXIème Congrès AGRH, RENNES/Saint-Malo.
- Pralong, J. (2010). *L'image du travail selon la génération Y: une comparaison intergénérationnelle conduit cur 400 sujets grâce à la technique des cartes cognitives*. (Vol. XVI, pp.109-134). ESKA Revue internationale de Psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels.
- Raganowicz-Gargas, K (2014). *Comparative empirical analysis of motivational differences of various generational cohorts in the Irish workplace*. MBA in Human Resource Management, Dublin Business School.

- Reisenwitz, T., & Iyer, R. (2009). *Differences in generation X and generation Y: implications for the organization and marketers*. Marketing management journal, Fall.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support: a review of the Literatur*.(Vol.87, n.4, pp.698–714). Journal of Applied Psychology.
- Ribeiro, J. L. P. (1999). *Escala de satisfação com o suporte social (ESSS)*. (Vol.17, n.3, pp.547-548). Análise Psicológica. Lisboa.
- Ringle, C., Silva, D., & Bido, D. S. (2014) *Modelagem de equações estruturais com utilização do Smartpls*. (Vol.13, n.2, pp.54-71). Revista Brasileira de Marketing. Recuperado em 12 setembro, 2014 de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31081/modelagem-de-equacoes-estruturais-com-utilizacao-do-smartpls>.
- Robbins, S. P., & Timothy, A. Judge (2010). *Comportamento Organizacional*, (14a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Roncon, A., Campos, W. C., Mazzafera, B. L., & Cangussu, E. T. (2012, outubro). Níveis de resiliência em adultos da geração Y de uma instituição de ensino superior. *Anais do XV SEMEAD – Seminários de Administração*. São Paulo.
- Rumblesperger, F., Sinem, M. B., & Pinto, R. A. de A (2009, agosto). Comportamento da geração NET no ambiente organizacional: contribuições e possibilidades de perspectiva interpretacionista para compreensão do indivíduo. *Anais do XII SEMEAD – Seminários de Administração*. São Paulo.
- Sant'Anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M., *Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários*. (Vol.16, n.5, outubro). Revista Administração Contemporânea. Recuperado em 10 agosto, 2012 de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552012000500007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552012000500007&lng=pt&nrm=iso).
- Santos, C. F., Ariento, M., Diniz, M. V. C., & Doviglio, A. A. (2011, outubro). O processo evolutivo entre as gerações X, Y, e babyboomers. *Anais do XIV SEMEAD – Seminários de Administração, São Paulo, Anais, São Paulo*.
- Seeman T. (2001). *How do others get under our skin: social relationships and health*.(pp.189-209). In Emotion, social relationships and health, (Ryff C.D. & Singer B. (eds)).
- Selltiz, C., Wrightsman, L., Cook, S., & Kidder, L. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais: medidas na pesquisa social*. (Vol. 1). São Paulo: EPU.

- Siegel, S., & Castellan Jr, N. J. (2006). *Estatística não paramétrica para ciências do comportamento*. (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M. (Org.) (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- \_\_\_\_\_, (2003). *Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional*. (Vol.7, n.spe). Revista Administração Contemporânea. Curitiba. Recuperado em 10 agosto, 2013 de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000500009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000500009&lng=pt&nrm=iso).
- \_\_\_\_\_, (2005). *Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho*. (Vol.10, n.1, abril). Estudos de Psicologia. Natal. Recuperado em 08 agosto, 2013 de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2005000100010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2005000100010&lng=pt&nrm=iso).
- Siqueira, M. M. M., Costa, L. V., & Filenga, D. (2012). *O poder preditivo de percepção de justiça sobre suporte organizacional e seu impacto sobre o comprometimento afetivo*. (Ano 9, n.12, pp.235-256, julho). Gestão Contemporânea, Porto Alegre. Recuperado em 08 agosto, 2013 de <http://seer2.fapa.com.br/index.php/arquivo>.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). *Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium*. (Vol.23, pp.363-382). Journal of Organizational Behavior. Published online in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)). DOI: 10.1002/job.147.
- Srour, R. H., (1998). *Poder, cultura e Ética nas organizações*. Rio de Janeiro, Campus.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. New York: Quill/William/Morrow.
- Strutton, D., Pelton, L. E., & Ferrel, O.C. (1997). *Ethical behavior in retail settings: is there a generation gap?* (Vol.16, Issue 1, pp.87-105). Journal of Business Ethics.
- Tapscott, D., (2010). *A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas a governos*. (M. Lino, Trad.). Rio de Janeiro: Agir Negócios.
- Toffler, A., (1995). *A terceira onda*. (21a ed). Rio de Janeiro: Record.
- Tulgan, B., (2004). *Trends point to a dramatic generational shift in the future workforce*. (Vol.30, Issue 4, pp. 23-31). Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)). DOI 10.1002/ert.10105.

- Tumwesigye G. (2010). *The relationship between perceived organisational support and turnover intentions in a developing country: the mediating role of organisational commitment*. (Vol.4, pp.942-952). African Journal of Business Management.
- Twenge, J. M., (2010). *A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes*. (Vol.25, Issue 2, pp.201-210). Journal of Business and Psychology.
- Vasconcelos, K. C. de A., Merhi, D. Q., Lopes, V. M. G., & Silva, A. R. L. da, (2009). *A geração Y e suas âncoras de carreira. Anais do EnGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Paraná.
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., Nakata, & L. E. (2008). *Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y e X e Baby boomers. Anais do XXXII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro.
- Xavier, A. C., Lopes, P. A. O., Vilhena, T. L. L., & Calvosa, M. V. D. (2012). *Desenvolvimento pessoal e profissional de futuros gestores: como a geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente empresarial. Anais do XXXVI Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro.
- Yeaton, K. (2008). *Recruiting and managing, the 'Why?' Generation: gen Y*. The CPA Journal.
- Yerbury, H., (2010). *'Who to be? Generations X and Y in civil society online'*. (Vol. 29, n. 2, pp. 25-32). Youth Studies Australia. Academic Search Complete.

## ANEXO A - Escala de Percepção do suporte ao trabalho



5. Esta empresa estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.
6. Esta empresa está pronta para ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.
7. Esta empresa preocupa-se com minha satisfação no trabalho.
8. Esta empresa preocupa-se mais com seus lucros do que comigo.
9. Esta empresa tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.

### **ESCALA DE PERCEPÇÃO DO SUPORTE SOCIAL (EPSST)**

Nessa parte do questionário será avaliado como as pessoas percebem ou sentem o ambiente de trabalho em que estão envolvidas, para expressar sua opinião será utilizada uma escala de 1 a 4, que varia de 1 (Discordo Totalmente) até 4 (Concordo Totalmente).

Estamos desenvolvendo uma pesquisa a respeito de como as pessoas percebem ou sentem o ambiente de trabalho em que estão envolvidas. Para expressar sua opinião, utilize o código abaixo, anotando à frente de cada frase aquele código que melhor expressa sua opinião.

1. discordo totalmente
2. apenas discordo
3. apenas concordo
4. concordo totalmente

Na empresa onde eu trabalho ...

<b>Afirmativa</b>	<b>Escolha</b>			
	1	2	3	4
... as pessoas gostam umas das outras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... as pessoas podem compartilhar umas com as outras seus problemas pessoais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... as pessoas são amigas umas das outras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... há recompensa financeira pelos esforços dos empregados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... os equipamentos estão sempre em boas condições de uso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- ... pode-se confiar nas pessoas.
- ... pode-se confiar nos superiores.
- ... as informações circulam claramente entre os setores da empresa.
- ... as pessoas são informadas sobre as decisões que envolvem o trabalho que realizam.
- ... existe o cumprimento das obrigações financeiras com os empregados.
- ... há ajuda financeira para que seus empregados se especializem.
- ... há facilidade de acesso às informações importantes.
- ... os empregados têm os equipamentos necessários para desempenharem suas tarefas.
- ... são pagos salários compatíveis aos esforços dos empregados.
- ... as pessoas se preocupam umas com as outras.
- ... as informações importantes para o trabalho são repassadas com agilidade.
- ... os superiores compartilham as informações importantes com os empregados.
- ... as informações importantes para o trabalho são compartilhadas por todos.

### **CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE**

**Idade :** \_\_\_\_\_

**Sexo** \_\_\_\_\_

**Estudante do curso** \_\_\_\_\_ **Semestre :** \_\_\_\_\_

**Estado civil**

solteiro (a)  casado (a)  vive com namorado (a)  viúvo (a)  divorciado (a)

Mora com os pais  os pais são separados e mora com :  o pai  a mãe

( ) Vive com seus pais ( ) vive somente com o pai ou mãe

**Tem filhos :** ( ) não ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) mais de 3

**Tem enteados:** ( ) não ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) mais de 3

**Renda mensal:**

( ) não tem renda ( ) até R\$ 678,00 ( ) R\$ 678,00 a R\$ 2034,00; ( ) R\$ 2035,00 a R\$ 4076,00; ( ) R\$ 4077,00 a R\$ 6780,00; ( ) R\$ 6780,00 cima

**Colabora com a renda familiar.** ( ) sim ( ) não.

**É a principal renda da casa** ( ) sim ( ) não.

**Trabalha em empresa do setor de:**

( ) Serviço; ( ) Comércio, ( ) Indústria, e o principal atividade da empresa

---

**Muito obrigada pela contribuição.**