

**EXISTEM DIFERENÇAS DE COMPROMETIMENTO ENTRE AS GERAÇÕES X E Y? UM ESTUDO EM PROFISSIONAIS DE UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA**  
**DIFFERENCES OF COMMITMENT BETWEEN GENERATIONS X AND Y – A STUDY IN A METALLURGICAL INDUSTRY**

***Recebido: 21/12/2014 – Aprovado: 05/04/2015 – Publicado: 31/05/2015***

***Processo de Avaliação: Double Blind Review***

Lucas Charão Brito<sup>1</sup>

Doutorando em Administração

Mestre em Engenharia de Produção

UFSM (Universidade Federal de Santa Maria)

Fábio Teodoro Tolfo Ribas

Mestre em Administração – UFSM (Universidade Federal de Santa Maria)

FSG (Faculdade da Serra Gaúcha)

Simone Toneta

Graduada em Administração

FSG (Faculdade da Serra Gaúcha)

Maíra Nunes Piveta

Graduanda em Administração

UFSM (Universidade Federal de Santa Maria)

**RESUMO**

---

<sup>1</sup> Autor para correspondência: UFSM – Universidade Federal de Santa Maria: Avenida Roraima, 1000 – Camobi, Santa Maria – RS. Brasil - 97105-900. adm.lucascharao@hotmail.com



A forma como cada geração atua na sociedade e nas organizações, é sempre pretexto de estudo e apreciação (LOMBARDIA; STEIN & PIN, 2008). Diante disso, este estudo teve como objetivo analisar o comprometimento organizacional nas dimensões afetiva, instrumental e normativa nos diferentes grupos geracionais (X e Y) de uma Indústria Metalúrgica de Caxias do Sul/RS. Para tanto, a pesquisa caracterizou-se como descritiva e de natureza quantitativa a partir da aplicação de questionário validado com base no estudo de Ribas (2010) em 96 profissionais do setor administrativo. Com os resultados pode-se identificar que os grupos geracionais X e Y pesquisados, apresentam percepções muito semelhantes a respeito dos enfoques de comprometimento afetivo, instrumental e normativo. Ainda, percebeu-se que as maiores médias, para ambas as gerações, foram obtidas no constructo do comprometimento afetivo. E que a diferença mais clara entre os grupos surgiu no enfoque de comprometimento instrumental, que determina a necessidade do indivíduo em permanecer na empresa.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional. Comportamento. Grupos Geracionais.

## **ABSTRACT**

The way each generation acts in society and in organizations is always a matter of study and appreciation (LOMBARDIA; STEIN & PIN, 2008). Thus, this study aimed to examine the organizational commitment in its affective, instrumental and normative dimensions in different generational groups (X and Y) of Metallurgical Industry in the city of Caxias do Sul (RS). The research is descriptive and quantitative in nature. To reach its objective it uses a validated questionnaire, based on Ribas (2010), with 96 professional of the administrative sector. The results identify that the respondents have very similar approaches regarding affective, instrumental and normative commitment perceptions. Still, it was noticed that the highest means for both generations, were obtained in the construct of affective commitment. The clearest difference emerged in the focus of instrumental commitment, which determines the individual's need to remain in business.

Keywords: Organizational Commitment. Behavior. Generational Groups.



## 1 INTRODUÇÃO

A globalização como um processo não pode ser restringida somente por sua dimensão econômica. Assim entendida, a globalização dinamiza o cotidiano e comportamento das pessoas, das nações e das organizações (AGUIAR, 2005). Neste sentido, o grande número de empresas que entram no mercado reflete diretamente no aumento da demanda e da concorrência, ocasionando o aumento da competitividade e também da necessidade de gestão da diversidade organizacional, o que, segundo Venson (2013), resulta em novas maneiras de compreensão do comportamento humano e nas relações de trabalho.

Diante desta perspectiva, é interessante observar, que em virtude de tendências sócio-demográficas os indivíduos nascidos no decorrer do século XX foram agrupados por gerações. A forma como cada geração atua na sociedade e nas organizações é sempre pretexto de estudo e apreciação (SMOLA & SUTTON, 2002). Sendo assim, os grupos geracionais caracterizam-se como pessoas que nascem num mesmo período de tempo e compartilham as mesmas experiências. Nestas circunstâncias, encontram-se os profissionais das Gerações X (nascidos entre 1962 e 1977) e Y (nascidos entre 1978 a 1995).

Para Cavazotte, Lemos e Viana (2012), o desafio das empresas é saber lidar com estes diferentes grupos, saber como motivar e os envolver na força de trabalho, além do comprometimento com a organização. Diante disso, Bastos, Brandão e Pinho (1997) identificam que o comprometimento pode ser tratado como disposição e/ou condição e caracterizado por atitudes positivas, como por exemplo, ser fiel a algo que se compromete a participar.

O modelo desenvolvido por Meyer e Allen (1991) que estuda o comprometimento organizacional possibilita a compreensão do fenômeno a partir de três enfoques, sendo: afetivo, instrumental e normativo. Nesta linha, Medeiros e Enders (1998) realizaram um estudo de validação deste modelo de conceitualização. Diz-se então, que o enfoque afetivo é o vínculo emocional que o funcionário tem com a organização. O enfoque instrumental diz que o funcionário está na empresa pelo reconhecimento dos custos e benefícios associados a sua participação. Já o enfoque normativo diz que o funcionário sente o dever (obrigação moral) de permanecer na organização.

Frente a esse cenário faz-se importante provocar reflexões acerca do comprometimento organizacional, pois embora possua papel de grande valia nas organizações, algumas delas ainda não estão preparadas para geri-lo efetivamente nos diferentes grupos geracionais.



Apoiado nestas considerações, este estudo tem por objetivo: analisar o comprometimento organizacional nos diferentes grupos geracionais encontrados na empresa, que são a Geração X e Geração Y.

A relevância deste estudo está na tentativa de compreender que comprometimento pode diferenciar-se entre os indivíduos de uma organização. A partir destas interfaces, compreende-se que para as empresas, um dos maiores desafios é fazer com que os indivíduos se sintam parte dela. Assim, faz-se necessário a utilização de mecanismos que possibilitem analisar e compreender o comportamento organizacional nos diferentes grupos geracionais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Comprometimento Organizacional e Seus Enfoques**

O conceito de comprometimento organizacional apresentado por Bastos (1994) possui diferentes características quando observado pelo ponto de vista organizacional, abrangendo diferentes campos do local de trabalho, bem como o envolvimento dos colaboradores para atingir os objetivos da empresa.

Conforme explicam Medeiros e Enders (1998), as empresas estão se preocupando cada vez mais em selecionar e manter funcionários eficientes, dedicados e que realmente se preocupem com os problemas da organização que os contratou. Neste sentido, Bastos (1994) apresentou diferentes significados para o termo comprometimento. Dentre estes, pode-se citar: engajamento, envolvimento e compromisso.

O comprometimento organizacional, conforme Meyer e Allen (1991), é identificado como sendo uma força interna, um estado em que o indivíduo potencializa o seu comportamento de acordo com suas aspirações e necessidades em relação à sua empresa. Mendonza, Medeiros e Costa (2007) dizem, também, que é o retorno obtido pela empresa, de acordo com o que lhe é oferecido como suporte para obtenção dos seus objetivos pessoais e profissionais.

Os estudos sobre os diferentes enfoques que se encontram dentro das organizações podem ser adotados pelas suas peculiaridades, sua compreensão de pesquisa e serão definidos separadamente. Desta maneira, Medeiros e Enders (1998) dizem que, mesmo sendo diferentes, todos eles possuem um ponto em comum: é estudado a partir da relação existente entre o indivíduo e a empresa, sendo esta existente e inevitável. Atribuindo, também, valor de comprometimento com resultados positivos para as organizações.



Os enfoques mais estudados e reconhecidos do comprometimento são: afetivo, instrumental e normativo. Ribeiro (2008) aponta que o enfoque afetivo é o vínculo construído, sendo concretizado pela dedicação, reconhecimento, fidelidade. O enfoque instrumental é a relação custo-benefício percebida pelo colaborador e sua permanência ou não na organização. Já o enfoque normativo é ocasionado pela internalização de normas, padrões e valores estabelecidos, criando uma ligação com as crenças e objetivos da organização.

## 2.2 As Teorias Geracionais X e Y

Por muitas décadas se definiu geração como aquela que sucedeu aos pais. Cordeiro, Freitas e Albuquerque (2012) explicam que a geração é caracterizada pelos indivíduos que presenciaram fatos históricos num mesmo período de tempo. Com a aceleração do tempo, do modo de pensar e das novas tecnologias foram feitos novos estudos mais focados nas teorias geracionais.

As definições feitas por cada geração são especificadas por Ribeiro (2012) através do contexto socioeconômico, político, histórico e tecnológico. Ribeiro, explica também que cada geração possui sua própria personalidade e estilo considerando assim, aspectos importantes que sofrem grande influência no comportamento de cada indivíduo. Cabe aos líderes e/ou gestores levar em consideração os pontos fortes e fracos de cada geração e utilizá-los de maneira inteligente para que se possam alcançar resultados.

Sob a análise de Zemke (2008), abaixo se apresenta o Quadro 1 com características que podem diferenciar as gerações estudadas:

GERAÇÃO X (1965/1977)	GERAÇÃO Y (1978/...)
Céticos e Questionadores	Interativos e Contestadores
<b>Trabalho:</b> Independência, autoconfiança e questiona autoridade	<b>Trabalho:</b> Realização/Consumo, diversidade e colaboração
Adaptação rápida Hoje proficientes na tecnologia	Tecnologia é algo natural na vida Bem mais informados
Ideal da paz, liberdade sexual e anarquismo	Globalização, diversidade e multicultural

Quadro 1 – Características dos Grupos Geracionais.

Fonte: Adaptado de Zemke (2008).



O Quadro 1 identifica as características de cada geração no mercado de trabalho. Conforme destaca Batista (2010), a característica de cada geração se formou em diferentes contextos e acabam deixando sua marca no mundo, tanto na vida pessoal como na empresarial. O autor também destaca a importância de se compreender cada geração em contextos diferenciados e perceber a contribuição individual no mercado de trabalho.

Mais especificamente, a geração X teve seu início na metade dos anos 60 e na década de 70. Foi uma época em que o país vivia censurado pela ditadura. Batista (2010) descreve que os trabalhadores viam a estabilidade no emprego como a melhor opção possível, pois eles realmente “vestiam a camisa” e lutavam pelos objetivos da empresa. O funcionário trabalha mais, consegue guardar mais dinheiro (pois espera tê-lo quando surgir uma crise) e possui grande resistência à tecnologia.

Quanto à geração Y, Oliveira (2010) destaca que a compreendem os nascidos entre as décadas de 1980 e 1990. O país vivia como uma democracia e já possuía uma economia aberta. Período em que a internet surgiu. O profissional não é tão voltado para a organização, mas deseja ajudá-la. É um indivíduo inquieto, impaciente, que deseja soluções imediatas. Está sempre em busca de novos desafios e deseja subir na carreira constante e rapidamente.

Observa-se, portanto, que as diferenças entre as gerações são evidentes, pois dentro de uma organização e até mesmo na formação de uma família há um encontro de gerações. Cabe às organizações analisar, saber que cada uma destas gerações possui um modelo mental diferenciado, em que a cabeça de um colaborador pensa diferente da cabeça de outro. Por questões de história e educação.

### **3 METODOLOGIA**

Tendo como objetivo geral deste estudo analisar qual o grau de comprometimento organizacional nas dimensões afetiva, instrumental e normativa nos diferentes grupos geracionais encontrados na empresa, que são a Geração X e Geração Y, a metodologia utilizada nesta pesquisa foi de cunho quantitativo, de natureza descritiva e a partir de um estudo de caso.

O método de pesquisa utilizado foi o descritivo, pois o estudo do comprometimento se enquadra como uma atitude imposta pelo funcionário dentro da empresa. Conforme



caracterizado por Roesch (2007) o tipo de pesquisa mais utilizado quando se deseja realizar um levantamento relacionado à atitude dentro da empresa é este.

Diante desta perspectiva, o presente estudo foi desenvolvido na empresa MadalPalfinger S/A do ramo metalúrgico na cidade de Caxias do Sul/RS. A técnica indicada para esta pesquisa foi pela amostragem probabilística. Por conseguinte, decidiu-se abordar os respondentes através da amostragem aleatória simples, apenas com o setor administrativo da empresa estudada, totalizando 96 funcionários. A coleta de dados foi de cunho quantitativo realizado a partir de um questionário. O questionário aplicado foi validado com base no estudo de Ribas (2010), do qual possui 25 questões, sendo 7 para classificação do perfil dos respondentes e 18 para identificação dos três perfis do comprometimento. A pesquisa foi estruturada com questões fechadas e foi mensurada pela Escala de Likert, que mede de 1 (discordo plenamente) a 10 (concordo plenamente). Com o questionário já testado, o próximo passo foi realizar a validação diante da amostra escolhida e assim foi realizado um pré-teste com 5 colaboradores, com o intuito de ajustar algumas perguntas e verificar quaisquer dúvidas que possam surgir. Para o processamento e análise dos dados foram utilizados dois *softwares*. Um deles foi o *Microsoft Excel 2010* e o outro *software* utilizado foi o *StatisticalPackage for the Social Sciences – SPSS 17.0*. Para ambos os recursos, o objetivo foi o estudo da estatística descritiva de frequência, média, moda, percentual e desvio padrão de todos os resultados obtidos e tabulados.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesta etapa do trabalho apresenta-se a análise dos dados dos questionários aplicados aos colaboradores da empresa. Nesse ponto, os resultados foram divididos para melhor identificação, análise e interpretação dos dados. Primeiramente, foi levantado o perfil predominante da amostra e em seguida apresentados os resultados (média, desvio padrão, frequência e porcentagem) de cada pergunta e de cada grupo de perguntas (afetivo, instrumental e normativo) do questionário aplicado.

## 4.1 Perfil dos entrevistados

Foram consultados 96 funcionários da empresa, sendo 100% da população e todos eles do setor administrativo. Num primeiro momento, buscou-se traçar em separado os perfis das Gerações X e Y. Em seguida, fez-se um comparativo entre ambas para verificar a predominância de cada item e a correlação entre estes.

### 4.1.1 Perfil dos entrevistados: Geração X

Os entrevistados que pertencem à Geração X totalizaram 29 respondentes. Constatou-se assim que, há certa predominância de profissionais do gênero feminino (55,17%) em comparação ao masculino (44,83%). Além disso, cabe ressaltar que a média de idade da Geração X ficou entre 42 e 46 anos, representando 44,83% da população, seguido da faixa entre 37 e 41 anos, que totalizou 41,38% dos funcionários. O Quadro 2 representa os dados relatados.

VARIÁVEL	CATEGORIA	FREQUÊNCIA	%
<b>Idade</b>	35 a 41 anos	12	41,38
	42 a 46 anos	13	44,83
	Acima de 47	4	13,79
<b>Gênero</b>	Feminino	16	55,17
	Masculino	13	44,83
<b>Estado Civil</b>	Casado(a)/União Estável	5	17,24
	Solteiro(a)	6	20,69
	Outros (Separado ou Viúvo)	18	62,07
<b>Renda média familiar</b>	até R\$ 1.448,00	1	3,45
	R\$ 1.448,01 a R\$ 2.896,00	5	17,24
	R\$ 2.896,01 a R\$ 4.344,0	12	41,38
	R\$ 4.344,01 a R\$ 5.792,00	7	24,14
	R\$ 5.792,01 a R\$ 7.240,00	2	6,90
	acima R\$ 7.240,01	2	6,90
<b>Escolaridade</b>	Ensino Fundamental	4	13,79
	Ensino Médio	13	44,83
	Ensino Superior	10	34,48

	Pós-Graduação	2	6,90
<b>Tempo de empresa</b>	até 1 ano	1	3,45
	1,1 a 2 anos	3	10,34
	2,1 a 5 anos	15	51,72
	Acima de 5,1 anos	8	27,59

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados da Geração X.

Fonte: Dados retirados da análise do questionário.

Além disso, cabe ressaltar que a predominância dos colaboradores, quanto à renda média familiar mensal apresentou um índice de 41,38%. Ou seja, de cada 29 respondentes, 12 ganham entre quatro e seis salários mínimos. O resultado igualmente demonstrou predominância em 44,83% dos indivíduos com ensino médio (completo, incompleto e/ou andamento) e 34,48% com ensino superior.

A última variável analisada sobre o perfil foi o tempo de empresa, em que se constatou que apenas um colaborador (3,45%) possui até 1 ano de empresa, 3 colaboradores (10,34%) possuem entre 1,1 e 2 anos de empresa, seguidos de 15 respondentes (51,72%) que possuem entre 2,1 e 5 anos, 7 respondentes (24,14%) dispõem de 5,1 a 10 anos de contrato e, por fim, apenas um colaborador (3,45%) tem mais de 10 anos de vínculo empregatício.

Sendo assim, o perfil predominante de funcionários da Geração X possui idade entre 42 e 46 anos, sendo do gênero feminino, separado/divorciado e viúvos com renda entre 4 e 6 salários mínimos, com ensino médio e de 2,1 a 5 anos de tempo de empresa.

#### 4.1.2 Perfil dos entrevistados: Geração Y

Dos funcionários que colaboraram com a pesquisa, 67 deles concentram-se no grupo da Geração Y. Deste grupo, verificou-se que 53,73% deles possuem idade entre 24 e 28 anos e se apresentam do sexo feminino com 59,70% do total em relação ao sexo masculino, que foi de 40,30% dos colaboradores. O Quadro 3 apresenta os dados relatados.

VARIÁVEL	CATEGORIA	FREQUÊNCIA	%
Idade	24 a 28 anos	36	53,73
	29 a 33 anos	31	46,27
Gênero	Feminino	40	59,70



	Masculino	27	40,30
Estado Civil	Casado(a)/União Estável	15	22,39
	Solteiro(a)	29	43,28
	Outros (Separado e Viúvo)	23	33,33
Renda média familiar	Até R\$ 1.448,00	3	4,48
	R\$ 1.448,01 a R\$ 2.896,00	15	22,39
	R\$ 2.896,01 a R\$ 4.344,0	15	22,39
	R\$ 4.344,01 a R\$ 5.792,00	13	19,40
	R\$ 5.792,01 a R\$ 7.240,00	12	17,91
	Acima R\$ 7.240,01	9	13,43
Escolaridade	Ensino Fundamental	9	13,43
	Ensino Médio	15	22,40
	Ensino Superior	37	55,22
	Pós-Graduação	6	8,96
Tempo de empresa	até 1 ano	11	16,42
	1,1 a 2 anos	11	16,42
	2,1 a 5 anos	33	49,25
	Acima de 5,1 anos	12	16,42

Quadro 3 – Perfil dos entrevistados da Geração Y.

Fonte: Dados retirados da análise do questionário.

Nesta análise, percebeu-se que 29 dos 67 respondentes são solteiros(as), o que corresponde a 43,28% do total. Em relação à renda média familiar, houve um empate de 22,39% dos que possuem renda de 2 a 4 e 4 a 6 salários mínimos, ou seja, 30 de 67 colaboradores possuem esta faixa de renda média familiar. Salienta-se que 55,22% estão ou possuem nível superior. Também, examinou-se o tempo de empresa. Neste ponto, 49,25% dos colaboradores possuem entre 2,1 e 5 anos de empresa. Dando sequência, 32,84% estão com até 2 anos de empresa. Por fim, destacou-se que o perfil predominante da população está em mulheres entre 24 e 28 anos, que são solteiras e possuem renda média familiar entre 2 e 6 salários mínimos. A escolaridade se destacou como sendo superior e ter entre 2,1 e 5 anos de empresa.

## 4.2 Comprometimento Organizacional

Para a análise do comprometimento organizacional serão expostos os resultados do comprometimento organizacional da Geração X e também o da Geração Y. Esta análise será feita com base multidimensional, extraída do Modelo de Meyer, Allen e Smith (1991), em que as características diferem-se nas três ênfases: afetivo, instrumental e normativo. Por fim, será feito um comparativo com cada análise dentro de cada grupo geracional.

#### 4.2.1 Comprometimento organizacional multidimensional: Geração X

O Quadro 4 mostra as ênfases do instrumento sobre o comprometimento organizacional afetivo (AFE\*\*).

<b>Variáveis do Construto Comprometimento Afetivo</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
1 - Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	6,59	2,14
2 - Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	6,48	2,39
3 - Eu sinto um forte senso de integração com esta organização.	6,14	2,30
4 - Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	6,45	2,13
5 - Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	5,97	2,01
6 - Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	6,59	1,92
<b>Média geral AFE**</b>	<b>6,37</b>	<b>2,15</b>

Quadro 4 – Comprometimento Organizacional Afetivo da Geração X.

Fonte: Dados retirados da análise do questionário.

No primeiro constructo (comprometimento afetivo – AFE\*\*) analisado, percebeu-se que os funcionários da Geração X estão emocionalmente ligados à organização, pois a sua média geral atingiu 6,37 mesmo apresentando um desvio padrão, que indica o nível máximo e mínimo de divergência entre as percepções, de 2,15, a sua mediana, sendo um índice de tendência central, manteve-se estável em 7.

Nas afirmativas, as médias permaneceram próximas umas das outras. Neste caso, as variáveis com maiores médias tiveram um empate (6,59), identificando que os respondentes sentem-se felizes caso resolvam dedicar o resto de suas carreiras à organização, sentindo que ela possui um grande significado pessoal para o funcionário. A segunda variável com maior média (6,48) aponta que o colaborador sente como se os problemas da organização fossem seus, mesmo apresentando o maior índice de desvio padrão (2,39). Nesta mesma linha, o terceiro

item com maior média (6,45) identifica que o funcionário se sente emocionalmente vinculado à organização.

O quarto item analisado que possui maior média (6,14) identifica que os respondentes possuem um forte senso de integração com a organização, mesmo apresentando o segundo maior desvio padrão (2,30), podendo ser justificado pela mediana calculada em seis. A última média analisada (5,97) é o quesito de o funcionário sentir-se uma pessoa de casa quando dentro da empresa.

Pode-se inferir que o alto índice de comprometimento afetivo da geração X (média geral 6,37) pode estar relacionado ao tempo de empresa (79,31% possuem mais de 2,1 anos de trabalho). Partindo assim, do pressuposto que o tempo de trabalho destes profissionais está conexo com o desenvolvimento de afeto, identificação e lealdade com a organização estudada.

<b>Variáveis do Constructo Comprometimento Instrumental</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
7 - Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade mais do que um desejo.	5,69	1,66
8 - Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.	5,14	1,87
9 - Se eu decidisse deixar essa organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	4,72	1,86
10 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização.	4,41	2,33
11 - Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	5,00	2,13
12 - Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas.	5,10	1,97
<b>Média geral INS**</b>	<b>5,01</b>	<b>1,97</b>

Quadro 5 – Comprometimento Organizacional Instrumental da Geração X.

Fonte: Dados retirados da análise do questionário.

A segunda ênfase analisada é definida pelo comprometimento instrumental (INS\*\*) que indicou resultados gerais relativamente baixos, quando comparados aos demais. O primeiro tópico com maior média (5,69) identifica que o funcionário percebe que sua permanência na organização está voltada mais para a necessidade do que ao desejo. Em segundo lugar, a média (5,14) aponta que o funcionário não acha que seria fácil deixar a organização, evidenciando sua dificuldade em desvincular-se da empresa e justificando o resultado 5 da mediana registrada. O terceiro ponto de maior média (4,72), diz que o funcionário reconhece que sua saída da empresa deixaria sua vida desestruturada. O quarto tópico traz média de

4,41, com o maior desvio padrão analisado (2,33), o que pode concluir a menor mediana (4), justificando, assim, as poucas alternativas reconhecidas pelo colaborador ao deixar a sua atual organização.

Os dois últimos itens classificados possuem médias semelhantes (5,10 e 5,00) e revelam a visão do funcionário em poder pensar em deixar a organização, mesmo já tendo dedicado certo tempo a ela e a visão de poucas alternativas imediatas na busca de outro emprego. Em geral, a média deste constructo apresentou-se baixa (5,01), em que seu desvio padrão foi o menor de todos (1,97) e a mediana manteve-se estável em 5. De modo geral, os respondentes estão pouco comprometidos em relação ao custo e benefício analisados, sendo usado como base no comprometimento instrumental (INS\*\*).

Observa-se, a partir do Quadro 4, que os profissionais desta amostra trabalham por desejo e não por necessidade na organização estudada. Este aspecto vai ao encontro das análises realizadas anteriormente no constructo afetivo. Afinal, foi verificado que os profissionais possuem sentimento de lealdade com a organização em detrimento a questões como falta e escassez de alternativas.

<b>Variáveis do Constructo do Comprometimento Normativo</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
13 - Eu sinto obrigação de permanecer nesta organização.	5,07	2,08
14 - Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa organização agora.	5,38	2,06
15 - Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora.	5,00	1,93
16 - Essa organização merece minha lealdade.	5,38	2,07
17 - Eu não deixaria essa organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	5,03	2,09
18 - Eu devo muito a essa organização.	5,17	2,07
<b>Média geral NOR**</b>	<b>5,17</b>	<b>2,05</b>

Quadro 6 – Comprometimento Organizacional Normativo da Geração X.

Fonte: Dados retirados da análise do questionário.

O terceiro e último constructo é o comprometimento normativo (NOR\*\*). A maior média (5,38) mostra a concordância dos colaboradores com a afirmativa de que a empresa merece a sua lealdade, e a mediana (6) confirma a análise, além de eles sentirem que não seria certo deixar a organização nesse momento, do qual se igualou na média (5,38), mas a mediana decaiu um ponto (5). A segunda maior média (5,17), seguida pelo índice semelhante da sua mediana (5), indica o reconhecimento do funcionário à organização, seguido da média (5,07)

que aponta o seu sentimento de obrigação em permanecer na empresa, sustentando a maior mediana (6).

A quarta maior média (5,03) também é identificada pelo maior desvio padrão (2,09) e está relacionada à obrigação moral que o funcionário identificou para com a organização. A última e menor média (5,00) reflete à culpa que o colaborador sentiria caso deixasse a empresa, sendo com menor desvio padrão (1,93) para efetivar tal afirmação.

De modo geral, o constructo comprometimento normativo (NOR\*\*) manteve-se com média (5,17), de que apresentou um desvio padrão (2,05) e uma mediana (5). Percebeu-se que há uma obrigação moral com a organização, vindo como um impedimento caso o funcionário decida em deixar a organização. Pelo fato de todas as médias e medianas apresentarem baixos números, pode-se concluir que os respondentes estão na empresa, não apenas pelo tempo já dedicado a ela, mas eles percebem que há uma obrigação moral e possuem um sentimento de lealdade com o seu ambiente de trabalho.

Assim como o sentimento de lealdade, a obrigação moral pode estar relacionada ao tempo de organização. Afinal, com o passar do tempo o individuo vai criando vínculos dependendo da forma como o profissional se envolve com a organização.

#### 4.2.2 Comprometimento organizacional multidimensional: Geração Y

O Quadro 7 aponta o comprometimento organizacional com ênfase afetiva (AFE\*\*).

Variáveis do Constructo Comprometimento Afetivo	Média	DP
1 - Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	6,96	2,12
2 - Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	7,00	2,16
3 - Eu sinto um forte senso de integração com esta organização.	6,42	2,55
4 - Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	6,51	2,19
5 - Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	6,49	2,10
6 - Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	6,55	2,44
<b>Média geral AFE**</b>	<b>6,65</b>	<b>2,26</b>

Quadro 7 – Comprometimento Organizacional Afetivo da Geração Y.

Fonte: Dados retirados da análise do questionário.

O primeiro constructo analisado foi o comprometimento afetivo (AFE\*\*). A maior média identificada (7,00) identifica que os funcionários da Geração Y sentem como seus os problemas da organização. A segunda maior média (6,96) aponta que os funcionários poderiam se sentir muito felizes em dedicar o resto de sua carreira na organização, mesmo apresentando um desvio padrão relativamente alto (2,12). A terceira maior média (6,49) diz que o funcionário se sente muito bem, sente-se em casa na organização em que trabalha, apresentando o menor desvio padrão (2,10). Em seguida a média (6,42) justifica o sentimento de forte integração com a empresa, sendo corroborado pelo maior índice de desvio padrão (2,55).

No que tange à empresa possuir um grande significado pessoal ao funcionário, sua média (6,55) atingiu o quarto lugar. A última média analisada (6,51) identificou que os colaboradores não se sentem emocionalmente vinculados à organização. Estas duas últimas afirmativas podem estar ligadas à média de tempo de empresa ser relativamente baixo, atingindo os três anos.

Por se identificar como uma geração mais jovem percebeu-se que a motivação e o comprometimento são muito fortes no constructo analisado. Com média (6,65) e a mediana, em todas as afirmativas (7) justifica esta análise positiva em o funcionário estar emocionalmente vinculado à organização. É interessante, no entanto observar, que embora jovens, os profissionais estudados possuem alto índice de identificação e lealdade com a organização, o que pode estar relacionado à política de recursos humanos utilizada por essa indústria metalúrgica. Afinal, quanto mais alinha a gestão com os desejos e necessidades de seus funcionários, maior poderá ser a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional (BRITO *et al.*, 2014).

Variáveis do Constructo Comprometimento Instrumental	Média	DP
7 - Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade mais do que um desejo.	5,00	2,33
8 - Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.	5,00	2,31
9 - Se eu decidisse deixar essa organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	5,00	2,19
10 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização.	3,00	2,00
11 - Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	3,00	2,05
12 - Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas.	3,00	2,31
<b>Média geral INS**</b>	<b>4,00</b>	<b>2,20</b>

#### Quadro 8 – Comprometimento Organizacional Instrumental da Geração Y.

Fonte: Dados retirados da análise do questionário.

A segunda ênfase pesquisada foi o comprometimento instrumental (INS\*\*). A maior média (5,00) e a maior mediana (5) foram identificadas em três afirmativas: quando o funcionário enxerga sua permanência na organização como uma necessidade, quando ele sente que seria difícil deixar a organização e, se soubesse, sua vida ficaria bastante desestruturada, confirmando, também, sua visão do comprometimento afetivo (AFE\*\*) que enfatiza o lado sentimental e emocional do colaborador.

A menor média (3,00) e a menor mediana (3) estiveram presentes em três afirmações: quando o funcionário acha que teria poucas opções caso deixasse a organização, em pensar em trabalhar em outro lugar, mesmo tendo dado tanto de si e em achar que encontraria escassez de alternativas imediatas, caso resolvesse sair da empresa. A alta escolaridade da amostra pode estar atrelada a este aspecto, pois estes profissionais podem crer que a qualificação seja uma importante questão de competitividade no mercado de trabalho e empregabilidade o que diminua o impacto negativo do desligamento da organização.

De modo geral, e com média (4,00), um desvio padrão (2,20) e a sua mediana atingiu (4) este eixo demonstrou pouco comprometimento em relação ao custo e benefício identificados pelos funcionários. Estes resultados evidenciam que os profissionais estudados estão indiferentes ou não possuem vínculo de cunho instrumental. Sendo que, o custo associado à mudança de emprego é muito menor do que o sentimento de lealdade e identificação com a organização.

Variáveis do Constructo Comprometimento Normativo	Média	DP
13 - Eu sinto obrigação de permanecer nesta organização.	4,99	2,54
14 - Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa organização agora.	4,75	1,95
15 - Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora.	4,58	2,23
16 - Essa organização merece minha lealdade.	5,04	2,05
17 - Eu não deixaria essa organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	5,34	2,06
18 - Eu devo muito a essa organização.	5,33	2,33
<b>Média geral NOR**</b>	<b>5,00</b>	<b>2,19</b>

#### Quadro 9 – Comprometimento Organizacional Normativo da Geração Y.

Fonte: Dados retirados da análise do questionário.

O terceiro e último eixo analisado é o comprometimento normativo (NOR\*\*). A maior média (5,34) diz que o funcionário sente uma obrigação moral com a organização, não achando certo deixá-la nesse momento. Em seguida, praticamente empatada, a média (5,33) que ficou em segundo lugar indica o compromisso firmado entre o colaborador e a organização, em que ele sente dever muito à ela. A terceira maior média (5,04) indica a lealdade percebida pelo funcionário, justificando a mediana (5) apontada pela pesquisa e o maior desvio padrão (2,54) corrobora o não sentimento leal à organização. Em contrapartida, a média (4,99) que ocupa o quarto lugar mostra o não sentimento de obrigação em permanecer na empresa, justificando o maior desvio padrão (2,54) e a mediana (5).

As duas últimas afirmativas apresentaram médias baixas (4,75 e 4,58), que indicam a visão do funcionário em não achar certo deixar a organização, comprovando o menor desvio padrão (1,95) e também pelo funcionário não se sentir culpado caso resolvesse deixar a organização nesse período, sendo apoiado pela mediana (5). Por isso, constatou-se que o eixo identificado pelo comprometimento normativo (NOR\*\*) apresentou média (5,00), desvio padrão (2,19) e mediana (5). Da mesma forma que o eixo acima, este também não cria laços de necessidade e obrigação percebidos pelos funcionários. Os respondentes não estão comprometidos e, sem relutar, deixariam a empresa, mesmo não achando certo, caso aparecer alguma proposta que julgarem ser mais vantajosa.

De modo geral, ao identificar neste estudo a predominância de comprometimento afetivo em detrimento ao instrumental e normativo, pode-se observar achados diferentes dos de Pulino, Kubo e Oliva (2014) em relação à geração Y. Nos estudos destes autores foi verificado comprometimento multidimensional abaixo do esperado, pois o tipo de envolvimento estava diretamente relacionado com aquilo do que lhes convém, ou seja, dentro de seus interesses pessoais. Entretanto, o fato dos interesses pessoais terem maior importância sobre o comprometimento com a organização vai ao encontro do baixo comprometimento instrumental verificado na amostra aqui estudada.

#### 4.2.3 Comprometimento organizacional multidimensional: comparativo entre as gerações

A forma como cada geração atua na sociedade e nas organizações, é sempre pretexto de estudo e apreciação (LOMBARDIA; STEIN & PIN, 2008). Logo, neste item, fez-se um comparativo entre as duas gerações pesquisadas. Em relação ao constructo do



comprometimento afetivo (AFE\*\*), identificou-se que cada geração tem a sua maneira de pensar e agir em determinadas situações. Enquanto a geração X sente-se feliz se caso vier a dedicar o resto de sua vida à organização e percebe que ela possui um grande significado para o funcionário, a geração Y vê como seus os problemas identificados dentro da empresa, mas também se destaca sentir-se feliz caso resolvesse dedicar o restante de sua vida a ela.

No que diz respeito ao constructo do comprometimento instrumental (INS\*\*), ambas as gerações X e Y sentem que ficar na organização é, na verdade, mais que um desejo, é uma necessidade. Complementando, a geração Y também percebe que seria muito difícil deixar a organização agora, sendo que acredita que sua vida se tornaria desestruturada. Sendo que, os profissionais desta geração tendem a buscar comprometimento recíproco com a organização, exigindo maior participação na tomada de decisão (TAPSCOTT, 2008).

Já para o último constructo do comprometimento normativo (NOR\*\*), o pensamento das duas gerações se equipara quando avaliam ter uma obrigação moral com a empresa e com as demais pessoas que lá trabalham e por isso não as abandonariam. A geração X ainda complementa que, caso surgisse outra oportunidade mais vantajosa, não seria certo deixar a organização da qual é contratada.

Indo ao encontro das análises anteriores pode-se constatar que os indivíduos pesquisados possuem percepções semelhantes frente ao grau de comprometimento (afetivo/instrumental/normativo). Estes resultados são semelhantes aos de Vale, Lima e Queiroz (2011) que verificaram que não havia diferenças significativas de comprometimento entre os grupos geracionais de uma Instituição de Ensino Federal. Entretanto, percebeu-se neste estudo, que as maiores médias, para ambas as gerações, foram obtidas no constructo do comprometimento afetivo. E que a diferença mais clara entre os grupos surgiu no enfoque de comprometimento instrumental, que determina a necessidade do indivíduo em permanecer na empresa.

Por fim, embora o comprometimento tenha seu enfoque inicial a partir da análise do sujeito em relação a sua organização, destaca-se que as empresas tem papel primordial no modo de gerir suas políticas e práticas de recursos humanos. Pois, embora as gerações possuam suas especificidades, as organizações devem criar métodos de identificação e gestão, estreitando laços e aumentando o nível de identificação e comprometimento de seus funcionários de tal modo a aumentar a satisfação, qualidade de vida, produtividade e consecutivamente a sua lucratividade.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel que as empresas exercem perante o comprometimento organizacional de seus funcionários é de suma importância e está, com o decorrer do tempo, se modificando. A transferência de enfoque, das habilidades técnicas para o comprometimento e habilidades interpessoais dos funcionários, torna-se evidente nas empresas inseridas no mercado atual.

É interessante, no entanto observar, que em relação ao perfil, não houve diferenças significativas entre as gerações quanto ao gênero. Verificando assim, predominância de profissionais do gênero feminino nos dois casos. Entretanto, pode-se perceber que 50,74% dos profissionais da geração Y recebem mais de R\$ 4.344,01 contra 37,94% dos da geração X. Parte-se do pressuposto que este fato pode estar relacionado à maior escolaridade (ensino superior) entre os jovens (55,22%) em relação aos mais velhos (34,48%). Afinal, a formação tem grande impacto em diversos aspectos da gestão de pessoas, tais como: recrutamento, seleção, promoção, avaliação de desempenho, empregabilidade e etc.

Diante disso, neste estudo observou-se que, mesmo com a obtenção de resultados parecidos, as maiores médias destacaram-se no comprometimento afetivo. Portanto, foi verificado que os funcionários sentem-se emocionalmente vinculados à organização, mesmo com pouco ou muito tempo de empresa, eles se sentem felizes em trabalhar na empresa e também possuem um sentimento de lealdade com o empregador.

Por outro lado, pode-se perceber diferença entre as gerações X e Y no que diz respeito ao comprometimento instrumental. A média geral do constructo demonstra que a geração Y apresenta menor necessidade de permanecer na empresa do que a geração X. Em especial, no que se refere a maior oferta de alternativas imediatas em caso de saída da mesma.

Analisando ainda o constructo do comprometimento instrumental, é possível constatar que as empresas precisarão estar atentas e preparadas para lidar com o comportamento destemido da geração Y. Através da pesquisa, notou-se que estes demonstram ter tranquilidade frente a possíveis mudanças de emprego. Ao contrário da geração X, a Y parece tratar com mais naturalidade a ideia de sair da empresa na qual trabalha em busca de novos desafios em outras organizações.

É interessante, no entanto observar, que por meio deste estudo, destaca-se que os funcionários pesquisados possuem percepções semelhantes frente ao grau de comprometimento organizacional. Mas que existem ainda, percepções divergentes, entre os grupos geracionais, em determinadas afirmativas como expostas anteriormente.



Dentre as limitações, quanto à fundamentação teórica, destaca-se que em suma os estudos focam principalmente na relação entre as gerações X e Y ou na análise da Y, sem, no entanto, analisar mais detidamente os impactos das mudanças sociais e organizacionais nos profissionais mais velhos. Sugere-se para estudos futuros uma análise exploratória e qualitativa mais elencada nos aspectos que influenciam separadamente nas necessidades, na satisfação e no envolvimento destes profissionais. Além, de estudos quantitativos com a aplicação de instrumentos validados em uma amostra probabilística e com análise estatística mais aprofundada, tais como: análise fatorial, correlações, equações estruturais, etc.

Também, em relação ao nível gerencial, acadêmico e social procurou-se apresentar um viés, no qual as empresas necessitam atentar-se ao modo como lidam com as diferenças de comprometimento entre as gerações. Devido a estas estarem cada vez mais presentes e atuantes no ambiente de trabalho, fazendo com que a atenção dispendida seja maior. Estudos futuros podem ampliar pesquisas sobre o tema apresentado, verificando não só o grau de comprometimento organizacional nos grupos geracionais, mas também como ocorre a relação entre comprometimento e fatores motivacionais nos indivíduos de uma mesma geração.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

BASTOS, Antonio Virgílio B; BRANDÃO, Margarida G. A; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 97-120, maio/ago. 1997.

BATISTA, F. H. A. **Grupos geracionais e o comprometimento organizacional**: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul. 2010. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, 2010.

BRITO, L. C.; SILVA, A. H.; MEDEIROS, F. S. B.; OBREGON, S. L.; LOPES, L. F. D. Síndrome de Burnout e Abordagem Biopsicossocial de Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo Na Região Sul do Brasil. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 27., out. 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2014.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, p. 162-180, 2012.

CORDEIRO, H. T. D.; FREITAS, B. B.; ALBUQUERQUE, L. G. A questão das Gerações no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente? In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 15., out. 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP. p. 01-17.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Trad. Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LOMBARDIA, P. G.; STEIN, G.; PIN, J. R. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales** – motivaciones y valores de la generación Y. Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008. Disponível em:

<<http://www.iesep.com/Descargas/spdf/Gratis/R130.pdf>>. Acesso em: jun. 2012.

MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, dez. 2003.



MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

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

PULINO, S. A. P.; KUBO, K. M.; OLIVA, E. C. **A geração Y o seu comprometimento organizacional em empresas do conhecimento intensivo**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38., Rio de Janeiro, 13-17 set. 2014. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

RIBAS, F. T. F. **Somos fruto da nossa socialização: a influência dos valores humanos no comprometimento organizacional**. 2010. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, 2010.

RIBEIRO, J. A. **Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa**. 2008. 190 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, 2008.

RIBEIRO, J. S. **Mudança organizacional e os impactos nas gerações X e Y: uma abordagem reflexiva**. Monografia (Especialização/Aperfeiçoamento em Gestão de Pessoas) – Faculdade de Tecnologia e Ciência. Salvador, 2012.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. Generational Differences: revisiting generational work values for the new millenium. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, p. 363-382, 2002.

VALE, J. C. F.; LIMA, T. C. B.; QUEIROZ, G. C. **O comprometimento Organizacional entre Grupos Geracionais em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., Rio de Janeiro, 4-7 set. 2011. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

VENSON, A. B. P. O recurso mais importa para as organizações são mesmo as pessoas? **Revista de Estudos em Administração – REA/UFSM**, v. 6, n. 1, 2013.

ZEMKE, R. O. Respeito às gerações. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Orgs.). **Modernas Práticas na Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 51-55.

