

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GRUPOS GERACIONAIS E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA DE CAXIAS DO SUL**

FRANCISCO HONÓRIO ARAÚJO BATISTA

Orientador: Prof. Dr. Ademar Galelli

Caxias do Sul, Setembro de 2010

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

B333g Batista, Francisco Honório Araújo
Grupos geracionais e o comprometimento organizacional :
um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul /
Francisco Honório Araújo Batista. 2010.
111 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul,
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.
“Orientação: Prof. Dr. Paulo Ademar Galelli”

1. Comprometimento organizacional. 2. Motivação. 3. Teoria
das gerações. 4. Comportamento organizacional. 5. Empresas
metalúrgicas – Caxias do Sul. I. Título.

CDU : 005.96:331.101.31

Índice para catálogo sistemático:

1. Comprometimento organizacional	005.96:331.101.31
2. Motivação	005.32:331.101.3
3. Teoria das gerações	005.34
4. Comportamento organizacional	005.32
5. Empresas metalúrgicas – Caxias do Sul	669(816.5CAXIAS DO SUL)

Catálogo na fonte elaborada pela bibliotecária
Kátia Stefani – CRB 10/1683

FRANCISCO HONÓRIO ARAÚJO BATISTA

GRUPOS GERACIONAIS E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA DE CAXIAS DO SUL

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ademar Galelli

Caxias do Sul, Setembro de 2010

FRANCISCO HONÓRIO ARAÚJO BATISTA

GRUPOS GERACIONAIS E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA DE CAXIAS DO SUL

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ademar Galelli

Conceito Final: 3

Aprovado em: 29 de setembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Maria Emília Camargo – Universidade de Caxias do Sul (UCS)

Prof. Dr. Maria Edi Fracasso – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos - Universidade de Caxias do Sul (UCS)

DEDICATÓRIA

À memória da minha avó-mãe – Maria Rodolphina Doebber Batista, uma mulher fantástica que fez com que eu me compromettesse com seus princípios do bem e que apesar da nossa diferença de geração, conseguiu mostrar que o conflito geracional pode ser atenuado quando a sabedoria dos mais velhos impõem-se frente ao novo e ao desconhecido.

AGRADECIMENTOS

À minha família por ter compreendido que o esforço era necessário e o sacrifício era de todos, minha esposa Zoraia e minha filha Rachel, que são a fonte das minhas inspirações. Sem vocês, este trabalho jamais existiria. Juntos, conseguimos superar mais essa etapa

Agradeço, especialmente, ao professor Ademar Galelli, o qual conduziu o processo de orientação de forma efetiva, atuando sempre em parceria; Procurando sempre entender as limitações de tempo do orientando.

À professora Maria Emilia e ao professor Paulo Barcelos pelas suas contribuições nas disciplinas do programa.

Ao amigo Lasier Gorsisa que se prontificou a dar uma grande ajuda no trabalho, à Deise Lange Albeche pelo apoio na formatação do projeto e aos demais colegas do programa pela amizade e carinho de sempre.

À empresa Cemar Legrand, pela oportunidade concedida para realizar a pesquisa o que viabilizou este trabalho;

Aos colegas da ARH Serrana pelo apoio e em especial a equipe de trabalho da entidade (Taís, Janete e Paula) pelo interesse em me enviar artigos relacionados aos temas da pesquisa.

À Universidade de Caxias do Sul, pelo amadurecimento intelectual que me proporcionou e pelo sentimento de orgulho por ter conseguido cumprir esta etapa importante de minha vida acadêmica.

EPÍGRAFE

A vida é o que acontece quando você está ocupado
fazendo outros planos.

John Lennon

RESUMO

A proposta deste trabalho é de analisar o comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa metalúrgica de Caxias do sul. Esta empresa em análise é a Cemar Legrand empresa pertencente ao Grupo Legrand (Grupo Multinacional Francês). Foi utilizado para a análise um instrumento de pesquisa com reconhecimento pela comunidade científica chamado de “modelo dos três componentes de Allen e Meyer (1997)”, modelo que caracteriza o comprometimento organizacional em suas dimensões afetivo, instrumental e normativo, e foi aplicado o questionário em uma amostra de 311 funcionários da empresa. A análise deste trabalho também foi ampliada no sentido analisar este comprometimento organizacional por grupo de funcionários pertencentes às gerações (Geração Veteranos, Geração Baby boomers, Geração X e Geração Y), esta teoria das gerações, tem seu nascedouro na teoria geracional de Strauss e Howe (1991) onde os autores definem que em cada século há quatro gerações distintas e que cada uma das gerações comportam-se conforme as características de cada período geracional, bem como pelos acontecimentos de sua época. O resultado deste trabalho demonstra que há um bom comprometimento dos funcionários para com a empresa e não foi encontrado diferenças entre as dimensões do comprometimento para as gerações pesquisadas.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Veteranos. Baby Boomer. Geração X. Geração Y.

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine organizational commitment of employees at a metallurgical company in Caxias do Sul. This company in question is Cemar Legrand company belonging to Legrand Group. Was used to analyze a research tool to recognize the scientific community called "model of the three components of Allen and Meyer (1997)," model that characterizes the organizational commitment in their affective, instrumental and normative dimensions, and the questionnaire was applied in a sample of 311 employees. This analysis has also been expanded in order to analyze organizational commitment by this group of employees through the theory of generations (Generation Veterans, Generation Baby Boomers, Generation X and Generation Y), this theory of generations, has its origin in the theory of generational Strauss and Howe (1991) where the authors define it in every century there are four different generations and each generation behaves according to the characteristics of each generational period, as well as by the events of his time. This investigation demonstrates that there is a good employee commitment to the company and was not found differences between the dimensions of commitment for the four generations surveyed.

Keywords: organizational commitment. generation x. generation y. generational theory.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	12
LISTA DE FIGURAS.....	13
LISTA DE TABELAS	14
1. INTRODUÇÃO	15
1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS.....	15
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO	17
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.4 OBJETIVOS.....	20
1.4.1 Objetivo geral.....	20
1.4.2 Objetivos específicos.....	20
2 REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1 O CONCEITOS DAS GERAÇÕES.....	22
2.1.1. A teoria das Gerações de Strauss e Howe.....	24
2.1.2 AS QUATRO GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO	28
2.1.2.1 As Gerações – Os VETERANOS	32
2.1.2.2 A Geração BABY BOOMERS	33
2.1.2.3 A Geração X.....	35
2.1.2.4 A Geração Y	39
2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	45
2.2.1 A PESQUISA SOBRE O COMPROMETIMENTO	45
2.2.2 O MODELO DOS TRÊS COMPONENTES DE MEYER E ALLEN.....	49
2.2.3. O COMPROMETIMENTO E SUAS ABORDAGENS	54
3 AMBIÊNCIA DE PESQUISA.....	56
3.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	56
3.1.1. Política de Recursos Humanos	57
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	62
4.1 TIPO DE PESQUISA.....	62
4.3 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS	67
4.3.1 Variáveis Latentes	68
4.3.2 Variáveis Observadas.....	68
4.3.3 Variáveis Dependentes e Independentes.....	69
4.3.4 Validação do Instrumento de Coleta de Dados.....	69
4.3.5 Pré-teste do Instrumento de Coleta de Dados.....	70
4.3.6 Coleta de Dados	71
4.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	72
4.4.1 Preparação dos Dados.....	72
4.4.1.1 Dados Perdidos	72
4.4.1.2 Observações Atípicas	77
4.4.1.3. Normalidade	78
4.5 ANÁLISE DOS DADOS	79

4.5.1 Análise Fatorial	80
4.5.2 Mensuração da confiabilidade do instrumento a partir da Análise do Coeficiente Alpha de Cronbach.....	84
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
5.1 CONCLUSÕES.....	98
5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	101
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	101
5.4 OPORTUNIDADES PARA PESQUISAS FUTURAS	102
REFERÊNCIAS	103
APÊNDICE	109

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFE	Análise Fatorial Exploratória
ABRHRS	Associação Brasileira de Recursos Humanos
ARH-Serrana	Associação Serrana de Recursos Humanos
I-PODS	I-Portable On Demand
MSN	Microsoft Service Network
FGV	Fundação Getúlio Vargas
RH	Recursos Humanos
OCQ	Organizational Commitment Questionaire
GL	Grupo Legrand
PCMSO	Programa de Controle de Saúde Médico ocupacional
PPRA	Programa de Prevenção aos Riscos Ambientais
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
ONG	Organização Não-Governamental
KMO	Kaiser Meyer Olkin
χ^2	Qui-quadrado
ANOVA	Analisis Of Variance
EM	Expectation-Maximization
MAR	Missing at Runing
MCAR	Missing Completely at Runing
UCS	Universidade de Caxias do Sul

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - A GERAÇÃO Y – COMO UMA FORÇA GLOBAL.....	42
FIGURA 2 - MODELO MULTIDIMENSIONAL DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	53
FIGURA 3 – PROGRAMA SOMAR: SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE PESSOAS	59
FIGURA 4 – GRÁFICO DE SCREE PARA ANÁLISE DE COMPONENTES.....	82
FIGURA 5 – MÉDIA GERAL DO COMPROMETIMENTO AFETIVO.....	87
FIGURA 6 - MÉDIA GERAL - COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL.....	88
FIGURA 7 – MÉDIA GERAL - COMPROMETIMENTO NORMATIVO	89
FIGURA 8 – MÉDIA GERAL DO COMPROMETIMENTO GERAL.....	89

LISTA DE TABELAS

TABELA 1– AS QUATRO GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO	29
TABELA 2 - VARIAÇÕES DE ANOS DE NASCIMENTO QUE DEFINEM A GERAÇÃO Y.....	40
TABELA 3 - OS TRÊS COMPONENTES DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	49
TABELA 4 – MODELO DOS TRÊS COMPONENTES DE ALLEN E MEYER	50
TABELA 5 – PREMIAÇÕES DA EMPRESA COM BASE NA SUA GESTÃO DE PESSOAS.....	61
TABELA 6 – ESTRATO DA POPULAÇÃO DE PESQUISA	65
TABELA 7 – DISTRIBUIÇÃO E RETORNO DOS QUESTIONÁRIOS.....	71
TABELA 8 – ESTATÍSTICA-RESUMO DE DADOS PERDIDOS PARA A AMOSTRA ORIGINAL	75
TABELA 9 – PADRÕES DE DADOS PERDIDOS	76
TABELA 10 – RESULTADOS DE DETECÇÃO DE OBSERVAÇÕES ATÍPICAS MULTIVARIADAS	78
TABELA 11 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA E VALORES DE <i>SKEWNESS</i> E <i>KURTOSIS</i>	79
TABELA 12 – VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE DA ANÁLISE FATORIAL.....	80
TABELA 13 – COMUNALIDADES DAS VARIÁVEIS.....	81
TABELA 14 – PERCENTUAL DE VARIÂNCIA TOTAL DOS DADOS EXPLICADA PELA ANÁLISE FATORIAL	83
TABELA 15 – FATORES RESULTANTES DA ANÁLISE FATORIAL.....	84
TABELA 16 – ALPHA DE CRONBACH DOS FATORES AFETIVO, INSTRUMENTAL E NORMATIVO.....	85
TABELA 17 – COEFICIENTE DE ALPHA DE CRONBACH DO COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL.....	86
TABELA 18 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	86
TABELA 19 - ANOVA PARA COMPROMETIMENTO GERAL, AFETIVO, INSTRUMENTAL E NORMATIVO.....	90
TABELA 20 – MÚLTIPLAS COMPARAÇÕES PARA A DIMENSÃO AFETIVA DO COMPROMETIMENTO.....	91
TABELA 21– ANOVA PARA CARGO	91
TABELA 22 MÚLTIPLAS COMPARAÇÕES PARA A DIMENSÃO INSTRUMENTAL X CARGO.....	92
TABELA 23 – ANOVA PARA GÊNERO.....	92
TABELA 24 – ANOVA PARA TEMPO DE EMPRESA.....	93
TABELA 25- MÚLTIPLAS COMPARAÇÕES PARA A DIMENSÃO INSTRUMENTAL X TEMPO DE CASA.....	94
TABELA 26 – ANOVA PARA ESCOLARIDADE.....	94
TABELA 27 – MÚLTIPLAS COMPARAÇÕES PARA A DIMENSÃO INSTRUMENTAL X ESCOLARIDADE.....	96
TABELA 28 – ANOVA PARA ESTADO CIVIL	97
TABELA 29 – MÚLTIPLAS COMPARAÇÕES PARA A DIMENSÃO AFETIVO X ESTADO CIVIL	97

1. INTRODUÇÃO

1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS

As organizações contemporâneas em função das constantes e rápidas transformações da sociedade pós-industrial procuram atualizar-se às novas exigências da tecnologia, do mercado e do *status quo* societal. Esse movimento vem também abalando os modos clássicos de identificação e organização das demandas sociais. Uma das preocupações das organizações é a de manter boas relações com seu consumidor, mas para que isto aconteça, também é necessário ter recursos humanos efetivamente participativos e comprometidos com a empresa.

O comprometimento organizacional pode ser afetado com as mudanças decorrentes do contexto da sociedade de mercado. Por isso, é de fundamental importância a reflexão sobre o comprometimento organizacional, uma vez que o sucesso de uma empresa é também dependente do trabalho conjunto de todos os seus colaboradores.

Meyer e Allen (1997) indicam a necessidade de se examinar os impactos dos sistemas de recursos humanos no comprometimento dos empregados. Para os autores, deve-se conhecer como se forma o comprometimento para melhor se desenhar o sistema de recursos humanos de uma organização.

O comprometimento organizacional está relacionado à necessidade que a empresa apresenta em conhecer seus recursos humanos no ambiente de trabalho, bem como as variáveis que lhes motivam, engajam e o tornam produtivo para as organizações.

Acredita-se que o comprometimento organizacional não está apenas relacionado à motivação dos recursos humanos ao trabalho, mas as organizações precisam ter ferramentas para analisar se seus recursos humanos estão motivados, qual é o grau de comprometimento vivenciado no ambiente de trabalho e que fatores os influencia.

Desse modo, a presente pesquisa procura analisar o grau de comprometimento organizacional partindo do princípio de que o tema está relacionado ao sucesso do desempenho organizacional em função do compartilhamento dos esforços na gestão da missão, valores, objetivos e metas traçadas pela empresa.

Medeiros (2003) destaca que as pesquisas relacionadas à temática do comprometimento organizacional têm utilizado múltiplos componentes para mensurar o comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991; O'Reilly e Chatman, 1986). Segundo

o autor, as pesquisas não têm apresentado um modelo ajustado às diferentes situações no tempo e espaço.

Entretanto, Meyer e Allen (1997) desenvolveram estudos que definiram um modelo com três dimensões de comprometimento organizacional, que são: comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo, este modelo abre perspectivas de estudos da relação entre empregado-organização quando os autores observam diferentes dimensões no grau de comprometimento organizacional, afirmando que os empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que devem. (ALLEN e MEYER, 1990).

O modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional foi validado inicialmente no Brasil por Medeiros e Enders (1997), seguido por Ricco (1998) e Bandeira (1999). O que se pode identificar é que o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e que é fundamental para a empresa manter o trabalhador comprometido.

O modelo das três dimensões faz identificar a diversidade de formas de vínculos que um indivíduo possui com a organização, o que torna difícil definir políticas e procedimentos de gestão de pessoas mais abrangentes que, simultaneamente, atendam às expectativas e valores da maioria dos trabalhadores.

Outra preocupação empresarial e científica recente, está relacionada aos estudos que dizem respeito à presença do choque de quatro gerações que atualmente atuam no mesmo espaço organizacional. A existência de diferentes gerações atuantes no mercado de trabalho tem sido analisada com o objetivo de levantar as particularidades de cada uma delas no que diz respeito ao conjunto de suas crenças, valores e prioridades e de relacionar de que maneira essas características específicas do comportamento de cada uma das gerações podem influenciar no comprometimento organizacional.

Zemke (2008) destaca que cada geração difere da outra em termos de crenças, valores e prioridades, que são consequências diretas da época em que foram criadas. As análises identificam a presença da geração *baby-boomers* (geração do pós-guerra), a geração X (que abrange os nascidos entre 1962 e 1977); e a geração Y (nascida a partir de 1978) atuando em um mesmo ambiente de trabalho.

A presença desse ambiente organizacional por um lado, carrega uma positividade em função da diversidade, integração e vivência de diferentes perspectivas, mas, por outro,

também pode ser criadora de desequilíbrios e conflitos, pois cada geração estabelece um tipo de relação com o seu contexto.

Nesse sentido, é de fundamental importância que as organizações estejam atentas ao gerenciamento de um bom ambiente interno em função das características de seus recursos humanos, que são os elementos determinantes do grau de seu desempenho.

Ao tematizar comprometimento organizacional e a diversidade de gerações, a pesquisa aponta a presença da diversidade e do multiculturalismo, um processo complexo de significação que tende a produzir grupos diferenciados por geração, gênero, religião, profissão, entre outros.

A presente pesquisa propõe, a partir dos elementos que envolvem o grau de comprometimento organizacional, analisar a empresa Cemar Legrand, que é uma marca pertencente ao grupo francês Legrand, com razão social GL Eletroeletrônico Ltda., e que constitui uma sociedade composta por cotas de responsabilidade limitada, localizada em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul.

A Cemar possui uma trajetória de mais de duas décadas de experiência no mercado de componentes elétricos e de materiais para instalações elétricas e de transmissão de dados, bem como possui Centros de Distribuição do material produzido em São Paulo e Pernambuco. A escolha pela empresa Cemar Legrand é em função de sua trajetória no desenvolvimento dos recursos humanos e, principalmente, pelo reconhecimento da comunidade que tem sido expressa através de premiações como, por exemplo, Top Ser Humano - ABRH-RS – Associação Brasileira de Recursos Humanos, entre 2005 e 2007; Guia das melhores empresas para se trabalhar no Brasil conforme matéria da Revista Época, entre 2006 e 2007; através do guia da Revista Você S/A - Exame, entre 2007 e 2008; e ARH-Serrana, entre 2004 e 2008.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Para Cooper e Schindler (2003), uma vez que o pesquisador tenha uma visão clara de administração, ele deve traduzir isso em uma questão de pesquisa. Seguindo a linha de raciocínio desenvolvida nas seções anteriores e concordando com Selltitz, Wrightsman e Cook (1987), que postulam que o problema de pesquisa deve se tornar concreto e explícito, geralmente traduzindo-se na forma de indagações e, também, com Cooper e Schindler (2003),

que consideram a questão de pesquisa como sendo uma questão orientada para o fato e para a coleta de informações, foi estabelecida uma questão central a ser respondida pelo trabalho:

O grau de comprometimento organizacional pode estar associado à idade do colaborador. Mais especificamente, existe diferença entre o grau de comprometimento organizacional dos funcionários pertencentes às quatro gerações existentes no mercado de trabalho em uma empresa Metalúrgica da Serra Gaúcha?

Uma vez que a questão de pesquisa esteja selecionada, o pensamento do pesquisador deve passar para um nível mais específico, o das questões investigativas. De acordo com Cooper e Schindler (2003), essas questões revelam as informações específicas que o pesquisador irá utilizar para responder de forma satisfatória, a uma conclusão da questão de pesquisa. Somando-se à definição da questão central de pesquisa, foram levantadas questões secundárias, as quais proporcionam um aprofundamento sobre a delimitação do problema de pesquisa, servindo, igualmente, como princípios para a proposição das hipóteses de pesquisa (MILAN, 2006). Dessa forma, são destacadas as seguintes questões investigativas:

- a) Qual o grau de comprometimento organizacional da força de trabalho da Cemar Legrand, no geral e nas dimensões afetiva, instrumental e normativa?
- b) Qual o grau de comprometimento, no nível geral e nas dimensões afetiva, instrumental e normativa, dos funcionários da Cemar Legrand nas diferentes gerações (Veteranos, Baby-boomers , Geração X e Y)?
- c) Qual o grau de comprometimento, no nível geral e nas dimensões afetiva, instrumental e normativa, nos substratos gênero, tempo de serviço, cargo e grau de escolaridade dos funcionários da Cemar Legrand ?

1.3 JUSTIFICATIVA

O interesse em analisar o comprometimento das gerações está relacionado à preocupação que a diferença entre elas possa afetar as dimensões do comprometimento

organizacional. Uma organização inserida em contexto de mudança além de dar respostas ao mercado deve se preocupar em como gerir e obter maior compartilhamento de interesses dos seus recursos humanos a fim de evitar situações de conflitos que são inerentes no relacionamento entre diferentes gerações através de uma maior integração dos sistemas de valores de todo o grupo.

A análise das gerações é ainda recente no meio acadêmico e científico, pois o ingresso da geração y no mercado de trabalho é muito recente e tem tido uma grande repercussão no meio científico e empresarial, por tratar-se de uma geração digital, por conseqüência, constitui o interesse como objeto de análise de pesquisa.

A presente pesquisa, ao propor analisar o grau de comprometimento das gerações: a partir do modelo dos três componentes de Allen e Meyer (1996), ajuda a construir um novo olhar das organizações e uma diferente forma de atuação na criação de políticas mais flexíveis de gestão de recursos humanos como forma de reter seus profissionais.

Diversos autores definiram as características das quatro gerações: Zemke (2008) define a geração veteranos com fortes características de tradição e sabedoria, Wesner e Miller, (2008), definem a geração Baby Boomers como leais e com forte ética de trabalho; Coupland (1991) destaca que a Geração X é aquela que apresenta entre suas características a necessidade de destacar-se pelos seus próprios méritos, apesar de serem comprometidos com o trabalho em equipe e com as divisões pré-definidas de tarefas e que a Geração Y é aquela que possui um grande relacionamento com o ambiente das novas mídias. A geração Y vive no mundo da circulação constante da informação em que os parâmetros entre o novo e o velho são difíceis de definir e é aquela que cresceu com os avanços da tecnologia e da globalização, fazendo-os gostar de se comunicar e de estar conectados o tempo todo.

As organizações conhecendo os valores e os ideais das gerações, devem estar sensíveis a esse contexto diferenciado e multicultural no sentido de construir a partir de seu conhecimento, relações flexíveis com seus recursos humanos (público interno), objetivando um melhor desempenho empresarial Zemke (2008).

Nesse sentido, a presente pesquisa se propõe analisar a empresa Cemar Legrand em função não apenas de sua trajetória no desenvolvimento dos recursos humanos, mas também por oferecer elementos para análise das quatro Gerações, pois possui esse público interno como parte integrante do seu quadro funcional, além de ser uma empresa metalúrgica situada na serra gaúcha.

A empresa Cemar Legrand, em dezembro de 2008 contava com um total de 557 empregados, de acordo com os dados oferecidos pelo Departamento de Recursos Humanos.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é analisar o comprometimento organizacional a partir do modelo dos três componentes de Meyer e Allen (1997), ou seja, o comprometimento geral, a dimensão afetiva, a dimensão instrumental e a dimensão normativa, e seus grupos de funcionários pertencentes às gerações: Veteranos, *Baby Boomers*, X e a Y.

1.4.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos foram estabelecidos:

- a) Identificar as dimensões do comprometimento organizacional, sugeridos pelo modelo das três dimensões de Meyer e Allen (1997) nos colaboradores da Cemar-Legrand.
- b) Medir o grau de comprometimento organizacional dos colaboradores da Cemar-Legrand e nas suas respectivas dimensões: afetivo, instrumental e normativo;
- c) Analisar as dimensões do comprometimento organizacional, sugeridos pelo modelo das três dimensões de Meyer e Allen (1997), conforme a Teoria das Gerações.

PARTE I – REFERENCIAL TEÓRICO

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo fundamenta a tematização das quatro gerações encontradas atualmente no mercado de trabalho, suas peculiaridades, anseios e forma de serem administrados. Também buscamos fundamentar a questão das gerações e as suas características na história.

2.1 O CONCEITOS DAS GERAÇÕES

Forquin (2003) diz que o termo geração é utilizado com frequência no sentido de classe e/ou de categoria de idade característica, sendo comum destacar a presença da jovem geração, das gerações adultas, e da velha e/ou na antiga geração. Segundo o autor, o conceito de geração na concepção histórica e sociológica designa um conjunto de pessoas que nasceram mais ou menos na mesma época e que têm em comum uma experiência histórica idêntica e/ou uma proximidade cultural. (...) uma aproximação deste emprego da palavra «geração» com o uso que fazem os demógrafos do termo de «coorte» (equivalente, no Brasil, à palavra “turma”), o qual designa um conjunto de indivíduos nascidos no mesmo ano (ou, por extensão, caracterizados por um mesmo evento – por exemplo, o ano do início do curso secundário ou da obtenção de um diploma – ocorrido no mesmo momento e podendo servir de ponto de partida num estudo comparativo de tipo longitudinal). (FORQUIN, 2003, p.3).

O autor destaca que o conceito de geração não envolve apenas pessoas da mesma idade e/ou que nasceram em uma mesma época, mas também agrega aquelas que foram modeladas numa determinada época, por um mesmo tipo de influência educativa, política e cultural, ou que vivenciaram e foram impressionadas pelos mesmos eventos. São pessoas que se desenvolveram e receberam um conjunto de conhecimentos parecidos, ou seja, perpetuam valores em comum que podem ser denominados de “sentimento de geração” ou ainda de “consciência de geração”. (2003, p. 4).

Forquim (2003) enfatiza que a transformação faz parte da vida, mas na atual sociedade pós-industrial, a mudança assume uma tendência inesperada e geral, pois a sua força irresistível e a aceleração de seu ritmo tem atingido as relações entre gerações, colocando em questionamento a primazia dos modelos de comportamento do passado, pois eles deixam de ser modelos às gerações mais jovens que se apresentam melhor informadas, mais competentes e adaptadas ao mundo que as gerações anteriores, pois

No passado, sempre havia adultos que sabiam muito mais coisas do que qualquer criança, pelo fato de terem crescido no interior de um sistema cultural. Hoje não existe mais nenhum. Não só porque os pais deixaram de ser guias, mas também porque não existem mais guias, por mais que se procure por eles no seu próprio país ou no exterior. Nenhum adulto de hoje sabe do nosso mundo o que dele sabem as crianças nascidas no decorrer dos últimos vinte anos. (FORQUIN, 2003, p. 8).

Jeffries & Hunte (2003), ao tratarem do conceito de geração, dizem que representam um grupo de pessoas nascidas em determinado período e que

"[...] podem compartilhar experiências comuns no processo histórico e social, e em um estágio similar de sua vida, predispõem-se para uma modalidade comum de pensamento e experiência, e a um modo comum de comportamento". Os autores destacam que as gerações compartilham vínculos e experiências históricas formando um estado coletivo de gerações e de experiências com a capacidade de reagir e/ou de dar respostas de forma semelhante.

Strauss e Howe (1991), enfatizam que a definição de geração é “um grupo especial de coorte, cujo comprimento corresponde aproximadamente vinte e dois anos ao longo dos últimos três séculos. Os autores ressaltam que as gerações vêm em ciclos, bem como a história produz gerações e estas mesmas gerações também produzem a história. Segundo Strauss e Howe (1991), há quatro ciclos geracionais que se repetem em seqüência ao longo do tempo e, em função desses ciclos, os comportamentos e os traços das futuras gerações poderão ser previstos.

As organizações, quando compreendem a presença dos ciclos geracionais, serão capazes de perceber as necessidades e interesses de seus empregados, além das motivações de cada geração de trabalhadores (O'Bannon, 2001; Lancaster & Stillman, 2002).

2.1.1. A teoria das Gerações de Strauss e Howe

A teoria das gerações foi desenvolvida por Strauss e Howe (1991), que pesquisaram as gerações a partir do ano 1584 até as gerações futuras, no ano 2069. Eles desenvolveram uma teoria de gerações embasada historicamente, que inicia com a proteção dos pais, os quais impulsionados pelo desejo de compensar as falhas identificadas em sua infância, demonstram um crescente estímulo para aplicá-la na próxima geração.

Então, a geração seguinte torna-se superprotetora com suas crianças e, por conseguinte, a próxima geração de pais assume a postura em diminuir esse estímulo. Strauss e Howe (1991), defenderam que as gerações são moldadas e determinadas pela existência ou pela falta da interação parental, bem como pelos principais movimentos sociais que ocorrem durante este período de gerações.

Strauss e Howe (1991) enfatizam a não linearidade do curso da história e, principalmente dos Estados Unidos, mas apregoam que ela acompanha um ciclo natural quando identificam a presença de padrões regulares na historicidade das diferentes sociedades, quando repetem geralmente uma vez a cada quatro gerações. Segundo os autores, o conceito de século é utilizado geralmente para determinar o ciclo de quatro gerações.

Quantitativamente, um século abrange em torno de 88 anos e, cada uma das quatro gerações abrangem cerca de 22 anos. Conforme a teoria das gerações proposta Strauss e Howe(1991) há quatro tipos de gerações com as seguintes características:

- a) Idealista
- b) Reativo
- c) Cívico
- d) Adaptativo

De acordo com a visão dos autores, as diferentes gerações atravessam ao longo da sua existência quatro etapas: infância, a idade adulta, a meia-idade e a idosa. Nesse sentido, é comum identificar que quando a geração mais velha abandona a vida pública, ela é substituída por uma nova geração de crianças do mesmo tipo.

Dá-se a denominação de giro, “turning” em inglês, ao alinhamento decorrente dos tipos de gerações. A mudança está atrelada ao exercício das atividades desenvolvidas por uma geração que exerce forte influencia sobre o desenvolvimento do processo histórico e nas

interações sociais que são estabelecidas no cotidiano social. É possível identificar que a geração mais velha exerce no processo de mudança e/ou de giro um controle sobre os eventos do processo histórico e o resultado das interações sociais diferentemente da geração mais nova e/ou caçula.

Segundo a abordagem dos autores, o primeiro giro é denominado de alto. Nele há a ocorrência de uma geração reativa ser a responsável pelo processo e também pela característica dela utilizar-se da força bruta na implantação de projetos de dimensão e abrangência nacional. Na ocorrência do giro alto, a sociedade apresenta características de plena organização, entretanto é o período em que há uma certa “caça às bruxas” em função do autoritarismo do processo.

O segundo giro é denominado de despertar. É o giro em que se identifica a presença de idealistas, ou seja, os jovens que estão ingressando na fase adulta passam a elaborar críticas ao conjunto social. Durante o processo a nova geração de adultos tende a estabelecer relações de protesto e confronto à ordem social, existente muitas vezes através da manifestação de greves, paralisações e ou retirada de comunidades de campo. Nesse sentido, as questões religiosas e anseios pessoais e /ou de grupos que foram reprimidos em giros anteriores são novamente despertados através de lembranças ou manifestações fervorosas. É comum identificar que ao longo desse processo há tendência do desenvolvimento de um espírito mais criativo que pode se manifestar através das artes e da música.

O terceiro giro é denominado de desvendar. É o momento em que, após o despertar, existe uma espécie de amadurecimento que tende a levar os indivíduos a se concentrarem em atividades e objetivos pessoais. No plano organizacional, é o período inicial de crescimento das empresas e do mercado de ações em função do alto grau de centralização das empresas públicas. A geração cívica que é a geração mais idosa, procura não apenas se ajustar como também adaptar-se em função das demandas e interações sociais através da aplicação de jogos cada vez mais complexos de regras e leis. Durante o processo, muitos conflitos culturais não são resolvidos harmoniosamente e muitos valores, ações e atitudes de figuras públicas têm maior probabilidade de vir à tona ao longo do processo. E o quarto e último giro é denominado de crise. Momento em que todos os recursos e potências de uma sociedade são direcionados à solução de uma determinada crise. Geralmente é o momento em que a sociedade, vivendo uma determinada crise, que pode colocar em perigo a ordem social, busca reescrever e ou apresentar um novo contrato social às gerações futuras. Durante a crise é possível identificar que a geração mais idosa e idealista tende a recuperar as aspirações e soluções do tempo de sua juventude, com o objetivo de apresentar soluções à sociedade.

Entretanto, a geração reativa tende a lançar lideranças de meia-idade com o objetivo de conduzir e mostrar o caminho aos adultos cívicos e jovens. Nesse sentido, de acordo com as gerações, há uma necessidade social de observar a tomada de decisões frente aos grandes desafios postos pelo contexto e de certa tendência de tolerância frente aos erros cometidos ao longo do processo.

Segundo a análise dos autores, os Estados Unidos passou pelo último primeiro giro e/ou alto entre 1945/1963. O segundo giro e/ou despertar entre 1963 e 1984. O terceiro giro e/ou desvendar teve início em 1984 e, atualmente é cogitado que está ocorrendo o quarto giro e/ou crise. Os autores, para exemplificar o seu entendimento sobre a crise como giros, utilizam alguns eventos históricos da história dos Estados Unidos com, por exemplo, a Guerra da Independência, a Guerra Civil, a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial.

É possível identificar que a denominada geração idealista e/ou os baby boomers estão prestes a ingressar nos últimos anos de controle da vida política e pública. Acrescenta-se que a geração adaptativa e/ou "silenciosa" está começando a desaparecer do campo de influência política e pública. A denominada "Geração X" a partir de sua vida adulta, já não conseguem enfrentar as demandas de crise. Entretanto, observa-se um crescimento da geração de jovens e/ou a denominada Geração Y ansiosa em colocar em prática projetos que são apresentados como necessários à sociedade.

Muitas análises identificam que os recentes distúrbios financeiros podem ser interpretados como um presságio de uma crise clássica de giro, pois muito dos acordos estabelecidos no passado são abandonados pela necessidade de uma veloz e decisiva ação pública como, por exemplo, o apoio das instituições financeiras. Um outro exemplo atual foi a necessidade de mudança e esperança manifestado por um novo espírito cívico expressado na campanha presidencial de Obama, atual presidente dos Estados Unidos. Durante o processo, a sociedade norte americana acreditou na possibilidade de sair de um governo dividido para a instalação de um novo regime com características de partido único, que é algo característico do quarto giro.

Locke (1991), em suas análises desenvolveu uma teoria motivacional observado as relações causais, . Acredita-se que a teoria motivacional esteja diretamente relacionada com a teoria das gerações abordadas por Strauss e Howe (1991), que identificam semelhanças e diferenças entre diferentes gerações.

Segundo Locke (1991) a teoria motivacional identifica as diferenças individuais e como as escolhas e/ou decisões pessoais são pautadas pelo conjunto de seus valores. É como se cada geração passasse por formações coletivas que podem ser expressas por compreensões,

reações e comportamentos análogos. (Mannheim, 1952). Desse modo, a teoria motivacional se aproxima da teoria de Strauss e Howe (1991), que defende que os ciclos geracionais são historicamente fundamentados na prevenção das ações das gerações futuras dizendo que há quatro tipos diferentes, quando elencam a geração cívica, adaptável, idealista e reativa, anteriormente conceituada.

Jeffries e Hunte (2003), ao analisarem a geração cívica destacam que entre suas características é de ser apoiadora de uma instituição agressiva quando jovem e defensora da instituição quando mais velha. A geração dos adaptáveis são caracterizados, segundo os autores como conformista quando mais velhos do que quando eles eram jovens e por serem pluralistas mais tarde e ou na velhice. A geração idealista, quando jovens são aqueles que criticam e se rebelam contra as instituições que lhes foram apresentadas e quando mais maduros e velhos, tendem a se apresentar moralistas, reativos e, geralmente tendem a acenar para a juventude sobre a presença dos riscos existentes e se mostram pragmáticos quando adultos(p. 42).

Para Jeffries e Hunte (2003), cada geração, eventualmente pode repetir-se no ciclo dos quatro tipos acima já elencados e, desse modo, no âmbito organizacional pode haver a instituição de um modelo a ser seguido frente a cada geração que entra ou sai do mercado trabalho e assim antecipar os interesses e as necessidades de seus funcionários, levando em conta a teoria das gerações.

Na teoria motivacional de Locke (1991), existe uma sequência que é atribuída para as diferenças individuais de cada pessoa, e como suas escolhas individuais são orientadas pelos seus valores. Cada geração molda e se forma coletivamente e, por conseguinte, os processos de pensamento, as reações e os comportamentos são similares (Mannheim, 1952). Isso suplanta a teoria de Strauss e Howe (1991), em que os ciclos das gerações são historicamente embasados e prevêm as ações das gerações futuras, através dos quatro seguintes tipos de gerações: Cívica, Adaptável, Idealista e Reativa.

As quatro gerações existentes hoje no mercado de trabalho são definidas por Jeffries e Hunte (2003) como: (a) Geração Y – Cívicas; (b) Baby Boomers – Idealistas (denominação para as pessoas que nasceram logo após o término da II Guerra Mundial); (c) Tradicionalistas – Adaptáveis, e (d) Geração X – Reativas.

Cada geração poderá eventualmente se repetir no ciclo dos quatro tipos de gerações citados acima. Baseado nisso, as organizações podem estabelecer um padrão a seguir, considerando que cada geração entra ou sai do dia a dia do mercado de trabalho (Jeffries &

Hunte,2003). Assim, as organizações podem melhor prever e identificar a motivação e necessidades dos seus trabalhadores, levando em consideração a teoria das gerações.

Quando o âmbito organizacional dá atenção às teorias e aos ciclos geracionais tem maior probabilidade de ser capaz de compreender não apenas seus empregados, mas também as suas demandas e motivações, respeitando cada uma das gerações existentes de trabalhadores de seu quadro profissional (O'BANNON, 2001; LANCASTER & STILLMAN, 2002).

2.1.2 AS QUATRO GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO

Esse mesmo tipo de preocupação tem sido objeto de análise no mundo corporativo que identifica a presença de quatro gerações distintas no ambiente organizacional. Zemke (2008) constata que os ambientes organizacionais estão repletos de vozes, visões e estilos de aprendizados conflitantes, das forças de trabalho mais variadas que o mundo industrializado já conheceu. O autor diz que, na sociedade pós-industrial é comum encontrar quatro gerações distintas trabalhando conjuntamente em um mesmo projeto. Para o autor, quatro gerações são conhecidas como **Veteranos** (nascidos entre 1922-1943), **Baby Boomers** (nascidos entre 1943-1960), **Geração X** (nascidos entre 1960-1978), e **Geração Y** (nascidos após 1980) e que elas diferenciam-se não apenas pelo período de nascimento e idade cronológica, mas pelos fatos e experiências que, desde muito cedo, determinaram seus valores e concepções de vida. (ZEMKE, 2008, p. 51-52).

Tapscott (2009, p.15) apresenta a demografia dos Estados Unidos conforme as gerações:

- a) Geração Veteranos – 17%
- b) Geração Baby Boomers – 23%
- c) Geração X – 15%
- d) Geração Y – 45%

A partir das análises de Zemke (2008) temos o quadro a seguir que apresenta algumas das características que diferenciam as quatro gerações

Tabela 1– As Quatro Gerações no Mercado de Trabalho

“VETERANOS”	“BOOMERS”	“GERAÇÃO X”	“GERAÇÃO Y”
1922/1943	1945/1965	1965/1977	1978/...
Conformista	Otimista	Cético	Interatividade
Não contestador	Lado positivo	Questionador	Contestadores
Trabalho: Crescimento se dá passo á passo; Não questiona autoridade	Trabalho: razão de viver Envolvimento Crescimento pessoal	Trabalho: Independência Autoconfiança Questiona autoridade	Trabalho: Realização/Consumo Diversidade Colaboração
Alheio ás tecnologias	Têm conhecimento e experiência, mas são cercados de temor com a tecnologia	Adaptação rápida, hoje proficientes na tecnologia	Tecnologia é algo natural na vida Bem mais informados
Tradição e sabedoria	Ideal de reconstrução do mundo	Ideal da paz, liberdade sexual, anarquismo	Globalização Diversidade Multicultura

Fonte: adaptado de Zemke (2008).

O quadro acima identifica a origem de cada uma das gerações e algumas de suas características e valores frente à questão do trabalho e, conseqüentemente do ambiente organizacional. É possível identificar que cada geração, conforme contexto, formou-se de modo ímpar, deixando suas marcas na sociedade e no mundo do trabalho. Nesse sentido, destaca-se a importância de que cada geração possa ser entendida individualmente além de possuir o seu papel de contribuição no mercado de trabalho.

Segundo Benson (2000), as principais características das quatro gerações são assim elencadas: (i) Veteranos; (ii) Baby Boomers; (iii) Geração X; e (iv) Geração Y.

i) VETERANOS

- a) Gostam de consistência e uniformidade
- b) Apreciam as coisas em grande escala
- c) Têm um forte sentido do dever
- d) Acreditam na lógica e não na magia
- e) São disciplinados e leais
- f) São orientados para o passado e gostam de aprender com as lições da história
- g) Acreditam sempre na lei e na ordem

h) Investem de forma conservadora.

ii) BABY BOOMERS

- a) Crêem no progresso econômico e social
- b) Têm de ser as estrelas do espetáculo
- c) São, em regra, otimistas
- d) Aprenderam o que é trabalho de equipe na escola e nos empregos
- e) Perseguiram a gratificação pessoal a um custo elevado para ele e para outros
- f) Procuram a sua essência e o sentido da vida de forma repetida e obsessiva
- g) Vêm-se como pessoas sempre “na onda”.

iii) GERAÇÃO X

- a) São autoconfiantes, mas céticos
- b) Estão à procura de um sentido de família
- c) Querem ter vida pessoal e profissional
- d) Cumprem objetivos e não prazos
- e) Gostam de informalidade no trabalho
- f) São avessos ou indiferentes à autoridade
- g) Parecem ser atraídos pelo abismo
- h) São criativos e dominam as tecnologias

iv) GERAÇÃO Y

- a) As mães trabalham. Quando crianças estiveram na creche desde muito cedo
- b) Apreciam a maneira de ser dos pais
- c) Aceitam de forma natural a diversidade de raças, religiões e ambientes
- d) São otimistas quanto ao futuro
- e) No emprego mostram-se desejosos de trabalhar e aprender
- f) Sabem mais do que os seus pais (novas tecnologias).

Randstad (2008), conduziu um estudo quantitativo anual em "Mundo do Trabalho", onde fez um levantamento referente à Geração Y, Baby Boomers, Geração X e dos Veteranos. O estudo do autor é resultado da comparação que foi realizada onde recolheu dados empíricos que foram confrontados com as informações anteriores. O autor afirma que para que cada geração seja capaz de trabalhar com sucesso e em conjunto deve haver uma compreensão e respeito entre as gerações. Randstad (2008), em sua análise, propôs que cada geração fosse convidada a avaliar os seus pares da mesma geração. O estudo forneceu uma introspecção nova, pois além de identificar como cada geração se via ou construía a sua auto-imagem, forneceu também informações às outras gerações.

O estudo também mostrou o que cada geração sente frente à experiência do ambiente de trabalho e, principalmente, a identificação do que eles apontavam como necessidade de mudança. Segundo o autor, os dados explicam que "(Randstad,2008 p. 20) isso se reflete, em como as gerações não têm um meio certo, no qual eles possam se relacionar ou se reunirem. Eles estão, em certo sentido, falando línguas diferentes e não entendem a língua um do outro.

Para Randstad (2008), é papel da organização tentar entender o que é importante para cada geração, pois essa atitude reflete na construção de um ambiente saudável de trabalho. Segundo o autor, a geração X e a Geração Y estão estreitamente alinhadas, assim como os Baby Boomers e os Veteranos e quando há preocupação de uma organização com suas gerações é porque existe uma compreensão dos intrínsecos desejos, necessidades e anseios dos componentes que formam o seu quadro de funcionários.

Randstad (2008) destaca em suas análises que o fator mais importante para a felicidade no trabalho é quando identifica contribuições que afirmam "estava me sentindo valorizado", que foi a melhor classificação em cada geração. A informação aponta que cada geração, intrinsecamente, quer ter seu próprio lugar no mercado de trabalho, bem como quer sentir que seu trabalho é valorizado pela sua organização. Nesse sentido, uma determinada organização pode formar a sua própria cultura corporativa, em torno de sentir-se valorizada e exibindo aos funcionários que todos são valorizados, mas o mais importante, lembrando que as ações falam mais alto que palavras.

2.1.2.1 As Gerações – Os VETERANOS

Segundo Zemke (2008), os veteranos são representados pelas pessoas nascidas entre 1922 e 1943 e/ou antes, e durante a Grande Depressão e a II Guerra Mundial, de acordo com o contexto histórico.

Os veteranos são aquele grupo que diz guardar a tradição e a sabedoria, além de estabelecer muitos contatos extra-organizacionais. No ambiente de trabalho eles se destacam por ser um grupo extremamente formal e cumpridor das regras, além de acompanhar todo o processo desde as contratações até as revisões de desempenho.

Para Zemke (2008), os veteranos, apesar de já haverem ultrapassado ou estarem em idade de aposentadoria ou próximos dela, são aqueles que têm muito interesse em continuar trabalhando em projetos, em regime de meio expediente e/ou como mentores de funcionários mais jovens.

Segundo o autor, o grupo veterano também é denominado de tradicional, burocrata e/ou silencioso e também é aquele que se tornou executivo nas décadas de 50, 60, e 70. Geralmente é um funcionário que estabeleceu com as empresas uma atitude recíproca de lealdade. Na época do seu ingresso no âmbito organizacional, o ambiente de trabalho era extremamente hierárquico e cada um conhecia o seu lugar e a possibilidade de ascensão era a de subir cada degrau passo a passo. As decisões, tomadas pelos níveis superiores, não eram discutidas com os grupos subalternos que apenas deveriam ter a atitude de aceitá-las. Além disso, as relações estabelecidas entre as hierarquias eram extremamente impessoais, pois a quantidade de tempo no exercício de alguma função significava idade e posição, uma vez que os chefes eram pessoas com mais anos de experiência além de idade.

Eisner (2005) diz que nos Estados Unidos a geração dos veteranos é composta de 52 milhões de pessoas que nasceram entre 1925 e 1945, representando cerca de 10% da força de trabalho atual e que, além de ser a mais velha, é aquela que ainda atua no mercado de trabalho

A geração Veteranos também é denominada de a grande geração, pois seus integrantes estão na maioria em idade de aposentadoria. Entretanto, seu destaque foi o de testemunhar a Grande Depressão, a Segunda Guerra Mundial e a Guerra Fria (Pekala, 2001). São aqueles que viveram situações que foram de um extremo a outro, ou seja, de *trapos a riquezas* criando uma forte ligação com sua empresa e seu trabalho onde a grande maioria continuou a ser leal à sua organização e/ou empresa até o momento de sua aposentadoria. Entretanto, pais de veteranos foram mais super protetores o que contribuiu para que muitos veteranos se

rebelassem, dando margem à ampliação da relação de interação com seus filhos ou os denominados Baby Boomers, de um modo menos rigoroso e mais aberto (Jeffries e Hunte, 2003).

A geração de veteranos experimentou circunstâncias complexas, ou seja, de “não possuir nada” para “ter de tudo”, bem como se envolveu substantivamente com a experiência do sacrifício e prosperidade (Pekala, 2001). A experiência de pólos extremamente complexos ajudou a geração de veteranos a confiar na sua ascensão no mundo do trabalho, bem como estabelecer laços de fidelidade à sua organização. Essa compreensão explica os motivos pelos quais muitos de seus componentes conservaram-se na mesma empresa até o momento de sua aposentadoria (Kyles, 2005).

Uma característica dos componentes da geração dos veteranos é a resistência à mudança e a de não compreender e se adaptar às demandas de mudanças. Essa atitude tem gerado problemas e conflitos no âmbito organizacional principalmente quando as gerações sucessivas pressionam por mudanças na estrutura corporativa (Kalleberg, 1977). Entretanto, não podemos deixar de mencionar que a geração de veteranos foi aquela que ajudou quando solicitada a criar o ambiente de mudança através da sua orientação para as gerações seguintes.

Além disso, eles ofereceram a proposta do comportamento cívico que foi aquele trabalho profundamente marcado pela ética e lealdade à empresa (Miller e Pierce, 2003). A geração de veteranos foram aqueles que além de preparar o caminho das gerações futuras, ainda teve um forte controle no mundo corporativo (Benson, 2000). No local de trabalho, a geração de veteranos são os detentores dos princípios éticos e da memória coletiva da empresa, o que, por vezes, é um fardo para a geração boomers, que estão orientados para a ação, e para os da geração X, que são entusiastas da tecnologia.

A geração dos veteranos espera de seus funcionários a valorização da lealdade e dedicação à empresa. Eles são atraídos pela segurança e estabilidade, pois começaram a trabalhar em grandes companhias e/ou para o Estado, confiando na filosofia de que «não há nada como um dia de trabalho ganho honestamente» (Benson, 2000).

2.1.2.2 A Geração BABY BOOMERS

Segundo Leish (2008), os Baby Boomers representam a segunda maior geração da história atual. Uma vez que não há uma exatidão frente a demarcação do ano de nascimento

do grupo, adotamos a data entre 1946 e 1963 (Strauss & Howe, 1991). Os Baby Boomers até então eram considerados a maior geração atuante no mercado de trabalho, até que foram ultrapassados pelo aparecimento da Geração Y.

A geração dos Baby Boomers é possuidora de características particulares no que diz respeito à forma de trabalhar como também são respeitados em função de sua lealdade e forte ética de trabalho (Wesner e Miller, 2008). A geração dos são aqueles que cresceram no contexto de pós-guerra que trouxe mudanças significativas na sociedade. A geração dos Baby Boomers é aquela que experimentou "O primeiro homem na lua, o movimento pelos direitos civis das mulheres, os assassinatos de figuras públicas, o ativismo estudantil e a guerra anti-movimento" (Jeffries & Hunte, 2003, p. 43).

Nesse contexto de mudanças e transformações, a geração Baby Boomers era formada por jovens e inquietos que acreditavam que com trabalho duro e lealdade à empresa iria lhes propiciar riqueza no âmbito pessoal e profissional. O foi o grupo que desenvolveu uma obsessão pelo trabalho árduo e por ter sido designado de "workaholics". A geração Baby Boomers é aquela que se diz orgulhosa de trabalhar muitas horas por semana e por possuir uma profunda fidelidade dedicada a uma única empresa durante sua trajetória profissional. (Kyles, 2005).

A Geração Baby Boomers é conhecida por sua ética de trabalho (Smola & Sutton, 2002). Nesse sentido, historicamente a geração é aquela que assumiu a América corporativa e transformou a estrutura societária através de horas de dedicação ao trabalho e lealdade às suas organizações (Southard e Lewis, 2004). A geração é aquela que aparece como filha predileta do mundo corporativo e, geralmente as corporações tentam de todas as maneiras segurar e mantê-los no âmbito organizacional, pois acreditam que sofrerão perdas quando chegar o tempo de sua aposentadoria (Jurkiewicz, 2000).

Quando se procura inserir a geração Baby Boomers no contexto histórico de sua atuação no âmbito organizacional, é comum identificar que eles foram preparados para fazer a diferença. (O'Toole, 1974). Eles formam um grupo que sempre valorizou a educação (NADLER, 1971; ODIORNE, 1974; SHEPPARD e HERRICK, 1972; STROH, 1971). Entretanto, quando a Geração Baby Boomers ingressou no mercado de trabalho, ela foi obrigada a aceitar empregos que não condiziam com a qualificação que ela poderia oferecer o que gerou um sentimento de descontentamento e frustração com as atividades desenvolvidas. (Athos, 1970).

Zemke (2008) diz que a geração Baby Boomers foi aquela que surgiu com o crescimento populacional do contexto do pós-guerra e que aos poucos começou a ocupar o

mercado de trabalho na década de 70. É o grupo que apregoa a ideia da dedicação extrema ao ambiente de trabalho, conseguindo, geralmente cumprir 60 horas de trabalho por semana.

É uma geração que, durante a juventude, presenciou diferentes crises de valores morais, através de guerras e guerrilhas sangrentas, ditaduras militares e crises educacionais, o que propiciou a construção de um clima de revolta. Os Baby Boomers são um grupo que se caracteriza por dar grande valor a independência individual e econômica o que ajudou a constituir um indivíduo mais autônomo e, conseqüentemente, menos dependente da família e da sociedade.

Segundo Zemke (2008), os Baby Boomers valorizam o espírito de participação e de determinação no ambiente de trabalho, bem como de proporcionar a construção de um clima de companheirismo e humanidade, além de estimular a construção de oportunidades justas e iguais para todos. É um grupo que tem interesse em criar um legado pessoal e/ou completar aquele último projeto antes de dar atenção para o projeto de aposentadoria.

2.1.2.3 A Geração X

A Geração X é aquela que vai ingressar no mercado de trabalho em um contexto de mudança quando as relações hierárquicas da geração Veteranos mostraram-se muito lentas fazendo com que as organizações sentissem a necessidade da presença de equipes de projetos multifuncionais. Com a entrada da Geração X no âmbito organizacional, os relacionamentos nas organizações modificaram-se, tornando mais informais e com a presença de funcionários mais dinâmicos, bem como foi o momento em que o tradicional sistema hierárquico de relações, as posições de comando e de autoridade passaram a ser questionados.

A Geração X foi nomeada por Douglas Coupland (1991) através da publicação da novela *Generation X: tales for na accelerated culture*, que tinha por objetivo retratar a sua experiência de vida. Entretanto, a obra provocou um processo de identificação na sociedade que se viu ali refletida, além do grande sucesso comercial que projetou Douglas Coupland no mercado editorial. A geração X é aquela que teve seus pais ausentes, envolvidos com o mercado de trabalho e para esta geração, a televisão representou por muito tempo a única fonte de entretenimento. A geração X, sem o convívio permanente dos pais e por estar afastada do ambiente de praças e parques, encontrou no *vídeo game* o melhor companheiro.

No âmbito das organizações, a Geração X está representada pelos profissionais que estão na faixa dos trinta ou quarenta e cinco anos de idade e, geralmente são aqueles que exercem cargos de liderança. Em geral, é uma geração que tende a não acreditar nas instituições e, profissionalmente, possuem planos de sair da vivência corporativa com o objetivo de dar início a algum empreendimento e/ou trabalhar em empresas pequenas. Esse sentimento está relacionado ao tempo que tiveram que esperar para exercer ou alcançar postos de destaque quando comparado com o tempo de ascensão dos *boomers*, que foi bem menor. É o grupo que também conviveu durante a adolescência com o clima de demissões de vários funcionários, que na época também possuíam entre 30 a 40 anos de idade, em função do processo de reengenharia adotado pelas empresas. Esse contexto de tensão ajudou a fortalecer ainda mais o sentimento de descrédito com as organizações.

No ambiente de trabalho, é um grupo que desconfia da hierarquia e o mérito é utilizado como base para seus julgamentos e não mais o *status*. Geralmente é um grupo que dedica menor lealdade às empresas, gostam de trabalhos em equipe e apreciam o dinheiro apesar de apostar no equilíbrio pessoal e profissional.

Coupland (1991) identifica na Geração X quatro características que ajudam a interferir no ambiente de trabalho, dizendo que (1) eles buscam um equilíbrio real entre trabalho e vida pessoal, (2) é um grupo profundamente independente, (3) é a primeira geração que verdadeiramente domina os computadores e representa a Era da Informação, e (4) sonham com locais de trabalho que lembrem comunidades.

A busca do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal está relacionada por terem sido privados da companhia dos pais e, por grande parte vivenciarem o divórcio no ambiente familiar. Desse modo, a Geração X idealiza a presença e a construção de famílias mais tradicionais e não abrem mão de passar mais tempo em companhia dos filhos. Segundo o autor, a Geração X é aquela que diz que “não vivemos para trabalhar, trabalhamos para viver e escolhemos viver em vez de simplesmente sustentar uma casa”.

A característica da independência e auto-suficiência está correlacionada à tendência da Geração X de não estar disposta a se entregar exageradamente à organização em que atua, pois entende que a mudança deve acontecer quando a organização deixa de lhe ser agradável. É uma geração que acredita que somente conseguirá melhores empregos, salários e desafios atuando em diferentes empresas e não esperando para galgar os degraus necessários em uma mesma organização. O objetivo é desenvolver em cada emprego as habilidades que serão requeridas para atuar

em outra organização. A lealdade se manifesta para consigo mesmo e com os colegas, não para com o chefe ou a empresa. O trabalho é entendido como sendo uma transação cuja recompensa por parte de seus patrões é apenas imediata.

O conhecimento gerado pelo uso do computador facilitou o acesso e a manipulação das informações e proporcionou à Geração X obter maior mobilidade de carreira bem como questionar as hierarquias de comando da organização baseadas até então na experiência e na idade.

A busca em reproduzir na organização um ambiente de comunidade está relacionada aos abalos sofridos pela Geração X com os índices de divórcios em suas famílias e identifica no círculo de amigos a comunidade mais real de suas vidas. Nesse sentido, estão profundamente identificados com o trabalho em equipe.

Zemke (2008, p. 53) destaca que a Geração X, no ambiente de trabalho, possui uma necessidade de informação e flexibilidade, aliada à aversão que sente pela supervisão rigorosa. É um grupo que aceita as mudanças com facilidade e são mais propensos a não confiarem nos outros do que seus predecessores, os *boomers*. O autor indica que estudos recentes apontam que 77% da Geração X gostaria de encontrar uma empresa onde pudessem trabalhar por bastante tempo, embora 42% tenham descrito a lealdade a um empregador como algo insensato e/ou mesmo temerário.

O autor enfatiza que o maior problema da Geração X é a retenção, pois entendem que

O mercado os quer, quase luta por eles, e eles têm um desejo natural de viajar, estimulados pela oportunidade e pela necessidade de agregar experiência e competência a seus portfólios pessoais. (ZEMKE, 2008, p. 53).

O crescimento da Geração X foi acompanhado da mudança estrutural da família tradicional como, por exemplo, pais trabalhando fora de casa e de famílias com pai ou apenas com a mãe como responsáveis pela criação dos filhos (famílias mono parentais), bem como de pais que não eram envolvidos em suas vidas pelo fato de também serem workaholic (Fay, 1993).

Hill (2004) destaca que a geração X é aquela onde seus componentes “frequentemente testemunhavam os pais, em suas longas horas de trabalho e passaram a ter uma vida desequilibrada e cheia de stress. O resultado foi para muitos a desilusão com os valores da América corporativa”(p. 34). A geração X é aquela que foi responsável por terem que se virar por conta própria, pois com os pais fora de casa, geralmente se encontravam sozinhos, tendo

assim, a televisão como babysitter. Nesse sentido, a geração X também é denominada de geração MTV e que por este contexto, passou a valorizar mais a busca pelo equilíbrio entre o trabalho e a vida. É uma geração que testemunhou o desenvolvimento e os benefícios do desenvolvimento econômico como também da própria decorrência do desenvolvimento capitalista que exigiu enxugamento das empresas. Essa experiência ajudou a mostrar a necessidade do grupo se preparar para assumir o próprio controle de sua vida pessoal e profissional. A geração X foi aquela que experimentou que não poderia apostar exclusivamente numa única empresa, pois eles viveram a experiência de seus fiéis pais workaholic perderem seus empregos. Essa situação levou-os a aprender que a lealdade a uma determinada organização, muitas vezes, não vale a pena, decidindo colocar a vida pessoal acima da profissional. (Wallace, 2006).

Pekala (2001) aponta que a Geração X é, geralmente, muito criticada e tem sido estigmatizada quando seus membros são "rotulados como preguiçosos" (p. 36). O autor diz que esses estereótipos são decorrentes pela aparente falta de lealdade a qualquer organização. Entretanto, eles seguem outro ritmo e não conseguem entender a obrigação de trabalhar longas horas, pois preferem optar pela sua própria organização. (Raines, 1997).

Jeffries e Hunte (2003) destacam que atualmente a geração X é aquela que está aguardando a linha de promoções e ou ascensão no âmbito organizacional e seus membros serão os responsáveis pelo gerenciamento do futuro organizacional. Essa mudança para muitas organizações é aguardada com receio, pois a transição dos Baby Boomers para a Geração X é interpretada pela perda do conhecimento tribal e da ética do trabalho e, conseqüentemente, a lealdade e comprometimento com o âmbito organizacional.

Muitos autores tendem a chamar atenção que a Geração X também tem sido abordada como sendo uma geração de sucesso quando é avaliado o retorno econômico em termos de remuneração, promoções e respeito aos funcionários (SCHRAMMEL, 1998; MANOLIS, LEVIN, e DAHLSTROM, 1997; TULGAN, 1995).

O fato de muitos autores chamarem atenção que a Geração X é uma geração de sucesso principalmente quando é avaliado o retorno econômico em termos de remuneração tem causado alguns mal-entendido, entre as gerações anteriores, e até mesmo o sucesso da geração Y (Martin & Tulgan, 2001). Entretanto, a Generation X apresentou ao âmbito organizacional uma nova ética de trabalho cujo o foco recai no trabalho familiar. A mudança de foco apregoada pela geração X a dinâmica do trabalho pode se tornar adequado à Geração Y e estimular o aparecimento de um novo ambiente de trabalho agora mais compensador (Hessen & Lewis, 2001). A Generation X pode ser considerada como mais bem-sucedida

quando manifestou a necessidade de acrescentar um novo elemento ao ambiente, ou seja, da prioridade da vida doméstica e familiar no âmbito organizacional. Elemento que tem ajudado a preparar o caminho a ser seguido pela Geração Y, além de fornecer os atuais benefícios do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. (Lancaster & Stillman, 2002; Ruch, 2000).

Desse modo, a geração X pode ser representada pelos atuais adultos, filhos de um contexto em que houve a presença do divórcio e de mães trabalhadoras que estavam fora do ambiente doméstico. É um grupo que atualmente está na faixa etária de 25 e 45 anos de idade. Foi uma geração que cresceu em frente da televisão e experimentaram uma infância egoísta, centrada no "eu". A geração X é aquela que não gostaria de reviver a década de 80. (Hessen & Lewis, 2001). Entre suas preocupações, a geração X é aquela que prioriza a dedicação na criação dos filhos, pois durante a sua infância seus pais passaram pouco tempo com eles, bem como é aquela que valoriza as amizades e em matéria financeira, busca o envolvimento na gestão dos seus ativos.

2.1.2.4 A Geração Y

O termo Geração Y apareceu pela primeira vez no periódico *Advertising Age*, agosto de 1993, também foi intitulada de Echo Boomers, Os Conectados e/ou Millennials (Cara,2008).

Patalano (2008) resgatou as diferentes conceituações relacionadas às datas de nascimento da geração Y, que são assim apresentadas pelo autor (Tabela2) :

Tabela 2 - Variações de anos de nascimento que definem a Geração Y.

Ano Nascimento	Autor, Data de publicação
1975-1984	Cheng (1999), Janoff (1999), Stapinski, (1999), Welner (1999)
1977-1994	Bakewell & Mitchell (2003); Cui, Matiru, Sullivan, & Trent (2203), Gill (1999).
1970-1995	Crispell (1993); Hira (2007)
1978-1984	Chester (2001); Martin & Tulgan (2001)
1978-1997	Alch (2000)
1979-1994	Duff (1999); Kapner (1997); Neuborne & Kerwin (1999)
1980-1999	Allen (2004)
1980-2000	Zencke et al. (2000); SHRM (2007)
1981-1999	Lancaster & Stillman (2002)
1981-1988	Pew Research Center for the People & the Press (2007)
1982-2002	Strauss, W., & Howe, N. (1991)

Fonte: Patalano (2008)

Em algumas organizações, a geração Y já se encontra exercendo alguns cargos estratégicos. Geralmente, a geração Y é composta por jovens que apresentam uma vontade de aprender e não se adaptam a situações de hierarquias, mas tendem a valorizar trabalhos em grupos. Mostram-se individualistas quando o assunto é alcançar os seus objetivos e, principalmente, têm pressa em ascender e consolidar-se profissionalmente. Sua criatividade e rapidez de raciocínio provocam admiração por parte das gerações mais velhas, mas sua impaciência e infidelidade geram situações de conflito no mundo corporativo.

A Geração Y, por ser um grupo sujeito à mudança, é aquela que não se prende à empresa em que está atuando profissionalmente, pois quando esse grupo não recebe respostas às suas necessidades de ascensão imaginada, buscam outros ambientes de trabalho, o que ajuda a provocar um aumento no grau de rotatividade.

Zemke (2008, p. 54) destaca que no ambiente organizacional, a Geração Y está lutando com os conflitos entre *boomers* e a Geração X. É um grupo que possui clareza de seus objetivos, que estão relacionados à espera de treinamento, orientação profissional e planejamento de carreiras como parte do emprego. Segundo o autor, a Geração Y

São trabalhadores entusiásticos, mas do tipo auto-suficiente como os Xs. Sentem-se bem com o trabalho colaborativo e ficam insatisfeitos em uma atmosfera competitiva. Não vêem razão para que todos não se beneficiem. (REMKE, 2008, p. 54).

A Geração Y identifica-se com as novas mídias por possuírem uma relação muito grande com a tecnologia, pois estão sempre conectados ao mundo pelos sinais da *internet* e o ambiente digital faz parte de suas vidas desde a infância. A experiência de estar *on-line*

facilita o contato com a informação e com o clima de mudança que ajuda na indefinição aos parâmetros entre o velho e o novo. É uma geração que pertence a dois mundos: o real e o paralelo - neste caso o virtual. Muitos deles vivem enfiados no som de seus *i-Pods* e resguardados em seus quartos, para conversarem pelo *MSN* e espalharem para seus amigos as fotos mais produzidas, com seus rostos e corpos em *zooms* diferenciados e em imagens surpreendentes, trabalhadas pelo *Photoshop* e por outros *softwares* de tratamento de imagem.

A Geração Y traz para o mercado de trabalho uma nova cultura e um novo conjunto de padrões comportamentais. Geralmente, são pessoas com iniciativa e grande capacidade de resolver problemas, pois desenvolvem-se bem em espaços criativos, nos quais suas iniciativas possam ser frutíferas e seus esforços individuais por conquistar objetivos sejam reconhecidos.

Além de individualista, a Geração Y reivindica a autonomia de suas opiniões e atuações, situando o âmbito pessoal acima das considerações de ordem laboral ou social. A promoção na organização não representa para a Geração Y o seu objetivo, pois interpretam a mudança na escala de posição como espaço de reconhecimento e maior possibilidade de colocar em ação as suas iniciativas.

O mundo da informação abre a possibilidade de uma postura diferente, pois quando comparece, por exemplo, a uma entrevista de emprego, sabe o que quer, conhece o setor e a empresa, em função de já ter lido todas as informações a respeito da organização.

Entretanto, a dependência que a Geração Y tem da *internet* e das mensagens de texto para se comunicar dentro de suas redes sociais, tem reduzido muito suas habilidades sociais e interpessoais. Eles têm grandes expectativas, são ansiosos, querem tudo de forma rápida, o que ajuda a confundir muito seus empregadores.

A Geração Y gosta de experimentar novas situações e o hedonismo, a busca do auto-prazer, é um conceito constante em sua vida. O conceito de tempo para a Geração Y tem o atributo de uma sucessão rápida, sendo necessário aproveitar ao máximo o presente, porque o futuro é incerto, sempre de forma divertida e descontraída.

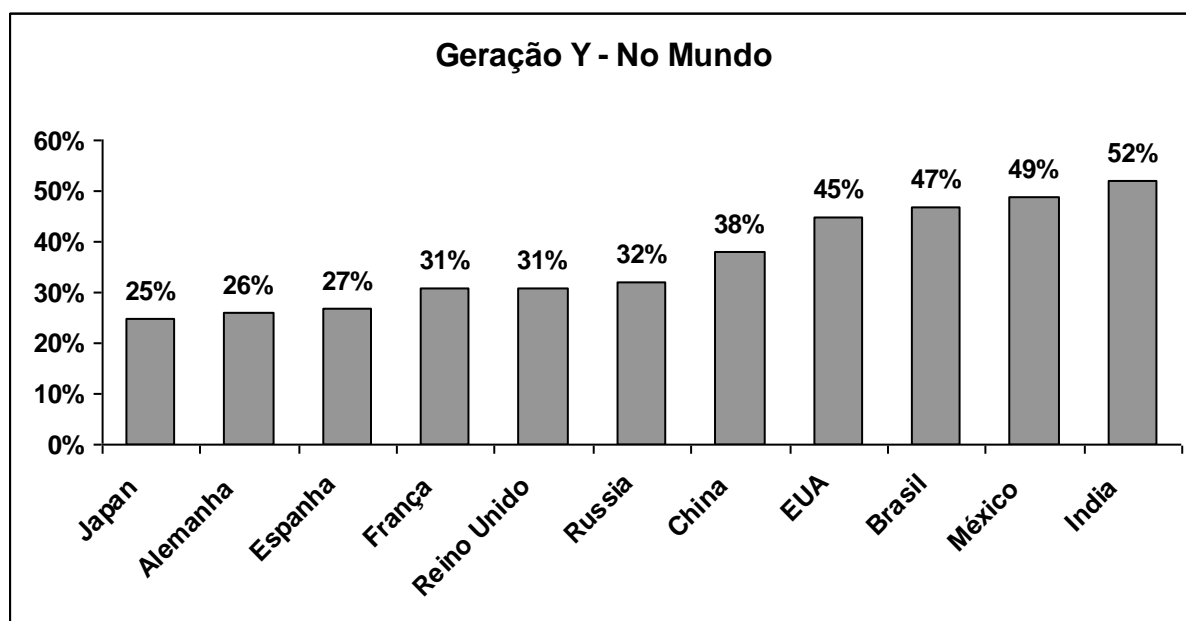
Tapscott (1999, p. 67) explica que os jovens “vivem e respiram inovação, constantemente procurando aperfeiçoar o modo como as coisas são feitas”. A Geração Y desenvolveu de forma eficaz essa busca constante de novidades, com ênfase na liberdade de escolha. Esta característica reflete-se na convivência pacífica de ídolos antigos e atuais. Os jovens da Geração Y consomem muito mais do que os das gerações anteriores, mas o interesse materialista não é representado pela necessidade de objetos luxuosos.

O autor também destaca que uma das diferenças entre a Geração X e a Geração Y é a de que a segunda é mais esperta que a primeira, por ter crescido em contato com o ambiente

digital que proporciona maior interatividade (*internet*) do que a Geração X, que praticamente se desenvolveu assistindo televisão.

Conforme figura 1 abaixo, Tapscott (2009, p.311) apresenta a Geração Y como uma força global, em diversos países:

Figura 1 - A Geração Y – Como uma força global



Fonte: Tapscott, 2009

De acordo com a pesquisa *Stanton Chase International* publicada na Folha de São Paulo, 2 de junho de 2008, em matéria intitulada *Geração Y: olhar para si é a marca dos profissionais mais jovens*, foi realizado o primeiro Ibope Inteligência que traçou o perfil das gerações de executivos em oito países da América Latina, incluindo o Brasil, onde foram ouvidos 1319 profissionais, entre estagiários e diretores. Entre as características da Geração Y, foi apontada que a ideia de trabalhar até a aposentadoria no mesmo lugar é descartada pelo grupo e que um dos traços marcantes dos entrevistados é não ter medo de arriscar. Outro resultado identificado pela pesquisa é de que o Brasil tem a maior proporção de juniores da América Latina, levando em consideração o levantamento efetuado na Argentina, Chile, México, Equador, Colômbia, Venezuela e Peru.

A pesquisa diz que uma das particularidades do Brasil é a força dos programas de estágio e *trainee*. E que entre os respondentes com menos de 24 anos, 20% são estagiários que, futuramente, deverão assumir algum cargo de responsabilidade. O Brasil e o Chile estão

em extremos opostos na proporção dessa faixa etária, pois enquanto no Brasil esse segmento de jovens representa 25% do ambiente corporativo, no Chile eles são apenas 10%. Com relação à presença de conflitos entre gerações no ambiente organizacional, a pesquisa destaca que a Geração Y é composta por profissionais que exigem muito mais *feedback* dos superiores sobre o seu desempenho, as dificuldades surgem com os que atuam como chefes, mas não como líderes. Essa é a avaliação Sérgio Amad, consultor da FGV Projetos, da Fundação Getúlio Vargas. Contudo, não é por pertencerem a uma geração anterior que os executivos mais experientes são incapazes de se adaptarem às práticas modernas e inovadoras dos iniciantes, diz Amad. Esses desentendimentos intergeracionais, para a professora Célia Marcondes Ferraz, coordenadora do Núcleo de Gestão de Pessoas da ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing), são mais fáceis de serem resolvidos se o gestor é profissionalmente maduro. Caso contrário, é preciso preparar a liderança para trabalhar com essa nova variável. E os resultados serão mais efetivos do que se tentarmos mudar a cabeça da geração Y. E para Jacqueline Resch, diretora da consultoria Resch RH, a convivência harmoniosa deve ser resultado de uma adaptação de ambas as partes quando diz que as empresas também precisam das características da Geração Y, porque o mundo está diferente.

Robert Half International (2008) ao observar a geração Y e os conflitos no âmbito organizacional entre as gerações, procurou elaborar um estudo com o objetivo de atrair e reter funcionários da Geração Y. Observa-se que muitas vezes é etiquetada como preguiçosa, exigente e ingrata. Entretanto, essas características negativas são resultantes da não compreensão por parte das outras gerações sobre o ritmo de trabalho da geração Y. Nesse sentido, a falta de compreensão gera um ambiente de aversão entre as quatro gerações no que se relaciona a funcionários. Desse modo, é essencial a construção de um clima de entrosamento entre as quatro gerações, pois auxilia na explicação e compreensão das diferenças existentes entre as gerações, bem como do papel das organizações criar estratégias para atrair e reter os membros da nova geração no mercado de trabalho.

Conforme Robert Half International (2008), a Geração Y começou em um mundo relativamente maduro, mas que sofre e passa por transformações constantes. Entretanto, a geração Y, ao acompanhar essas transformações, tem observado a manifestação dos valores relacionados ao ódio, medo e ganância e foi formada em um contexto histórico marcado pelos eventos do *11 de Setembro, assassinatos de rua, assaltos, tiroteios em escolas, ataques terroristas, guerras e violações da ética das empresas como, por exemplo, a Enron*. Half destaca, que as imagens de televisão referentes a estes e outros eventos vieram a reforçar a idéia de um mundo incerto e instável. Nesse sentido, a Geração Y é fruto de um contexto

permeado de incertezas, o que mostrou a necessidade do desenvolvimento autônomo e individual, onde valores relacionados à construção coletiva foram abandonados como garantia de sucesso.

A Geração Y enfrentou a realidade de seu contexto quando, após receber o título universitário, tentou ingressar no mercado de trabalho, pois ela se deparou com a revelação prática de que o mundo não girava em torno de seus interesses pessoais. Robert Half International (2008), procurou através de suas pesquisas, identificar como atrair e reter a Geração Y no âmbito organizacional. Através da pesquisa quantitativa o autor realizou uma pesquisa envolvendo 1.007 empregados da Geração Y entre a faixa etária de 21 e 28 anos de idade. A pesquisa ajudou a constatar que Geração Y “espera ter mais frequentemente e/ou mudanças de carreira, emprego, grande foco na família e vida pessoal, mais conhecimentos de tecnologia avançada, e mais educação” (Robert Half International, p. 3). Outro aspecto identificado na pesquisa foi que a Geração Y deseja liberdade, flexibilidade e controle sobre seus trabalhos, e para ter a criatividade para concluir seus trabalhos com a sua própria abordagem original. A pesquisa também revelou que a Geração Y é composta por membros bem-educados e que sentem que a sua educação é um substituto para o pagamento de dívidas em uma organização. A geração Y espera que a sua educação, ao invés de seus anos de experiência, seja um fator relevante na aceleração do seu progresso nos estágios iniciais de sua carreira. Durante a pesquisa, também foram observados os valores para o estabelecimento de um bom relacionamento com o setor de gerência. Nesse sentido, chegou-se a um resultado de 8,74 a partir de uma escala de 10, o que demonstrou ser um dos valores mais importantes para a geração Y. Essa relação é "diretamente ligada à satisfação no trabalho" e as qualidades que mais importantes que foram elencadas foram a de "um hábil gestor, conselheiro e apoiador, agradável e fácil de se conviver, com compreensão e carinho, flexível e aberto" (Robert Half International, 2008, p.10).

Robert Half International (2008), ao analisar diferentes pesquisas e entrevistas que foram realizadas com a geração Y, destaca que ela é uma geração que foi ensinada que nada era impossível. Essa visão ajudou a marcar a personalidade e as atitudes da Geração Y no sentido de acreditar que ela era a responsável pelo controle do seu próprio destino. A geração Y foi batizada como sendo a geração que mais queria, pois tiveram pais excessivamente envolvidos em cada um dos aspectos de suas vidas. Segundo o autor, a geração Y é aquela que se esforça para manter e garantir um bom relacionamento com seu gerente, levando a identificar que a micro gestão é um impedimento a essa relação. Nesse sentido, se um gerente entende as expectativas que rondam os interesses e as necessidades da Geração Y, muito antes

de sua entrada como funcionários no ambiente organizacional, poderá diminuir e impedir os conflitos entre as quatro gerações e propiciar a construção de um ambiente de produtividade e criatividade.

Strauss e Howe (1991) destacam que os membros adultos da Geração Y estão hoje entre 18 e 24 anos de idade e muitos ainda aguardam para serem inseridos no mercado de trabalho. Os autores abordam que a geração Y é otimista e que a grande maioria tende a se descrever como sendo "felizes", "confiantes" e "positivos". É uma geração que apóia e valoriza as causas sociais, bem como os valores de integração, autenticidade e de integridade.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

2.2.1 A Pesquisa sobre o Comprometimento

A bibliografia relativa ao conceito de comprometimento tem despertado há vários anos um interesse dos investigadores que pesquisam o comportamento organizacional (Medeiros, 2003).

Steil e Sanches (1998, p. 2) acreditam que o comprometimento esteja relacionado há um engajamento em um curso de ação [...] traz ainda muita ambiguidade e carrega uma variada gama de fenômenos como sentimentos, intenções, crenças e valores.

O conceito de comprometimento traz a ideia de engajamento e envolvimento, apontando para tendência de ações, comportamentos e atitudes individuais e/ou grupais.

Medeiros (2003), com o objetivo de analisar as características organizacionais que levam os indivíduos a serem comprometidos com a sua organização e que, conseqüentemente a um melhor desempenho organizacional, apresenta em seus estudos, uma revisão ao conceito de comprometimento organizacional, dizendo haver um esforço teórico na mensuração do seu construto de análise.

Os trabalhos pioneiros relativos à construção de um diagnóstico unidimensional do comprometimento organizacional, estão relacionados aos estudos de Porter (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979; MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982), que, nos últimos anos, especial atenção foi dada pelos pesquisadores do comprometimento organizacional à validação do instrumento de diagnóstico e, conseqüentemente, do modelo de conceitualização

de três componentes do comprometimento organizacional, ou multidimensional, desenvolvido por Meyer e Allen (ALLEN e MEYER, 1990, 1996; MEYER e ALLEN, 1984, 1991, 1997; MEYER, ALLEN e SMITH, 1993).

Allen e Meyer (1997), na elaboração da construção de um modelo de análise do comprometimento organizacional identificaram três componentes: afetivo, instrumental e normativo.

Nas visões unidimensionais do comprometimento organizacional, sejam elas, afetivo, instrumental, e normativo foram identificados que neste tipo de enfoque havia mais tipos de comprometimento na relação entre indivíduo e organização.

Os autores, ao descreverem a presença do aspecto multidimensional do comprometimento, utilizam expressões distintas para isso. Mowday, Porter e Steers (1982) chamam de tipologias do comprometimento. Becker (1992) denomina as diversas dimensões como bases do comprometimento. E que Meyer e Allen (1991) chamam de componentes do comprometimento. Entretanto, todas as análises estão se referindo aos componentes do constructo comprometimento organizacional em seu aspecto multidimensional, pois segundo Meyer e Allen (1991), o termo componente é o mais apropriado para se descrever as dimensões do comprometimento, já que as relações empregado-organização refletem vários graus de cada um desses componentes.

Entre os diversos modelos de conceitualização do componente multidimensional do comprometimento, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores foi o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento, proposto por Meyer e Allen (1991).

Meyer e Allen (1991), a partir das pesquisas de Mowday, Steers e Porter (1979), aprimoraram um modelo que foi apresentado no início da década de 70, e que resultou na validação de um instrumento para se medir o comprometimento, o OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire* (Mowday, Steers e Porter, 1979). Nele, os autores reconheciam que o comprometimento também era pesquisado num enfoque comportamental, chegando a destacar os trabalhos de Staw e de Salancik (apud Mowday, Porter e Steers, 1982). Mesmo assim, construíram um instrumento considerando apenas a perspectiva atitudinal e visto como elemento unidimensional. A visão de que compromisso era unidimensional era sustentada pelas primeiras análises de fator que acharam que os 15 itens do OCQ desembocariam em um fator único (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979).

O modelo de Meyer e Allen (1991) conceitualiza o comprometimento organizacional em três componentes, quando destacam a presença:

a) **Comprometimento afetivo:** Comprometimento como um apego, como um envolvimento em que ocorre identificação com a organização. Segundo Allen e Meyer (1990, p. 3), empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem [...] É o comprometimento que representa algo, além da simples lealdade passiva, envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização. Sob esse ponto de vista, o indivíduo assume uma postura ativa, em que se parte da suposição de que ele deseja dar algo de si para a organização. Nesta perspectiva, o comprometimento organizacional, então, representa um vínculo muito mais forte com a organização, pois a dimensão afetiva se alimenta nos sentimentos do empregado com a organização como, por exemplo, pela aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores organizacionais.

b) **Comprometimento instrumental:** Comprometimento percebido pelo empregado pelos custos associados a deixar a organização. Segundo Allen e Meyer (1990, p.3) "Empregados com [...] comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam [...]", É o comprometimento em que o empregado vê a empresa como uma fonte de renda, onde há uma espécie de troca entre o funcionário que entra com a força de trabalho e a empresa que entra com a recompensa financeira.

c) **Comprometimento normativo:** Comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de obligation e depois (Meyer, Allen e Smith, 1993, p. 539), reconceitualizam como normativo. Segundo Allen e Meyer (1990, p.3) "Empregados com [...] comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados". É o comprometimento que pressupõe que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de pressões normativas organizacionais que ele assume internamente. Representa um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por essas pressões normativas. A adesão é dependente dos valores e normas partilhados bem como do que os membros acreditam ser a conduta ética e moral.

Meyer e Allen (1997) indicam a necessidade de se examinar os impactos dos sistemas de recursos humanos no comprometimento dos empregados. Para os autores, deve-se conhecer como se forma o comprometimento para melhor se desenhar o sistema de recursos humanos de uma empresa.

Atualmente, os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional suplantaram os enfoques unidimensionais, pois nas relações entre empregados e a organização são refletidos vários graus de cada um dos componentes do comprometimento.

Walton (1973) observa que o comprometimento do empregado na organização ajuda a aumentar a qualidade dentro da empresa e a utilização de máquinas em fábricas; a diminuir custos com desperdício e com o pessoal operacional e de suporte; e, principalmente, na redução da rotatividade de pessoal e o absenteísmo e, na aceleração da implementação de mudanças organizacionais. O autor destaca oito dimensões inter-relacionadas que permite entender os pontos percebidos pelo trabalhador como positivos ou negativos no seu ambiente de trabalho. Nesse sentido Walton (1973, p. 5) diz que esses pontos estão relacionados:

- a) compensação justa e adequada: equidade salarial interna, equidade salarial externa e benefícios;
- b) condições de trabalho: condições físicas seguras e salútares e jornada de trabalho;
- c) oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades: autonomia e possibilidades de autocontrole, aplicação de habilidades variadas e perspectivas sobre o processo total do trabalho;
- d) oportunidade de crescimento contínuo e segurança: oportunidade de desenvolver carreira e segurança no emprego;
- e) integração social no trabalho: apoio dos grupos primários, igualitarismo e ausência de preconceitos;
- f) constitucionalismo: normas e regras, respeito à privacidade pessoal e adesão a padrões de igualdade;
- g) trabalho e o espaço total da vida: relação do papel do trabalho dentro dos outros níveis de vida do empregado, e
- h) relevância social da vida no trabalho: relevância do papel da organização em face do ambiente.

Aplicando o modelo das três componentes de Allen e Meyer (1991), é possível identificar a diversidade de formas de vínculos do indivíduo com a organização, a satisfação e o envolvimento com o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, o comprometimento organizacional.

2.2.2 O Modelo dos três componentes de Meyer e Allen

O modelo dos três componentes de Meyer e Allen (1997) ressalta algumas questões que são norteadoras para a compreensão de cada uma das três dimensões (afetiva, instrumental e normativa) do modelo: (1) Questão norteadora para a dimensão afetiva: “**Você deseja se manter membro de sua organização?**”, (2) Questão norteadora para a dimensão instrumental: “**Você precisa se manter membro de sua organização?**” e, (3) Questão norteadora para a dimensão normativa: “**Você se sente obrigado a permanecer membro de sua organização?**”, vide tabela abaixo:

Tabela 3 - Os três Componentes do comportamento organizacional

COMPONENTES	CARACTERIZAÇÃO	RAZÕES DA PERMANÊNCIA	ESTADO
AFETIVO	Grau em que o indivíduo se sente <i>emocionalmente</i> ligado, identificado e envolvido com a organização.	O indivíduo sente que <i>quer</i> permanecer.	Desejo
INSTRUMENTAL	Grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos <i>custos</i> associados com sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	O indivíduo sente <i>que tem necessidade</i> de permanecer.	Necessidade
NORMATIVO	Grau em que o indivíduo possui um sentido de <i>obrigação</i> ou dever moral de permanecer na organização.	O indivíduo sente que <i>deve</i> permanecer.	Obrigação

Fonte: Allen e Meyer (1997, p. 41-60).

As escalas de análise do comprometimento desenvolvidas por Allen e Meyer trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato Likert, conforme tabela abaixo:

Tabela 4 – Modelo dos três componentes de Allen e Meyer

ITEM	DIMENSÃO DO COMPROMETIMENTO
COMPROMETIMENTO AFETIVO	
1	“Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização”.
2	“Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus”.
3	“Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização”.
4	“Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização”.
5	“Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização”.
6	“Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim”.
COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL	
1	“Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais que um desejo”.
2	“Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora”.
3	“Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante Desestruturada”.
4	“Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização”.
5	“Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar”.
6	“Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas”.
COMPROMETIMENTO NORMATIVO	
1	“Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização”.
2	“Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora”.
3	“Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora”.
4	“Esta organização merece minha lealdade”.
5	“Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”.
6	“Eu devo muito a esta organização”.

Fonte: Allen e Meyer. (1997, p. 118- 119).

As escalas acima destacadas identificam a existência de um entendimento para a relação do empregado com a organização quando os autores consideram a importância de levantar o conjunto de dados relativos às três formas de comprometimento do que utilizar cada uma como sendo de um tipo particular e/ou singular.

Desse modo, o comprometimento organizacional pode ser agrupado em três grandes categorias que estão relacionadas às que têm em comum uma orientação afetiva; as que estão baseadas em custos; e as que implicam uma responsabilidade moral por parte do indivíduo em relação à organização. (Meyer e Allen, 1997, p. 12).

Entretanto, o comprometimento também pode ser classificado em função do objeto para a qual está orientado como, por exemplo, a organização, função, ocupação, carreira, objetivos, mudanças organizacionais, estratégias, sindicato, família. Assim, as diversas definições, atualmente apontam para a multidimensionalidade do comprometimento (Allen e Meyer, 1990; Meyer e Allen, 1997; Meyer et al., 2004; Hunt e Morgan, 1994), pois ajuda na

compreensão do comportamento individual em determinado contexto organizacional. (Meyer et al., 2004).

Os estudos de Mowday, Porter e Steers (1982) e de Mathieu e Zajac (1990) buscam também analisar os determinantes/antecedentes, consequentes e correlatos do comprometimento organizacional. Os antecedentes constituem outros elementos que podem ser utilizados para definir o maior ou menor grau de comprometimento do empregado e, os consequentes seriam as variáveis que sofrem a influência do comprometimento organizacional. Esses elementos ajudam na análise do comprometimento organizacional.

Com relação aos antecedentes do comprometimento organizacional, Mowday, Porter e Steers (1982) indicaram alguns elementos como, por exemplo, as características pessoais e do trabalho, e experiência no trabalho.

Batista (2005) diz que as análises desenvolvidas por Mathieu e Zajac (1990) proporcionaram que os autores identificassem como antecedentes do comprometimento organizacional as características pessoais e as do trabalho; as relações com o grupo e com o líder; as características organizacionais; *status*; e função.

Batista (2005) também recupera as pesquisas de Cohen (1996); Borges-Andrade (1989); e Medeiros (1997) com o objetivo de identificar os antecedentes do comprometimento organizacional. Cohen (1992) diz que seus estudos apontaram que as variáveis relacionadas ao tempo de serviço na empresa, educação, estado civil e gênero influenciam no comprometimento organizacional, mas de forma diferenciada, dependendo do grupo em estudo.

As pesquisas de Borges e Andrade (1989) apontaram as características pessoais; os papéis organizacionais; os grupos de trabalho e a percepção do ambiente externo. Wright (1997) diz que suas investigações apontaram para três análises. Na primeira, investigou a relação entre comprometimento com a organização e a vida fora do trabalho dos empregados, evidenciando um fraco elo entre comprometimento organizacional e certos aspectos da vida fora do trabalho, incluindo vida pessoal, satisfação com *hobby* e a origem dos funcionários. Em outro, buscou compreender o papel da cultura organizacional no processo de socialização estudantil, percebendo que esta induz ao comprometimento afetivo, o que pressupõe uma forte sustentação para o papel de uma dimensão cultural, dentro de uma análise do coletivismo e o individualismo num processo de mudança de valores do indivíduo. E, finalmente, em um terceiro estudo, Wright (1997) partiu da relação entre o comprometimento organizacional e a interação entre níveis de práticas de recursos humanos e o dinamismo do envolvimento nos negócios da empresa, identificando a interação de

dinamismo e a antiguidade do envolvimento dos funcionários baseados em práticas de pagamento e promoção.

As análises de Wright (1997) mostraram que os fatores não têm o mesmo grau de influência no comprometimento organizacional, como se percebe nos fatores internos, tais como as características do trabalho. Medeiros(1997) que examinou as relações existentes entre padrões de comprometimento organizacional com as características pessoais e o desempenho dos indivíduos no trabalho e sugeriu que possa existir uma dimensão latente no comprometimento, ligada ao vínculo emocional do indivíduo com a organização e recomenda o estudo das características organizacionais como antecedente do comprometimento organizacional. Essa análise foi complementada pelos estudos de Medeiros e Enders (1997) que ao realizarem suas pesquisas levantaram as características pessoais relacionadas com o comprometimento, e constataram que o nível de renda, religiosidade, sexo, idade, educação e relacionamento comunitário influenciam o nível de comprometimento do trabalhador.

Os consequentes do comprometimento organizacional são apontados nos estudos de Mathieu e Zajac (1990) os quais identificaram o desempenho no trabalho, as alternativas de trabalho, a intenção em procurar novo emprego, a intenção em deixar a organização, a pontualidade, a rotatividade, o comparecimento ao trabalho e a permanência na organização.

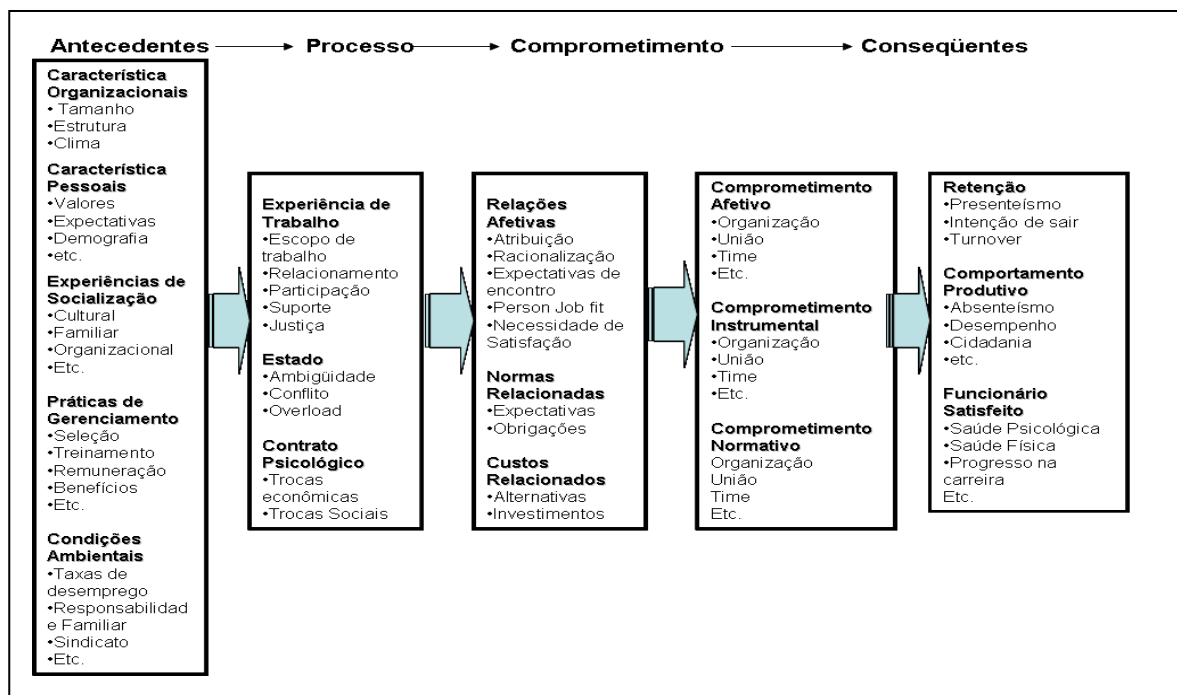
Batista (2005) também recupera os estudos de Jaros *et al.* (1993); Somers (1995); e Jaros (1995) quando os autores realizaram análises a respeito dos consequentes do comprometimento organizacional. Em Jaros *et al.* (1993), os autores realizaram suas análises a partir do processo de retirada de uma organização, e identificaram que baixa satisfação no trabalho causa pensamentos de saída de uma organização, levando à intenção de procurar outro emprego. Somers (1995) buscou os efeitos diretos e indiretos do comprometimento organizacional sobre a intenção de se retirar da organização, a rotatividade e o absenteísmo, identificando que o comprometimento afetivo é o mais consistente preceptor das variáveis independentes. Jaros (1995) testou a relação entre o modelo e a intenção de rotatividade de pessoal, e corroborou com as pesquisas de Somers (1995) ao perceber que o comprometimento afetivo é o mais importante dos componentes do comprometimento para predizer a intenção de rotatividade, sugerindo que em caso interesse das empresas em reduzir a rotatividade, estas devem estimular o comprometimento afetivo.

Desse modo, o estudo do comprometimento organizacional envolve pesquisas que estejam relacionadas aos elementos que o precedem, os que estão a ele atrelados ou

representam a consequência de sua existência. Esses elementos podem ser considerados como variáveis que influenciam ou são influenciadas pelo comprometimento organizacional.

Allen e Meyer (1997, p. 106) apresentam um esquema representado pela figura 2 abaixo para exemplificar os antecedentes e consequentes do comprometimento.

Figura 2 - Modelo Multidimensional do Comprometimento Organizacional.



Fonte: Allen e Meyer (1997, p.106).

Conforme descrito por Allen e Meyer (1997), distingue-se os antecedentes, para os três componentes do comprometimento atitudinal que identificaram: afetivo, instrumental e normativo. Desta forma, os antecedentes da ligação afetiva à organização agrupam-se em quatro categorias: Características pessoais, características da função, experiências de trabalho e características estruturais. O comprometimento normativo é influenciado pelas experiências anteriores e posteriores à entrada do indivíduo para a organização e pelas experiências de socialização que reforçam a necessidade de permanecer leal para com a organização. O comprometimento instrumental desenvolve-se com base nos investimentos realizados pelo funcionário e na percepção de alternativas. Os autores identificam três correntes de estudo dos antecedentes: uma corrente que estuda os modelos causais; outra que estuda os processos através dos quais as variáveis antecedentes influenciam o comprometimento dos funcionários

para com a organização, e uma corrente que pretende estudar o impacto das práticas e políticas de gestão de recursos humanos no comprometimento organizacional.

Meyer e Allen (1997), sugerem que as práticas de gestão de recursos humanos têm potencial para influenciar o comprometimento dos funcionários. Reforçam o fato das organizações desenvolverem sistemas complexos de gestão de recursos humanos compostos de diferentes elementos e compatíveis com a estratégia organizacional. Os autores lembram que estas práticas de recursos humanos não atuam isoladamente, pois devem estar alinhadas com as políticas organizacionais, com a estratégia global de negócio e com a cultura de organização, causando assim efeitos positivos no comprometimento organizacional.

2.2.3. O Comprometimento e suas abordagens

Vários autores definiram as abordagens do comprometimento como sendo duas: a abordagem comportamental e a abordagem atitudinal (Mowday, Steers e Porter, 1979).

Neste artigo, os autores apontam a abordagem comportamental relacionada, como o próprio nome remete, aos comportamentos do funcionário e a abordagem atitudinal ligada às atitudes deste funcionário e se desenvolve a partir da identificação do funcionário para com a organização ou quando os objetivos de ambos estão alinhados, ou são congruentes, como citam os autores.

Abordagem Comportamental – O comprometimento foi estudado inicialmente como um comportamento (Mowday, Steers e Porter, 1979). Estes autores atentam para o fato de que algumas definições de comprometimento organizacional centrarem-se em aspectos comportamentais.

Abordagem atitudinal – O comprometimento também foi estudado por outros autores através das atitudes individuais e sentimentos em relação à organização ou ao seus valores, Swailes (1995) . O comprometimento, do ponto de vista atitudinal, representa um estado em que o indivíduo se identifica com uma determinada organização e com seus objetivos, desejando permanecer a fim de atingir estes objetivos (Mowday, Steers e Porter, 1979). Para Iverson (1996), o comprometimento atitudinal pode ser entendido como sinônimo de comprometimento afetivo, representando assim o grau de lealdade, a identificação e o envolvimento para com uma instituição.

PART II – REFERENCIAL EMPÍRICO

3 AMBIÊNCIA DE PESQUISA

3.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Cemar Legrand é uma marca pertencente ao grupo francês Legrand com a razão social GL Eletroeletrônico Ltda, uma sociedade composta por cotas de responsabilidade limitada, localizada na Rua Gerson Andreis, 1255 em Caxias do Sul. A empresa do ramo metal mecânico possui 28 anos de experiência no mercado de componentes elétricos e de materiais para instalações elétricas e de transmissão de dados. A Cemar Legrand possui um Centro de Distribuição na Capital São Paulo, inaugurado em 2004 e outro no município de Escada, em Pernambuco, desde 2005.

A Cemar Legrand é uma empresa de grande porte, fundada em agosto de 1980 por Ademir José Argenta e Aldo Antônio Cemin, que adquiriram uma pequena fábrica de caixas para chaves de luz e tomadas. O nome da empresa vem das primeiras letras dos sobrenomes de seus sócio-fundadores: Cemin e Argenta. Já em 1982, a fábrica cresceu e mudou-se para um pavilhão de 400 m². A cada ano, outros produtos foram sendo incorporados, ampliando a produção e oferecendo novas soluções para o mercado. Em 1984, a fábrica já estava instalada num prédio maior, com 1.500 m². Desde sua fundação, a empresa trabalha fortemente para promover a satisfação de seus clientes e colaboradores. Em 2006, a Cemar foi integrada ao grupo francês Legrand (GL). A Legrand possui um escritório corporativo no Brasil, em São Paulo, ao qual o site Cemar Legrand se reporta.

A Cemar Legrand tem por objetivo a indústria, comércio e representações de componentes elétricos e eletrônicos, materiais para instalações elétricas, telefônicas e de voz, dados e imagem, bem como a importação e exportação dos mesmos produtos.

Com uma trajetória marcada pelo compromisso com seus clientes, colaboradores e fornecedores, posicionando-se de modo sólido no mercado e produzindo com qualidade e determinação, a empresa se caracteriza pelo desenvolvimento e lançamento constante de novos produtos, inovadores, sendo assim reconhecida pelo mercado no seu ramo de atuação.

Esses objetivos estão expressos e divulgados nas diretrizes organizacionais da Cemar Legrand (figura 1). Atualmente, a empresa possui quatro linhas de produtos: Civil, Industrial, Plásticos e Eletrocalhas/Perfilados/Leitos, além de revender produtos importados.

Está instalada em uma área de 182.883 m², distribuídas em três unidades de produção e um Centro de Distribuição, totalizando mais de 27.000 m² de área construída. Além disso, a Cemar Legrand possui centros de distribuição em São Paulo e Pernambuco.

Com mais de 14.000 clientes cadastrados e mais de 8.000 produtos compondo suas linhas, a previsão da Cemar Legrand é de incremento significativo na produção e na comercialização de seus produtos ao longo dos anos.

A força de trabalho para a Cemar Legrand é denominada de colaboradores e é composta por 555 pessoas distribuídas da seguinte forma: Diretores: 3; Demais lideranças: 35; Operacionais: 506 e 11 Estagiários.

A Cemar Legrand assenta sua filosofia de trabalho em pontos que refletem sua organização e os valores que a sustentam. Muitos investimentos foram feitos baseados na crença de que a equipe deve ser qualificada através de treinamentos e assistência. A capacitação é um ponto que a empresa reconhece como fundamental para seu avanço e sua qualificação.

3.1.1. Política de Recursos Humanos

A Cemar Legrand destaca-se na comunidade empresarial pela sua política de recursos humanos desde 1996, quando a empresa foi uma das primeiras cinco empresas da região a implantar um programa de participação de resultados. Além disso, a empresa desenvolve políticas de desenvolvimento pessoal e profissional, valoriza os colaboradores através dos seus programas de recursos humanos e programas sociais desde sua fundação.

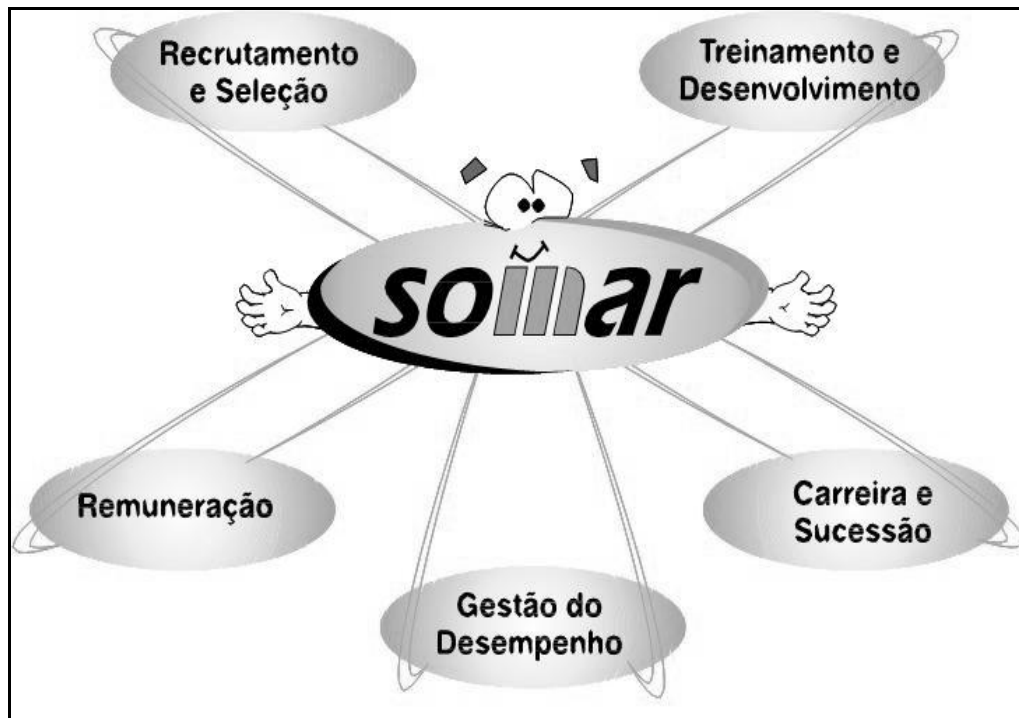
A partir de 2002, a empresa decidiu criar uma “agenda estratégica” de recursos humanos, desenvolvendo neste mesmo ano o planejamento estratégico da área de recursos humanos. No ano de 2005 a empresa implantou o “Programa Somar - Sistema Integrado de Gestão de Pessoas”, que engloba todos os sub-sistemas de recursos humanos através do conceito de Gestão por Competências, conforme Figura 3 abaixo.

O Programa Somar – Sistema Integrado de Gestão de Pessoas tem como objetivos (i) Plano de Carreira e Remuneração; (ii) Avaliação de Desempenho; (iii) Valorização de

Talentos; (iv)Recrutamento e Seleção; (v) Desenvolvimento de Competências (vi)Desenvolvimento de Lideranças.

- i) Plano de Carreira e Remuneração - Formalizar o Plano de Carreira através da visualização de carreira, qualquer colaborador poderá projetar o seu crescimento dentro da empresa.
- ii) Avaliação de Desempenho - Oferecer feedback através da avaliação de desempenho de cada colaborador que pode avaliar suas competências técnicas e comportamentais, identificando seus pontos fortes e suas oportunidades de melhoria e assim buscar seu desenvolvimento.
- iii) Valorização dos talentos - Promover a valorização dos colaboradores individualmente, priorizando os critérios de desenvolvimento alinhados com as metas da Empresa.
- iv) Recrutamento e a Seleção. Identificar com maior clareza o perfil desejável para cada função.
- v) Desenvolvimento de Competências - Modelo de gestão que valorize as pessoas e desenvolvê-las pela avaliação de suas competências e com base nesta avaliação oferecer treinamento adequado e remuneração compatível.
- vi) Desenvolver as Lideranças na Organização. Preparar os líderes e novos líderes para atuarem no exercício da liderança, dando subsídios de formação, desenvolvimento e reciclagem.

Figura 3 – Programa Somar: Sistema Integrado de Gestão de Pessoas



Fonte: Empresa pesquisada.

O Programa SOMAR foi desenvolvido com o intuito de fornecer uma ferramenta de orientação ao gestor para realizar a Gestão da sua equipe de trabalho. Com relação ao desempenho de seus colaboradores, esta avaliação, chamada de mapa de competências é constituída da seguinte forma: i) Bloco Responsabilidade; ii) Bloco Competências comportamentais; iii) Bloco Competências comportamentais; iv) Bloco Competências Técnicas; v) Bloco Formação; vi) Avaliação de Desempenho.

- i) Bloco Responsabilidade são definidas as responsabilidades inerentes à função de cada cargo, é a “razão de existir” de cada cargo. As responsabilidades foram definidas com um foco de visão de futuro (Visão estratégica da empresa).
- ii) Bloco Competências comportamentais onde são relacionadas as competências comportamentais, que são a forma como o ocupante do cargo deverá “agir” na empresa, sendo que as seis primeiras competências representam o “jeito de ser” da Cemar Legrand e ficaram definidas para todos os cargos.

- iii) Bloco Competências Técnicas – Neste bloco, define-se às necessidades de competências técnicas e treinamentos definidos para cada função. Estes treinamentos deverão dar sustentação ao cargo.
- iv) Bloco Formação - Define-se neste bloco qual a formação adequada para cada função, considerando a formação básica e a formação de excelência para cada cargo.
- v) Avaliação de Desempenho: é um “sub-produto” do Programa Somar e tem o seguinte funcionamento:
 - a) Avaliação do Gestor através do mapa de competências;
 - b) Reunião de feedback com os colaboradores;
 - c) Realização conjunta de plano de ação propondo aquisição de novas competências ou oportunidades de melhorias em competências avaliadas em desenvolvimento;

A avaliação não implica necessariamente em reajuste automático de salário e sim como base referencial para os reajustes conforme existência e/ou liberação de verba pela Direção.

A Cemar Legrand também incentiva e estimula a educação formal com auxílio financeiro, basta que o funcionário realize cursos afins com as diversas atividades da empresa.

Os colaboradores contam, ainda, com programas que visam garantir a integridade física e promover um ambiente seguro e saudável, como: Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), Programa de Prevenção aos Riscos Ambientais (PPRA), Comissão da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho), planos de saúde e Ginástica Laboral.

A Cemar Legrand apóia a comunidade em que está inserida e esta preocupação é constante em suas estratégias e ações. As principais relações da empresa são com a comunidade interna (colaboradores) e a comunidade externa, cujas necessidades são atendidas por meio de diversos programas que envolvem: educação formal, preservação do meio ambiente, gerenciamento ambiental, Projeto Pescar, assistência médica e Social, Fundação Cemar, Programa Hemocs, doações e outros.

As ações sociais que a Cemar Legrand realiza na comunidade estimulam a participação dos colaboradores e são focalizadas na cidade de Caxias do Sul, onde está situada. O levantamento das necessidades da comunidade é realizado através da definição de

doações, auxílios aprovados pela direção, planejamento estratégico, instituições, associações de classe, escolas e ONG's.

As principais entidades beneficiadas são: Brigada Militar, Hemocs, Escolas das proximidades, ONG Família Internacional, Escola Hellen Keller e Fundação Caxias. Entre os principais projetos sociais implementados estão: Doações diversas que vão desde alimentos a equipamentos para a ONG “A família Internacional”, a restauração da igreja de São Pelegrino, doação de sangue ao Hemocs, o Projeto Pescar, entre outros.

Uma das principais ferramentas de gerenciamento das pessoas na organização é a pesquisa de clima e através dela são monitoradas seus diversos ambientes e principalmente a relação das lideranças com seus subordinados.

A Cemar Legrand destaca-se pela sua política de gestão de Pessoas, abaixo são elencadas as premiações que referendam esta gestão.

Tabela 5 – Premiações da empresa com base na sua Gestão de Pessoas.

Entidade	Ano	Premiação
Revista Exame	2007	150 melhores empresas para trabalhar
Revista Exame	2008	150 melhores empresas para trabalhar
Revista Isto É Dinheiro	2006	500 melhores empresas do Brasil
Revista Isto É Dinheiro	2006	Gestão de Pessoas
ABRH-RS	2005	Top Ser Humano
ABRH-RS	2006	Top Cidadania
ABRH-RS	2007	Top Ser Humano
ABRH-RS	2008	Top Ser Humano
ARH Serrana	2004	Destaque RH: PIC-Programa de Idéias
ARH Serrana	2005	Destaque do Ano em RH – Gestão
ARH Serrana	2006	Destaque do Ano em RH – Gestão
ARH Serrana	2007	Destaque: Empresa Cidadã
ARH Serrana	2008	Destaque: Empresa Cidadã
Prêmio Qualidade RS	2006	Troféu Bronze
Prêmio Qualidade RS	2007	Troféu Prata
Prêmio Qualidade RS	2008	Troféu Ouro

Fonte: autor com base nos dados da empresa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De forma a viabilizar os objetivos da pesquisa de campo a que esta dissertação se propõe, uma série de considerações metodológicas se fazem necessárias; as seções a seguir apresentarão, portanto, questões relacionadas às proposições de pesquisa, à operacionalização das variáveis, ao tipo de pesquisa, à população-alvo, à coleta de dados e ao seu plano de análise.

4.1 TIPO DE PESQUISA

Nesta parte do capítulo é importante apresentar uma classificação do tipo de pesquisa que está sendo utilizada. A pesquisa é um estudo de campo, onde é investigada uma organização metalúrgica da Serra Gaúcha. A pesquisa foi realizada em duas fases distintas, apresentadas a seguir.

A primeira fase assumiu um caráter eminentemente exploratório, busca identificar dimensões latentes do comprometimento organizacional, utilizando instrumentos já validados e alguns indicadores desenvolvidos a partir da revisão teórica realizada, e também realizar uma redução no número desses indicadores do comprometimento para serem utilizados na segunda fase. Segundo Marconi e Lakatos (1999), as pesquisas exploratórias são estudos empíricos que desenvolvem hipóteses e formulam questões, tendo como um de seus objetivos, modificar e clarificar conceitos, notadamente o proposto neste trabalho.

A segunda fase assumiu um caráter inicialmente confirmatório, buscando validar as dimensões latentes do comprometimento organizacional, utilizando um instrumento de mensuração extraído dos resultados da primeira fase da pesquisa, pois, segundo Hair, Anderson, Tatham e Black (2009), o método mais direto de se validar resultados de uma análise fatorial é realizar uma replicação numa perspectiva confirmatória. Num segundo momento, a segunda fase da pesquisa começa a explorar relações entre variáveis antecedentes

e consequentes às dimensões latentes do comprometimento organizacional confirmadas, voltando a assumir um caráter exploratório. “O objetivo da pesquisa é descobrir respostas para perguntas, através do emprego de processos científicos.” (SELLTIZ *et al*, 1975, p. 5).

Para que o objetivo da pesquisa seja alcançado, é necessário ter clareza quanto ao tipo de pesquisa mais adequado aos seus propósitos, que segundo Selltiz *et al* (1975, p. 59), podem corresponder à: 1) familiarização com um fenômeno ou busca de uma nova compreensão para ele; 2) apresentação precisa das características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico; 3) verificação da frequência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma coisa; e 4) verificação de uma hipótese de relação causal entre variáveis.

Cooper e Schindler (2003), por sua vez, afirmam que as pesquisas acadêmicas costumam ser classificadas, em relação ao grau em que as questões foram cristalizadas, basicamente em dois tipos: pesquisas exploratórias e conclusivas; além disso, ao considerar os objetivos dos estudos, as pesquisas podem enquadrar-se em duas categorias: descritivas ou causais.

Cooper e Schindler (2003) afirmam que, dentre as principais características da pesquisa exploratória, destacam-se:

- a) flexibilidade do processo de pesquisa e menor estruturação;
- b) utilização de amostras pequenas e não representativas; constatações experimentais; e
- c) resultados geralmente seguidos por outras pesquisas exploratórias e conclusivas.

Já as pesquisas conclusivas possuem como principais características:

- a) formalização e estruturação do processo de pesquisa; e
- b) a análise de dados primordialmente quantitativa.

Muitas vezes, porém, torna-se difícil estabelecer claramente a diferenciação entre os tipos de pesquisa, conforme apontado por Selltiz *et al* (1975, p. 60). Na prática, esses diferentes tipos de estudo nem sempre são nitidamente separáveis. Qualquer pesquisa considerada pode conter elementos de duas ou mais funções descritas como características de diferentes tipos de estudo. Em qualquer estudo isolado, no entanto, geralmente existe a acentuação de apenas uma dessas funções, podendo-se pensar que o estudo se classifica na categoria correspondente à sua principal função.

Cooper e Schindler (2003) concordam e afirmam que pesquisas exploratórias e conclusivas devem ser encaradas como complementares e não concorrentes ou excludentes, dado que cada uma dá suporte e validação à outra.

Isto posto, e considerando as hipóteses formuladas para na seção 5.1 desta dissertação, entende-se que o presente trabalho possui, primordialmente, caráter exploratório e descritivo.

Vale ressaltar que embora a pesquisa possua elementos de natureza conclusiva (por exemplo, testar hipóteses), sua maior contribuição e o aspecto que mais a destaca é seu caráter inovador e sua proposta de trazer contribuições para um assunto ainda pouco explorado no país.

Complementarmente, Richardson (1999, p. 70) afirma que as pesquisas também podem ser classificadas em qualitativas ou quantitativas. No entender do autor, esses métodos se diferenciam não somente pela sistemática pertinente a cada um deles, mas sobretudo pela forma de abordagem do problema. Não há um tipo de pesquisa melhor do que outro, e sim um mais adequado à finalidade da pesquisa do que outro. De acordo com Malhotra (2005, p. 155), métodos qualitativos são utilizados principalmente em pesquisas do tipo exploratório e buscam proporcionar melhor visão e compreensão do contexto do problema, ao passo que métodos quantitativos procuram quantificar dados e aplicar a eles alguma análise estatística, sendo utilizados primordialmente em estudos descritivos e causais.

Percebe-se, novamente, que a presente pesquisa comportaria, ao menos em teoria, tanto métodos qualitativos quanto quantitativos – porém, dado o objetivo de quantificar o Comprometimento Organizacional e verificar a existência de diferença entre as variáveis dependentes das Gerações Veteranos, Baby Boomers, Geração X e Geração Y por meio de análises estatísticas, e considerando sua natureza descritiva, adotou-se o método quantitativo para o trabalho.

Apresentadas as considerações em relação ao tipo de pesquisa, a seção a seguir discutirá aspectos relacionados à população-alvo do trabalho.

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

Os objetivos da pesquisa e o escopo do estudo são essenciais na definição da população alvo que será estudada. A população alvo é o grupo completo de objetos ou elementos relevantes para o projeto de pesquisa. São relevantes porque possuem as informações que o projeto de pesquisa se propõe a coletar (HAIR Jr. et al., 2005).

A população considerada para esta pesquisa compreende os funcionários da empresa Cemar-Legrand, situada no município de Caxias do Sul/RS, na serra gaúcha. A fim de melhorar a delimitação da população de pesquisa, foi necessário selecionar os respondentes de acordo com a sua data de nascimento, possibilitando, então, classificação dos respondentes de acordo com a teoria das gerações de Straus e Howe (1991).

De maneira a apresentar as quantidades totais e características da população de pesquisa, é apresentada a Tabela 6.

Tabela 6 – Estrato da população de pesquisa

Geração	Funcionários	%	Data Nascimento
Veteranos	2	0,36	Antes de 1945
Baby Boomers	27	4,85	De 1945 até 1964
Geração X	240	43,09	De 1964 até 1977
Geração Y	288	51,71	Após 1977
Total	557	100	

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Conforme Hair Jr. et. al (2009), a seleção do método de amostragem a ser empregado em um estudo depende de uma série de questões teóricas e práticas relacionadas. Estas incluem a consideração da natureza do estudo, seus objetivos e o tempo e o orçamento disponíveis.

Os métodos de amostragem tradicionais podem ser divididos em duas categorias amplas: probabilísticos e não-probabilísticos. Os métodos probabilísticos são baseados na premissa de que cada elemento da população alvo tem uma probabilidade conhecida, mas não necessariamente igual, de ser selecionado. O método de amostragem não-probabilístico, por

sua vez, a inclusão ou exclusão de elementos em uma amostra fica a critério do pesquisador (HAIR Jr. et al., 2005).

Para fins deste estudo, utilizou-se o método da amostragem probabilística, através da amostragem aleatória simples, que é um método direto de amostragem que atribui a cada elemento da população alvo uma igual probabilidade de ser selecionado (HAIR Jr. et al., 2005).

Ao aplicar a fórmula para população finita, levando em conta o número de funcionários, o resultado do cálculo aponta para uma amostra composta de pelo menos 208 funcionários. Conforme Pereira (1979), a fórmula para identificar o tamanho da mostra de uma população em pesquisa estatística é:

Fórmula para população Finita

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}{e^2}$$

onde:

$Z_{\alpha/2} = 1,96$ = Valor tabelado (Distribuição Normal Padrão)

$\alpha = 5\%$ = nível de significância

n = tamanho da amostra

N = tamanho da população;

$\hat{p} = 0,50$ = proporção estimada de ocorrência da variável em estudo na população;

$\hat{q} = 0,50$ = proporção estimada de não-ocorrência, onde $\hat{p} \times \hat{q} = 1$;

$e = 5\%$ = erro máximo permitido;

Desta forma obtém-se:

$$n = \frac{557 \cdot 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{0,05^2}$$

$n = 208$ funcionários (colaboradores)

Assim, conforme os objetivos deste estudo, para composição da amostra de pesquisa utilizou-se de uma listagem fornecida pela Área de Recursos Humanos com os nomes de todos os 557 funcionários ativos, juntamente com os seus respectivos códigos de identificação. Levando-se em conta a possibilidade dos *missing values* e dos *outliers*, que

conforme Hair Jr. et. al (2005) podem exceder a 10% dos dados coletados e utilizando-se de uma margem de segurança, optou-se por entrevistar pelo menos 320 funcionários. A segunda etapa desse procedimento foi inclusão desses dados no software IBM® SPSS® 18 para geração da listagem aleatória dos 320 funcionários selecionados para entrevista.

4.3 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 56), a fase teórica de uma pesquisa, que precede a fase empírica, baseia-se na identificação de construtos, ou variáveis latentes, e suas relações com as proposições e teorias em estudo¹. Na fase empírica, as suposições são convertidas em hipóteses e trabalha-se com variáveis (V_i) a serem estudadas.

Para Ferreira (2005), as variáveis são construídas por conceitos. Esses conceitos têm definições gerais que é necessário esclarecer de forma precisa. Por isso o pesquisador deve operacionalizá-lo, dando-lhes um sentido facilmente observável que permita avaliar e medir. A descrição operacional da variáveis deve conter construções teóricas e a justificativa da adequação dos instrumentos utilizados.

O termo variável pode, ser utilizado como sinônimo de construto, ou variável latente, onde se busca entender melhor suas características e relações. Gil (2007, p. 50) complementa afirmando que “[...] um problema é testável cientificamente quando envolve variáveis que podem ser observadas ou manipuladas”. Os construtos, por definição de Hair Jr. et al. (2009, p. 540), referem-se a um “conceito inobservável ou latente que o pesquisador pode definir em termos teóricos, mas que não pode ser diretamente medido ou medido sem erro”. Mais especificamente, a operacionalização de um construto latente, devido a sua impossibilidade de uma medida direta, é representada ou medida por uma ou mais variáveis latentes ou por indicadores que se constituem nas variáveis observáveis (HAIR Jr. et al., 2009).

¹ Construto é um termo, imagem ou idéia concebido especificamente para uma determinada pesquisa e/ou criação de teoria, construído pela combinação de conceitos simples (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 53).

4.3.1 Variáveis Latentes

Os construtos, por definição de Hair Jr. et al. (2009, p. 540), referem-se a um “conceito inobservável ou latente que o pesquisador pode definir em termos teóricos, mas que não pode ser diretamente medido ou medido sem erro”. Mais especificamente, a operacionalização de um construto latente, devido a sua impossibilidade de uma medida direta, é representada ou medida por uma ou mais variáveis latentes ou por indicadores, que se constituem nas variáveis observáveis (HAIR Jr. et al., 2009).

Na presente pesquisa, têm-se dois blocos de variáveis latentes:

- a) **Bloco 1:** variáveis ligadas ao modelo de comprometimento Meyer e Allen (1997), ou seja, as dimensões afetiva, instrumental e normativa;
- b) **Bloco 2:** variáveis vinculadas a dados de perfil demográfico e profissional dos respondentes, medidas pelo: cargo, gênero, data de nascimento, estado civil, tempo de empresa, escolaridade e estado civil.

4.3.2 Variáveis Observadas

As variáveis observadas, pertencentes às três dimensões do modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997), ou seja, afetiva, instrumental e normativa, foram operacionalizadas, a partir da utilização de seis variáveis observáveis ou indicadores e mesurados a partir da escala tipo *Likert*² de 5 pontos, na qual “1” indica “Discordo Totalmente” e “5” indica “Concordo Totalmente”. Sendo que, V₁, V₂, V₃, V₄, V₅, V₆ compuseram o construto da dimensão **afetiva**, V₇, V₈, V₉, V₁₀, V₁₁, V₁₂ compuseram o construto da dimensão **instrumental** e V₁₃, V₁₄, V₁₅, V₁₆, V₁₇, V₁₈ compuseram o construto da dimensão **normativa**.

² A escala de *Likert* é a variação mais frequentemente usada da escala de classificação somatória. As escalas somatórias consistem em afirmações que expressem atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse. Pede-se ao respondente que concorde ou discorde de cada afirmação. Cada resposta recebe uma classificação numérica para refletir seu grau de favorecimento de atitude, e esses números podem ser somados para mensurar as atitudes do respondente (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 201).

As variáveis observadas pertencentes ao perfil demográfico e profissional, foram operacionalizadas a partir da utilização de seis variáveis observáveis ou indicadores, medidas através da escala de múltipla escolha, com resposta única³, sendo que para **V₁₉ – Cargo**, “1” indica “Gestor”, “2” indica “Analista ou Técnico” e “3” indica “Operacional”, para **V₂₀ – Gênero**, “1” indica “Feminino” e “2” indica “Masculino”, para **V₂₁ – Ano de Nascimento**, “1” indica “Antes de 1945”, “2” indica “De 1945 a 1964”, “3” indica “de 1965 a 1977” e “4” indica “Após 1978”, para **V₂₂ – Tempo de Empresa**, “1” indica “Até 5 anos”, “2” indica “De 5 anos a 10 anos”, “3” indica “De 10 anos a 15 anos”, “4” indica “De 15 anos a 20 anos” e “5” indica “Acima de 20 anos”, para **V₂₃ – Escolaridade**, “1” indica “Ensino Fundamental Incompleto”, “2” indica “Ensino Fundamental Completo”, “3” indica “Ensino Médio Incompleto” e “4” indica “Ensino Médio Completo”, “5” indica “Superior Incompleto”, “6” indica “Superior Completo” e “7” indica “Pós-graduação/Mestrado”, para **V₂₄ – Estado Civil**, “1” indica “Solteiro”, “2” indica “Casado” e “3” indica “Outros”.

4.3.3 Variáveis Dependentes e Independentes

Para Gil (2007, p. 58), as variáveis podem ser independentes ou dependentes – sendo as independentes aquelas que se pressupõem influenciar outras variáveis, as dependentes. Cooper e Schindler (2003, p. 56) complementam ao afirmar que há pelo menos uma variável independente e uma variável dependente em cada relação, e saber se determinada variável deve ser tratada como dependente ou independente depende da hipótese. Isto considerado, para fins deste estudo, tem-se a distribuição dos blocos de variáveis:

- a) **Variáveis Dependentes:** extraídas do bloco 1 – Comprometimento Organizacional;
- b) **Variáveis Independentes:** extraídas do bloco 2 – Dados de Perfil Demográfico e profissional.

4.3.4 Validação do Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de pesquisa utilizado, conforme Apêndice 1, foi uma escala de mensuração, elaborada a partir do modelo de Meyer e Allen (1997). As escalas desenvolvidas

³ Quando há opções múltiplas para o classificador, mas apenas uma resposta é buscada, a escala de múltipla escolha com resposta única é apropriada (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 201).

por Meyer e Allen são de dois tipos: uma escala com 24 itens e outra, a utilizada nesta pesquisa, reduzida a 18 itens. As escalas trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato tipo *Likert*. Um terço dos indicadores do instrumento é de comprometimento afetivo, e os demais são de comprometimento instrumental e de comprometimento normativo. A principal contribuição de Meyer e Allen ao estudo do comprometimento organizacional foi a busca da operacionalização das teorias do comprometimento organizacional. Os instrumentos desenvolvidos pelos autores, em 1984, 1990, 1991 e 1993, foram de imensa valia para a operacionalização dos conceitos na literatura do comprometimento (Meyer, Allen e Smith, 1993).

Após a tradução para a língua portuguesa do questionário original de Meyer e Allen (1997), procedeu-se à validação de conteúdo, também denominada validade de face (COOPER; SCHINDLER, 2003) que consiste em uma avaliação subjetiva, porém, sistemática, da representatividade do conteúdo de uma ou mais escalas múltiplas e suas definições conceituais utilizadas para a mensuração dos construtos em estudo (MALHOTRA et al., 2005). Possibilitando-se verificar o quão bem os componentes mensuráveis do construto, ou seja, as variáveis observáveis, representam o construto em análise (HAIR Jr. et al., 2009).

Para tanto, o questionário de mensuração foi submetido à avaliação por três *experts* da área, professores doutores do PPGA/UCS, os quais conferiram e validaram o texto final.

4.3.5 Pré-teste do Instrumento de Coleta de Dados

Como último procedimento de validação e finalização do instrumento de coleta de dados, foi aplicado um pré-teste ou teste-piloto, que consiste na aplicação do questionário em uma pequena amostra de respondentes, com características semelhantes às da população-alvo, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais, fixar a duração e adequação do instrumento (SOUZA, 2010; MALHOTRA et al., 2005; HAIR Jr. et al., 2005; COOPER; SCHINDLER, 2003). Nesta perspectiva, os respondentes devem completar o questionário em um ambiente semelhante ao do verdadeiro ambiente de pesquisa (HAIR Jr. et al., 2005).

Foram aplicados dez questionários para a realização do pré-teste. Por opção do pesquisador, os questionários foram submetidos a outros indivíduos com idênticas características ao público da amostra da pesquisa. Tal procedimento é sugerido por Hair Jr. et

al., (2005). Como o principal objetivo do teste-piloto, ou pré-teste, é corrigir eventuais deficiências no instrumento de coleta de dados, pôde-se garantir que as expectativas em relação aos dados e informações desejadas sobre o instrumento de pesquisa seriam obtidas (SOUZA, 2010; COOPER; SCHINDLER, 2003).

O tempo médio necessário para o preenchimento do questionário ficou em cerca de quatro minutos, dentro de um intervalo compreendido por um tempo mínimo de preenchimento de três minutos e um tempo máximo de sete minutos. Salienta-se que os respondentes não apresentaram dúvidas em relação à interpretação das questões.

4.3.6 Coleta de Dados

A abordagem de comunicação é definida por Cooper e Schindler (2003) como um estudo envolvendo questionamento ou estudo de pessoas, a partir de entrevistas pessoais (por telefone, por correio, por computador ou a partir de uma combinação desses meios) e registro das respostas para análise.

O processo de coleta de dados foi realizado pelo método de levantamento de campo (MALHOTRA et al., 2005) e transcorreu no período compreendido entre os dias 10 e 17 de maio de 2010, utilizando-se de uma *survey* por correspondência, com questionários auto-administráveis, na modalidade de entrega por interceptação (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Para uma melhor visualização dos resultados do processo de coleta de dados, que serão discutidos a seguir, é apresentada a Tabela 2, com os dados de distribuição e retorno dos questionários.

Tabela 7 – Distribuição e retorno dos questionários

Abordagem de Pesquisa	Questionários		Taxas	
	Distribuídos	Retornados	Distribuição	Retorno
<i>Survey</i> por Correspondência	320	311	100%	97,19%

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

4.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados compreendeu procedimentos de estatística descritiva multivariada de dados, contando com o auxílio de quatro *softwares* estatísticos, o Microsoft® Office Excel® 2007, o IBM® SPSS® Statistics 18. Para a definição e implementação dos procedimentos empregados na análise dos dados, foram considerados como suporte teórico os pressupostos apregoados por diversos autores (HAIR Jr. et al., 2009; DANCEY; REIDY, 2006).

Nas próximas subseções, cada um dos procedimentos adotados é devidamente descrito e comentado.

4.4.1 Preparação dos Dados

A tarefa de exame dos dados é parte essencial de qualquer técnica multivariada de dados. Devido ao poder analítico que proporcionam ao pesquisador, é necessária a garantia que a estrutura estatística e teórica seja sustentada (HAIR Jr. et al., 2005). Hair Jr. et al. (2009) comentam que por meio do exame dos dados, anterior à aplicação de uma ou mais técnicas multivariadas, obtém-se uma compreensão crítica em relação a suas características.

Os autores afirmam ainda que antes da aplicação de uma técnica multivariada, o pesquisador deve avaliar o ajuste dos dados amostrais com as técnicas multivariadas que se pretende utilizar e às hipóteses subjacentes a estas técnicas. Buscando satisfazer essa exigência, os dados dessa pesquisa foram minuciosamente tratados, principalmente em relação a três aspectos principais: a presença de *missing values*; a identificação e retirada de possíveis *outliers*; e a avaliação da normalidade dos dados.

4.4.1.1 Dados Perdidos

Os dados perdidos são fatos inerentes às pesquisas, raramente um pesquisador pode evitá-los. O desafio nessa etapa do trabalho é abordar as questões geradas pelos dados

perdidos que afetam a generalidade dos resultados. Primeiramente, é necessária a preocupação com a identificação dos padrões e as relações inerentes aos dados perdidos a fim de manter o tanto quanto possível a distribuição original de valores, quando qualquer ação corretiva é aplicada. Os padrões ou relações são um processo de dados considerados perdidos, normalmente decorrentes de qualquer evento externo ao respondente, como erro na coleta ou problemas na entrada dos dados, ou por parte do respondente, por exemplo, a recusa em responder, que conduzem a dados perdidos (HAIR Jr. et al., 2009).

Hair Jr. et al. (2009) sugerem quatro etapas para a correção de dados perdidos: (i) determinar o tipo de dados perdidos; (ii) determinar a extensão dos dados perdidos; (iii) diagnosticar a aleatoriedade dos dados perdidos; e (iv) selecionar o método de atribuição.

Quanto à determinação do tipo de dados perdidos, foi identificado que se referem ao tipo de dados perdidos que são não-ignoráveis, decorrentes de processo desconhecidos, como a recusa do respondente em responder.

A determinação da extensão dos dados perdidos, onde o objetivo desse passo é determinar se a extensão dos dados perdidos é suficientemente elevada para garantir um diagnóstico de aleatoriedade de perdas de dados. A Tabela 3, apresentada mais adiante, contém a estatística descritiva para as observações com valores válidos, incluindo as porcentagens de casos com dados perdidos em cada variável e o resumo dos casos com dados perdidos com a extensão geral de dados perdidos ao longo dos casos. Os aspectos primários sugerem a determinação dos padrões e a extensão dos mesmos para variáveis e casos individuais, e mesmo genericamente. Entretanto, se a quantidade de dados perdidos for abaixo de 10% e nenhum padrão não aleatório apareça, eles poderão ser ignorados (HAIR Jr. et al., 2009).

Examinando as variáveis métricas, percebe-se que a menor quantia de dados perdidos por variável é de um caso para as V_4 , V_{14} , V_{15} e V_{18} , (0,32 % da amostra), subindo até 7 casos para a V_{13} , com 2,25%.

Além disso, a quantia de dados perdidos por caso também foi tabulada. A tabulação dos dados perdidos por caso demonstrou que nove casos têm mais de 10% de dados perdidos (47, 67, 94, 138, 157, 188, 288, 299 e 302), o que sugere as suas exclusões da amostra. A Tabela 4, por sua vez, mostra os padrões de perdas de dados para todos os casos em que isso acontece. Esses nove casos estão listados na parte inferior da tabela.

Embora os percentuais de dados perdidos sejam considerados relativamente baixos, e que alguns métodos estatísticos de atribuição de dados pudessem ser utilizados (HAIR Jr. et al., 2009), conforme as análises da extensão e dos padrões dos dados perdidos, optou-se pela

exclusão dos nove casos acima, ou seja, casos em que ocorreram mais de 10% de dados perdidos. Com essa redução, a amostra da população de pesquisa totalizou 301 casos.

O Diagnóstico de aleatoriedade do processo de perda de dados, por sua vez, que refere-se quanto à aleatoriedade dos dados perdidos, podem ser de dois tipos, *Missing at Running* – MAR (perdidos ao acaso) ou *Missing Completely at Running* – MCAR (completamente perdidos ao acaso) e a verificação a qual tipos pertencem os dados perdidos de uma amostra pode ser obtida a partir do teste de *Little*. O teste de MCAR de *Little* faz a comparação do real padrão dos dados perdidos com o que se esperaria, se os dados perdidos fossem distribuídos totalmente ao acaso. O processo MCAR de perda de dados é indicado por um nível estatístico *não-significante*. Assim, a amostra foi submetida ao teste de *Little*, apresentando os seguintes resultados: $\chi^2 = 238,327$; Graus de liberdade = 238; Significância de $p = 0,482$. Portanto, pode-se concluir que os dados perdidos são perdidos completamente ao acaso ou MCAR (HAIR Jr. et al., 2009).

Por último, a seleção do método de atribuição de dados perdidos ou o processo de estimação de valores perdidos baseados em valores válidos de outras variáveis e/ou casos da amostra é uma decisão que o pesquisador leva em conta após as análises dos passos anteriores (HAIR Jr. et al., 2009). Dessa forma, a amostra foi submetida à abordagem *Expectation-Maximization* – EM, pela utilização do software IBM® SPSS® 18, para a estimação e atribuição dos dados perdidos (HAIR Jr. et al., 2009).

Tabela 8 – Estatística-resumo de dados perdidos para a amostra original

Variável Latente	Variável Observada	N	Média	Desvio Padrão	Dados Perdidos	
					n	%
Afetiva	V ₁	306	3,37	1,300	5	1,6
Afetiva	V ₂	306	3,33	1,217	5	1,6
Afetiva	V ₃	308	3,52	1,111	3	1,0
Afetiva	V ₄	310	3,53	1,168	1	0,3
Afetiva	V ₅	305	3,75	1,171	6	1,9
Afetiva	V ₆	305	3,67	1,141	6	1,9
Instrumental	V ₇	308	3,01	1,324	3	1,0
Instrumental	V ₈	307	3,32	1,347	4	1,3
Instrumental	V ₉	307	3,04	1,439	4	1,3
Instrumental	V ₁₀	307	2,36	1,344	4	1,3
Instrumental	V ₁₁	309	2,99	1,270	2	0,6
Instrumental	V ₁₂	305	2,60	1,273	6	1,9
Normativa	V ₁₃	304	3,19	1,397	7	2,3
Normativa	V ₁₄	310	3,13	1,394	1	0,3
Normativa	V ₁₅	310	2,58	1,393	1	0,3
Normativa	V ₁₆	310	3,70	1,232	1	0,3
Normativa	V ₁₇	309	3,17	1,366	2	0,6
Normativa	V ₁₈	310	3,36	1,284	1	0,3
Resumo de Casos com Dados Perdidos por Variável						
Número do Caso	Quantidades					
	Casos	Variáveis com Dados Perdidos	% de Variáveis com Dados Perdidos			
288	1	5	27,78			
138, 188	2	4	22,22			
67, 302	2	3	16,67			
47, 94, 157, 299	4	2	11,11			
14, 22, 27, 38, 39, 45, 46, 53, 58, 76, 95, 104, 117, 119, 120, 121, 132, 136, 151, 153, 171, 172, 199, 200, 202, 208, 217, 255, 265, 280, 293, 298, 303, 309	34	1	5,56			
Total	43	61*				

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Obs.: (*) Total de Dados perdidos.

Tabela 9 – Padrões de dados perdidos

C	%	V ₁₈	V ₄	V ₁₄	V ₁₅	V ₁₆	V ₁₇	V ₁₁	V ₃	V ₇	V ₁	V ₈	V ₉	V ₁₀	V ₂	V ₅	V ₆	V ₁₂	V ₁₃	
14	5,56																			•
22	5,56	•																		
27	5,56													•						
38	5,56											•								
39	5,56																		•	
45	5,56													•						
46	5,56																		•	
53	5,56																•			
58	5,56														•					
76	5,56																			•
95	5,56																			•
104	5,56													•						
117	5,56							•												
119	5,56										•									
120	5,56																		•	
121	5,56															•				
132	5,56																		•	
136	5,56										•									
151	5,56															•				
153	5,56																		•	
171	5,56											•								
172	5,56				•															
199	5,56															•				
200	5,56															•				
202	5,56														•					
208	5,56																			
217	5,56																			•
255	5,56														•					
265	5,56																		•	
280	5,56															•				
293	5,56											•								
298	5,56												•							
303	5,56		•																	
309	5,56												•							
47	11,11	•											•							
94	11,11									•					•					
157	11,11												•					•		
299	11,11										•	•								
67	16,67									•									•	•
302	16,67													•					•	
138	22,22					•	•				•	•								
188	22,22							•	•										•	•
288	27,78						•								•	•			•	•
Total	1					2		3		4				5	6				7	
%	0,32					0,64		0,96		1,29				1,61	1,93				2,25	

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

4.4.1.2 Observações Atípicas

Para Hair Jr. (2009), as observações atípicas são observações com uma combinação única de características identificáveis com sendo notavelmente diferentes das outras observações, ou seja, casos com escores muito diferentes em comparação ao restante dos casos – (*outliers*). As observações atípicas não podem ser categoricamente caracterizadas como benéficas ou problemáticas, mas devem ser vistas no contexto da análise e avaliadas pelos tipos de informações que possam oferecer. Caso sejam benéficas, as observações atípicas, apesar de diferentes da maioria da amostra, podem ser indicativas de características da população que não seriam descobertas no curso da análise. Em contraste, as problemáticas não são representativas da população, são contrárias aos objetivos da análise e podem distorcer seriamente os testes estatísticos (HAIR Jr. et al., 2009).

As observações atípicas podem ser identificadas sob uma perspectiva univariada, bivariada ou multivariada, com base no número de variáveis consideradas. Para Hair Jr. et al. (2005), devem-se utilizar tantas perspectivas quanto possível, procurando por um padrão consistente nos métodos para identificar observações atípicas. Escores maiores do que três desvios padrão em relação às médias (HAIR Jr. et al., 2009), ou valores padronizados superiores a $|3|$ para cada variável (HAIR Jr. et al., 2009) podem caracterizar uma observação atípica.

Para a detecção de observações atípicas, foi utilizada uma combinação da análise uni e multivariada. Primeiramente, foram transformadas cada variável em escore padrão (*Z scores*), permitindo que seja eliminado o viés decorrente das diferenças de escalas (FÁVERO et al., 2009) e, após isso, identificados em cada variável os valores superiores a $|3|$ (HAIR Jr. et al., 2009). Os resultados de detecção de observações atípicas univariadas, $n = 301$, não apresentaram nenhum valor superior a $|3|$. A segunda etapa compreendeu na identificação das observações atípicas multivariadas, a partir do cálculo da distância de *Mahalanobis* (D^2). Esta análise avalia a posição de cada observação comparativamente com o centro de todas as observações sobre um conjunto de variáveis. O cálculo do valor de D^2 , *Mahalanobis*/graus de liberdade ($gl = 17$), permite a identificação de observações atípicas através de um teste aproximado de significância estatística. Hair Jr. et al. (2009) sugere a utilização de níveis de referência conservadores para as medidas D^2/gl (0,005 ou 0,001), resultando em valores 2,5 para amostras pequenas e 3 ou 4 para amostras maiores. Em acréscimo, a Tabela 5 apresenta os resultados da análise multivariada da amostra de pesquisa com valores > 3 , com $n = 301$.

Tabela 10 – Resultados de detecção de observações atípicas multivariadas

Caso	D ² (Mahalanobis)	Graus de Liberdade (gl)	D ² /gl	Significância
20	64,72076	17	3,81	$p < 0,005$
222	55,8754	17	3,29	$p < 0,005$
191	54,25804	17	3,19	$p < 0,005$
$n = 301$				

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Quanto à eliminação ou à retenção das observações atípicas, Hair Jr. et al. (2009) defendem que elas devem ser mantidas, a menos que existam provas demonstráveis que estão verdadeiramente fora do normal e que não são representativas de quaisquer observações da população.

De acordo com a análise multivariada, os casos 20, 222 e 191 apresentaram índices de referência superiores a 3. Assim sendo, considerando-se que são valores atípicos e analisados sob a perspectiva multivariada, optou-se por suas exclusões. Ao final, com a exclusão desses 3 casos, a amostra resultante totalizou 299 casos ($n = 299$), que foram, então, submetidos aos testes das suposições de análise multivariada, demonstrados a seguir.

4.4.1.3. Normalidade

A normalidade é a suposição mais fundamental em análise multivariada, a qual se refere à forma da distribuição de dados para uma variável métrica individual e sua correspondência com a distribuição normal, o padrão de referência para todos os dados estatísticos. Se a variação em relação à distribuição é suficientemente grande, todos os testes estatísticos resultantes são inválidos, uma vez que a normalidade é exigida no emprego das estatísticas F^4 e t^5 (SOUZA, 2010; HAIR Jr. et al., 2009).

A forma de qualquer distribuição pode ser medida por duas medidas: curtose (*kurtosis*) e assimetria (*skewness*). Para avaliar a normalidade, utilizou-se da regra baseada nos valores de assimetria e curtose, obtidos através da estatística descritiva. De acordo com Kline (2005), variáveis com valores absolutos de assimetria (*skewness*), ou seja, valores representados em

⁴ Teste estatístico que tenta retratar o grau de heterogeneidade para cada solução nova. A estatística F compara o ajustamento de K agrupamentos para $k-1$ agrupamentos ($k = k$ -ésima).

⁵ Teste estatístico para avaliar a significância estatística da diferença entre duas médias amostrais para uma única variável dependente.

módulo, acima de $|3|$ podem ser entendidos como extremamente assimétricos. Para a curtose (*kurtosis*), valores acima de $|10|$ podem sugerir algum problema.

A suposição de normalidade foi atingida, conforme mostra a Tabela 6, que apresenta a estatística descritiva dos valores de *Skewness* e *Kurtosis*. A amplitude dos valores de *Skewness* compreendeu entre -0,927 para o menor valor e 0,587 para o maior valor. Quanto à amplitude de *Kurtosis*, o menor valor foi de -1,313 e 0,204 para o maior valor.

Tabela 11 – Estatística descritiva e valores de *Skewness* e *Kurtosis*

Variável _(i)	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Kurtosis		Skewness	
						Estatística	EP*	Estatística	EP*
V ₁	299	1	5	3,37	1,292	-0,373	0,141	-0,880	0,281
V ₂	299	1	5	3,37	1,189	-0,297	0,141	-0,717	0,281
V ₃	299	1	5	3,53	1,103	-0,517	0,141	-0,278	0,281
V ₄	299	1	5	3,55	1,150	-0,408	0,141	-0,612	0,281
V ₅	299	1	5	3,77	1,157	-0,927	0,141	0,204	0,281
V ₆	299	1	5	3,71	1,108	-0,687	0,141	-0,135	0,281
V ₇	299	1	5	3,01	1,321	0,002	0,141	-1,056	0,281
V ₈	299	1	5	3,33	1,324	-0,407	0,141	-0,893	0,281
V ₉	299	1	5	3,03	1,435	-0,045	0,141	-1,313	0,281
V ₁₀	299	1	5	2,34	1,330	0,579	0,141	-0,881	0,281
V ₁₁	299	1	5	3,00	1,267	-0,040	0,141	-0,925	0,281
V ₁₂	299	1	5	2,63	1,261	0,230	0,141	-0,947	0,281
V ₁₃	299	1	5	3,18	1,387	-0,070	0,141	-1,214	0,281
V ₁₄	299	1	5	3,13	1,379	-0,165	0,141	-1,141	0,281
V ₁₅	299	1	5	2,59	1,384	0,339	0,141	-1,133	0,281
V ₁₆	299	1	5	3,72	1,234	-0,698	0,141	-0,460	0,281
V ₁₇	299	1	5	3,17	1,367	-0,254	0,141	-1,103	0,281
V ₁₈	299	1	5	3,35	1,291	-0,382	0,141	-0,874	0,281

n = 299

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Obs.: (*) Erro Padrão.

4.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados da pesquisa foi realizada principalmente com a utilização de duas técnicas de análise multivariada de dados, a Análise Fatorial e a ANOVA – Análise de Variância. Assim, nos seções subseqüentes, é apresentado as análises sobre estas duas técnicas estatísticas.

4.5.1 Análise Fatorial

A hipótese básica da técnica multivariada de análise fatorial é a de que dimensões latentes podem ser usadas para explicar fenômenos complexos. O objetivo da análise fatorial é, a partir de um conjunto de variáveis observáveis, identificar fatores latentes que não são diretamente observáveis. Hair et al. (2009) afirmam que as hipóteses subjacentes à análise fatorial são mais conceituais do que estatísticas. Do ponto de vista conceitual, a hipótese básica da análise fatorial é a de que no conjunto de indicadores escolhidos/testados existem as dimensões latentes que se deseja obter/identificar. Assim, é de responsabilidade do pesquisador se assegurar de que os fatores extraídos são conceitualmente válidos (Hair et al., 2009).

Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 604), a análise fatorial pode ser entendida como um conjunto de técnicas utilizadas para revelar padrões entre variáveis a fim de determinar se uma combinação subjetiva de variáveis originais (um fator) pode resumir o conjunto original de variáveis. É um procedimento da estatística multivariada utilizado para entender se existe, dentre as variáveis iniciais, um pequeno número de fatores resultantes que se correlacionem entre si (KINNEAR; TAYLOR, 1996). A análise por componentes principais, utilizada nesta dissertação, é um dos métodos mais populares da análise fatorial, e resulta na quantificação destes componentes e na medida de contribuição de cada um para a explicação do comportamento dos indicadores iniciais (REIS, 2001, p. 253).

Antes de iniciar a análise fatorial, e para verificar sua conformidade aos dados coletados, foram realizados os testes de esfericidade de Bartlett e a estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), conforme exposto na Tabela 7. De acordo com Hair *et al* (2009), resultados maiores do que 0,5 para a estatística KMO e nível de significância menor que 0,05 para o teste de esfericidade de Bartlett são considerados satisfatórios para a realização da análise fatorial.

Tabela 12 – Verificação de conformidade da análise fatorial

Testes de KMO e de Bartlett			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			0,895
Bartlett's Test of Sphericity	χ^2	aproximado	2006,582
	Graus de Liberdade		153
	Sig.		$p < 0,001$

Fonte: Pesquisa descritiva.

Como pode ser verificado na Tabela 7, a Estatística KMO – Kaiser-Meyer-Olkin igual a 0,895 revelou a adequabilidade da análise fatorial aos dados da pesquisa e o teste de esfericidade reforçou a possibilidade de se realizar este tipo de análise com o $\chi^2 = 1.636,9$ e $p < 0,001$.

A Tabela 8, apresentada a seguir, trás as comunalidades⁶ para cada uma das 18 variáveis dependentes utilizadas neste estudo. Vale lembrar que comunalidade, de acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 606), é o percentual de cada variável (neste caso, cada uma das 18 questões do questionário) captada pelos fatores resultantes, que são lineares e não correlacionados uns com os outros (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 606).

Isto considerado, ressalta-se que quanto maior a comunalidade de cada variável e o percentual da variância total explicada pela análise fatorial, melhor.

Vale ressaltar que as variáveis com comunalidades menores do que 0,5, conforme sugere Hair et al. (2009), foram excluídos da análise, uma vez que a fatorial pouco explica essas variáveis. Duas variáveis se enquadraram nesta situação, a V₇ “Ficar nesta organização é na realidade mais uma necessidade do que um desejo.” e V₁₃ “Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nesta organização”.

Tabela 13 – Comunalidades das Variáveis

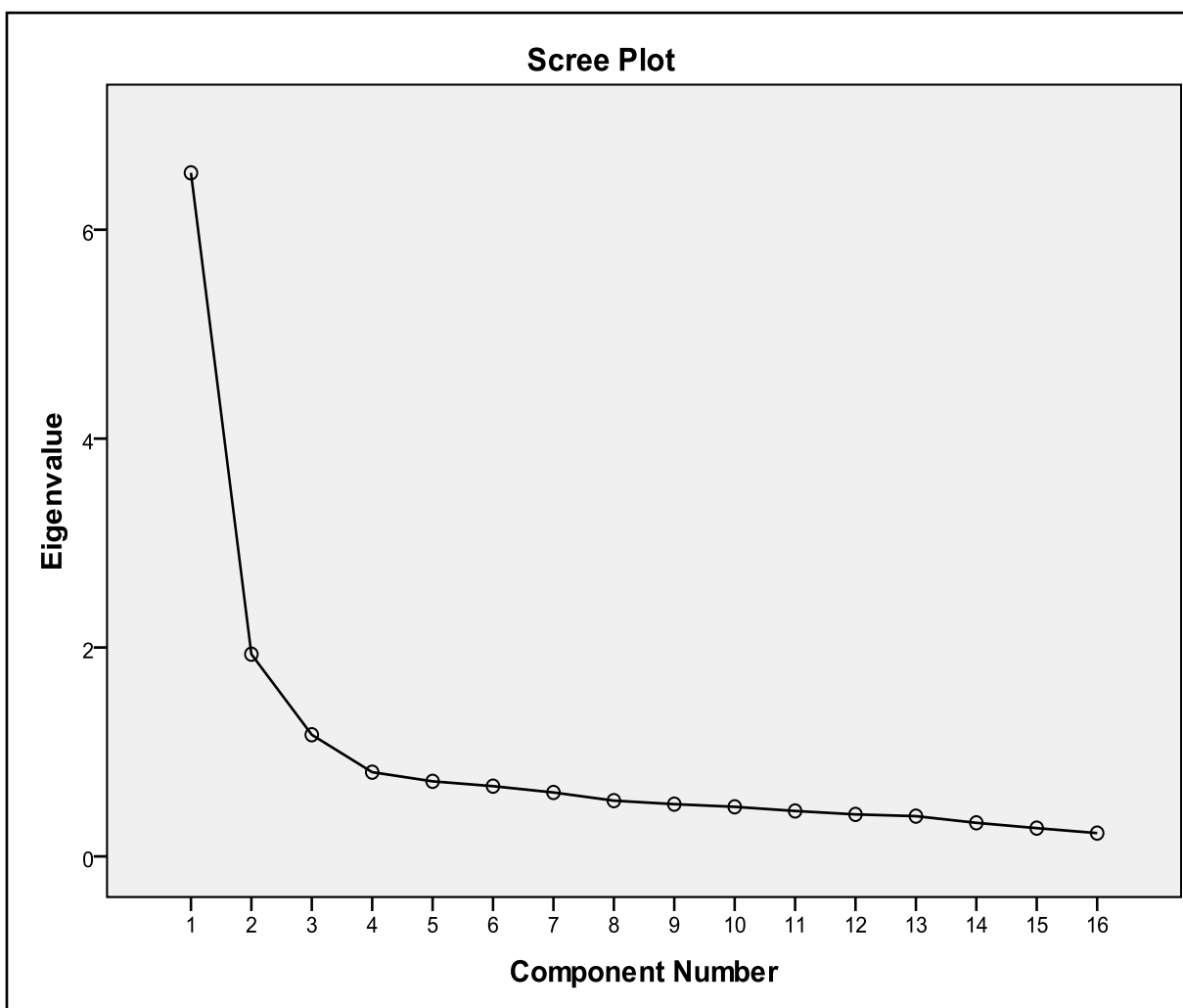
Variáveis	Comunalidades
V ₁ Eu me sentiria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização	0,630
V ₂ Eu sinto os problemas da organização como se fossem meus	0,646
V ₃ Eu sinto um forte senso de integração com minha organização	0,592
V ₄ Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização	0,735
V ₅ Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização	0,673
V ₆ Esta organização tem um enorme significado pessoal para mim	0,611
V₇ Ficar nesta organização é na realidade mais uma necessidade do que um desejo	0,328
V ₈ Mesmo se eu quisesse seria muito difícil, deixar minha organização agora	0,428
V ₉ Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	0,482
V ₁₀ Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	0,554
V ₁₁ Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar	0,487
V ₁₂ Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas	0,511
V₁₃ Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nesta organização	0,366
V ₁₄ Mesmo se fosse vantagem eu sinto que não seria certo deixar esta organização agora	0,496
V ₁₅ Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora	0,625
V ₁₆ Esta organização merece a minha lealdade	0,589
V ₁₇ Eu não deixaria esta organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	0,646
V ₁₈ Eu devo muito a esta organização	0,519

Fonte: Pesquisa descritiva.

⁶ Por linearidade entende-se a suposição, em uma análise de correlação, de que a coleta de dados pode ser descrita em uma linha reta passando através dos dados agrupados (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 612).

A Figura 3 apresentada a seguir, mostra os resultados do Teste de Scree após a exclusão das variáveis V_7 e V_{13} , que auxilia na identificação do número ótimo de fatores resultantes da análise fatorial. De acordo com Hair *et al* (2009), o formato da curva do *scree test* auxilia neste processo, uma vez que tal número é identificado quando o declive da curva começa a tornar-se horizontal. Assim, o Teste de Scree sugeriu 3 fatores.

Figura 4 – Gráfico de Scree para análise de componentes



Fonte: Pesquisa Descritiva.

Contribuindo para a questão, a Tabela 14 apresenta o percentual de variância total dos dados explicada pela análise fatorial de acordo com o número de fatores resultantes. Percebe-se que o total de variância extraída é de 60,281 para os três fatores resultantes da análise fatorial.

Tabela 14 – Percentual de variância total dos dados explicada pela análise fatorial

	Fatores	Variância	
		%	% Acumulada
1	Afetivo	27,669	27,669
2	Instrumental	17,963	45,632
3	Normativo	14,649	60,281

Fonte: Pesquisa descritiva.

A partir dos resultados mostrados no Figura 12 e na Tabela 14, optou-se por trabalhar com três fatores resultantes para a presente pesquisa, que respondem, então, por 60,281% da variância dos dados. De acordo com Hair Jr. et al. (2009), soluções de análise fatorial nas ciências sociais que respondam por 60% da variância dos dados já são consideradas satisfatórias, o que torna bastante aceitável a solução desenvolvida para a presente pesquisa.

Para melhor interpretar os fatores resultantes, aplicou-se a rotação Varimax, um dos métodos mais populares de rotação da análise fatorial (REIS, 2001, p. 276). A Tabela 15 (apresentada na página a seguir), traz os resultados da rotação, apresentando os três fatores resultantes, as variáveis originais que compõe cada fator, as cargas fatoriais de cada variável original e o parâmetro no qual cada um dos motivos originais baseou-se.

Conforme exposto na Tabela 15, a solução encontrada pela análise fatorial parece confirmar, em grande medida, a validade do modelo ABC de Mainiero e Sullivan (2006) para a população estudada.

Tabela 15 – Fatores resultantes da análise fatorial

Fatores	Variáveis	Carga Fatorial	Alpha de Cronbach
Afetivo	V ₁	0,746	0,893
	V ₂	0,786	
	V ₃	0,699	
	V ₄	0,822	
	V ₅	0,802	
	V ₆	0,746	
Instrumental	V ₈	0,673	0,742
	V ₉	0,533	
	V ₁₀	0,551	
	V ₁₁	0,758	
	V ₁₂	0,682	
Normativo	V ₁₄	0,706	0,822
	V ₁₅	0,732	
	V ₁₆	0,596	
	V ₁₇	0,652	
	V ₁₈	0,544	

Fonte: Pesquisa descritiva.

4.5.2 Mensuração da confiabilidade do instrumento a partir da Análise do Coeficiente Alpha de Cronbach.

Este estudo apresenta os Alphas dos fatores baseados nas respostas do estudo e, para se identificar a confiabilidade da escala, buscou-se um índice maior ou igual a 0,70 para que os itens de cada fator possam demonstrar um grau elevado de consistência interna.

A tabela 04 apresenta o resultado geral do Alpha Cronbach dos fatores – afetivo, instrumental e normativo - do comportamento organizacional.

Tabela 16 – Alpha de Cronbach dos Fatores Afetivo, Instrumental e Normativo

	Variáveis	Alpha de Cronbach
Afetivo	V ₁	0,893
	V ₂	
	V ₃	
	V ₄	
	V ₅	
	V ₆	
Instrumental	V ₈	0,742
	V ₉	
	V ₁₀	
	V ₁₁	
	V ₁₂	
Normativo	V ₁₄	0,822
	V ₁₅	
	V ₁₆	
	V ₁₇	
	V ₁₈	

Fonte: Pesquisa descritiva.

Observou-se que após a exclusão das variáveis V₇ e V₁₃, o coeficiente Alpha dos três fatores – Afetivo: 0,893, Instrumental: 0,742 e Normativo: 0,822 – foram considerados satisfatórios, atendendo às expectativas determinadas anteriormente, comprovando que os itens da escala sugerida por Meyer e Allen (1997) apresentam consistência interna e confiabilidade .

Já o Comprometimento Organizacional, que não possui fatores específicos e foi, portanto, composto por 16 itens, apresentou o coeficiente Alpha Cronbach de 0,897 – como pode ser observado na tabela 17.

Tabela 17 – Coeficiente de Alpha de Cronbach do comprometimento profissional

Variáveis	Alpha deCronbach
V ₁	
V ₂	
V ₃	
V ₄	
V ₅	
V ₆	
V ₈	
V ₉	
V ₁₀	0,897
V ₁₁	
V ₁₂	
V ₁₄	
V ₁₅	
V ₁₆	
V ₁₇	
V ₁₈	

Fonte: Pesquisa Descritiva.

4.5.2 Estatística descritiva dos dados

Foram tabulados e analisados as médias e os desvios-padrões dos componentes da escala de mensuração do comprometimento organizacional e seus respectivos fatores – afetivo, instrumental e normativo, conforme a Tabela 18.

Conforme a tabela 18 apresentada abaixo, entre os fatores do comprometimento organizacional estudados, percebe-se que a maior média foi para o comprometimento afetivo com média igual a 3,5485, o comprometimento normativo apresentou o resultado de 3,1946 e o comprometimento instrumental foi o que apresentou a menor média, com 2,8676. O comprometimento geral resultou em 3,2251 de média.

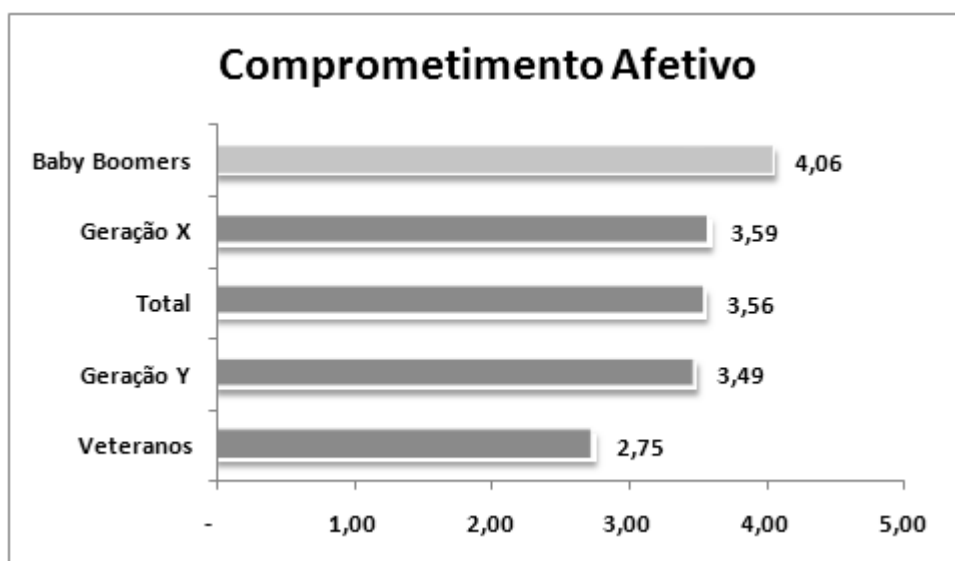
Tabela 18 – Estatística Descritiva do Comprometimento Organizacional

Fator	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Comprometimento Afetivo	299	1,00	5,00	3,5485	0,94230
Comprometimento Instrumental	299	1,00	5,00	2,8676	0,92923
Comprometimento Normativo	299	1,00	5,00	3,1946	1,01834
Comprometimento Geral	299	1,25	5,00	3,2251	0,79557

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Com relação ao comprometimento Afetivo e a médias das gerações existente na Cemar Legrand (Geração Veteranos, Geração Baby boomers, Geração X e geração Y), percebe-se destaca-se com a maior média a Geração Baby Boomers com a média de 4,06 e como menor média, a Geração Veteranos, com 2,75, conforme figura 4 abaixo.

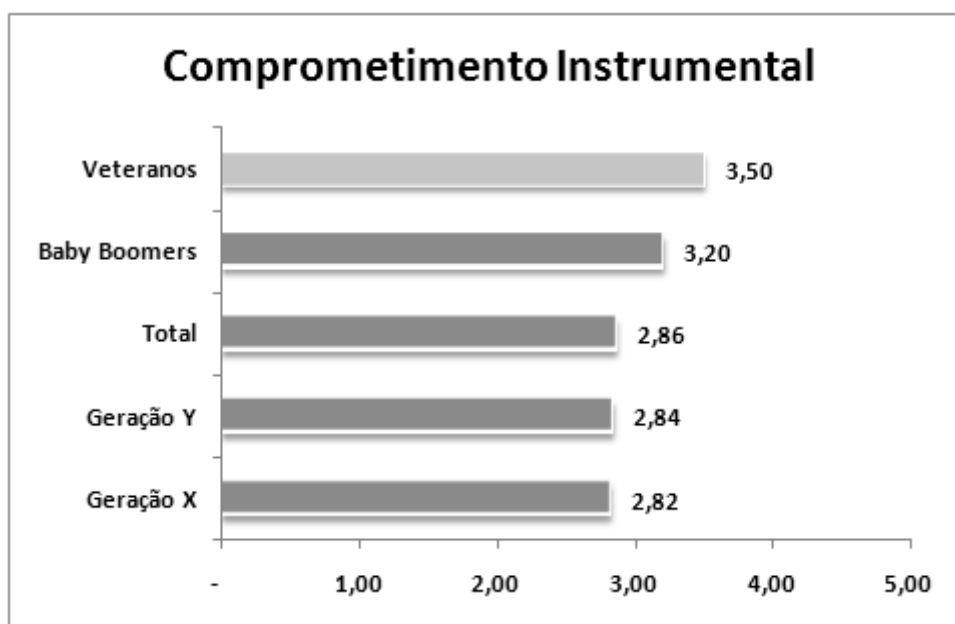
Figura 5 – Média geral do Comprometimento Afetivo



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados

No Comprometimento Instrumental e médias das gerações existente na Cemar Legrand (Geração Veteranos, Geração Baby boomers, Geração X e geração Y), percebe-se uma média maior para a Geração Veteranos com uma média 3,50, seguido da Geração Baby Boomers com média de 3,20 conforme figura 5 abaixo.

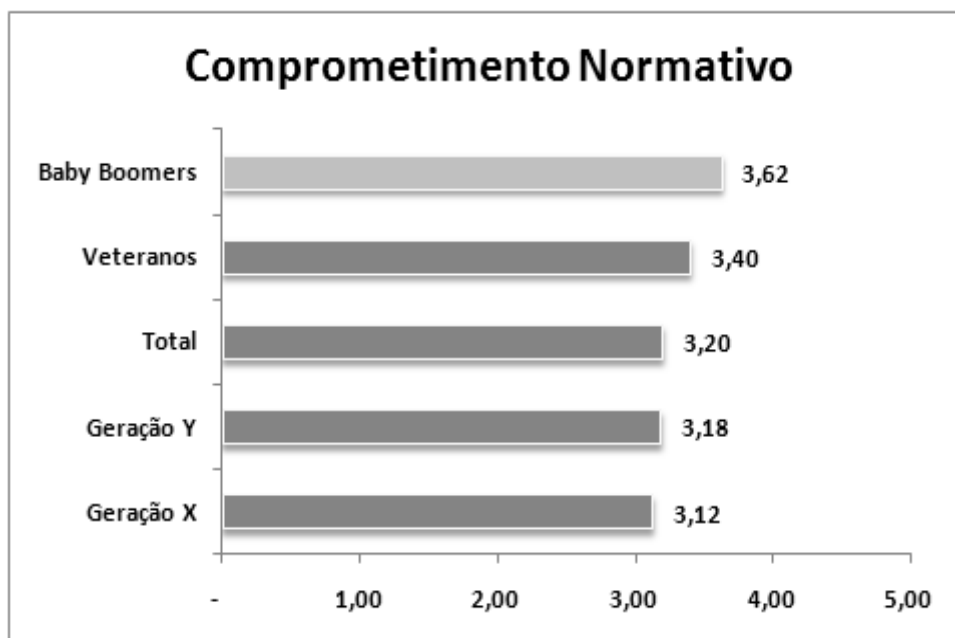
Figura 6 - Média geral - Comprometimento Instrumental



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados

No Comprometimento Normativo e a média das gerações existente na Cemar Legrand (Geração Veteranos, Geração Baby boomers, Geração X e geração Y), percebe-se uma média maior para a Geração Baby Boomers, com média de 3,62, seguido da Geração Veteranos com média de 3,40.

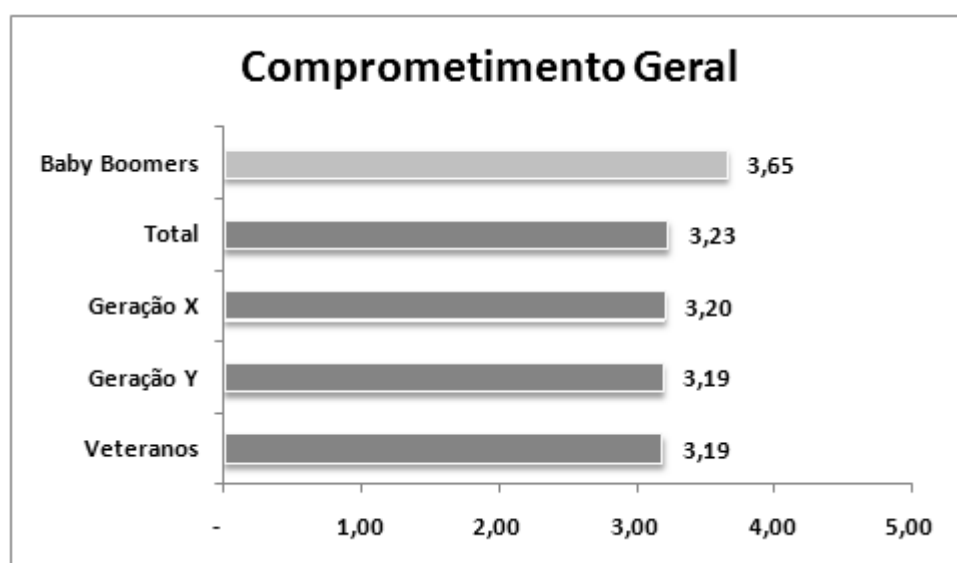
Figura 7 – Média geral - Comprometimento Normativo



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados

No Comprometimento Geral e a média das gerações existente na Cemar Legrand (Geração Veteranos, Geração Baby boomers, Geração X e geração Y), percebe-se uma média maior para a Geração Baby Boomers, com média de 3,65, sendo que todas as demais gerações apresentam médias muito próximas – (entre 3,19 e 3,23) conforme figura 7 baixo.

Figura 8 – Média geral do Comprometimento Geral



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados

4.6 ANÁLISE DA EXISTÊNCIA DE DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS EM RELAÇÃO À ESPIRITUALIDADE E ÀS CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES.

Apresentamos a seguir a análise das relações entre os fatores que compõem o comprometimento organizacional na empresa pesquisada e as características dos respondentes, conforme demografia dos mesmos.

Para esta análise foram utilizados o cálculo das médias e seus respectivos desvios padrões e ANOVA - análise de variância.

Tabela 19 - ANOVA para Comprometimento Geral, Afetivo, Instrumental e Normativo

		Soma dos Quadrados	Graus de Liberdade	Quadrado Médio	F	Significância
Afetivo	Entre os Grupos	7,505	3	2,502	2,917	0,035
	Dentro dos Grupos	249,6	291	0,858		
	Total	257,105	294			
Instrumental	Entre os Grupos	3,534	3	1,178	1,379	0,249
	Dentro dos Grupos	248,536	291	0,854		
	Total	252,07	294			
Normativo	Entre os Grupos	4,355	3	1,452	1,418	0,238
	Dentro dos Grupos	298,042	291	1,024		
	Total	302,398	294			
Geral	Entre os Grupos	4,107	3	1,369	2,224	0,085
	Dentro dos Grupos	179,109	291	0,615		
	Total	183,217	294			

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Conforme os resultados da ANOVA (tabela 19) há diferença significativa “entre a média dos grupos” no comprometimento afetivo com resultado de $p = 0,035$.

Através do teste de TUKEY (tabela 20) observa-se que a significância no comprometimento afetivo ocorre entre a geração “Baby boomers” e geração “Y” apresentando resultado com significância estatística $p = 0,041$.

Tabela 20 – Múltiplas Comparações para a dimensão afetiva do comprometimento

Dependente Variável	(I) idade	(J) idade	Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Significância	Intervalo de confiança (95%)	
						Limite Inferior	Limite Superior
Comprometimento Afetivo	Veteranos	Baby Boomers	-1,30556	0,68535	0,228	-3,0765	0,4654
		Geração X	-0,84123	0,66174	0,582	-2,5511	0,8687
		Geração Y	-0,73682	0,65857	0,678	-2,4385	0,9649
	Baby Boomers	Veteranos	1,30556	0,68535	0,228	-0,4654	3,0765
		Geração X	0,46433	0,22332	0,162	-0,1127	1,0414
		Geração Y	0,56874*	0,21375	0,041	0,0164	1,1211
	Geração X	Veteranos	0,84123	0,66174	0,582	-0,8687	2,5511
		Baby Boomers	-0,46433	0,22332	0,162	-1,0414	0,1127
		Geração Y	0,10441	0,11779	0,812	-0,2000	0,4088
	Geração Y	Veteranos	0,73682	0,65857	0,678	-0,9649	2,4385
		Baby Boomers	-0,56874*	0,21375	0,041	-1,1211	-0,0164
		Geração X	-0,10441	0,11779	0,812	-0,4088	0,2000

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

*. A diferença média é significativa para um nível de 0,05.

Tabela 21– ANOVA para Cargo

		Soma dos Quadrados	Graus de Liberdade	Quadrado Médio	F	Significância
Comprometimento Afetivo	Entre os Grupos	1,565	2	0,783	0,897	0,409
	Dentro dos Grupos	253,925	291	0,873		
	Total	255,491	293			
Comprometimento Instrumental	Entre os Grupos	6,211	2	3,105	3,747	0,025
	Dentro dos Grupos	241,183	291	0,829		
	Total	247,394	293			
Comprometimento Normativo	Entre os Grupos	0,183	2	0,091	0,088	0,916
	Dentro dos Grupos	302,786	291	1,041		
	Total	302,969	293			
Comprometimento Geral	Entre os Grupos	0,44	2	0,22	0,352	0,704
	Dentro dos Grupos	181,869	291	0,625		
	Total	182,309	293			

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Conforme os resultados da ANOVA apresentado na tabela 21 acima, há diferença significativa “entre a média dos grupos” para o Comprometimento Instrumental, com resultado $p = 0,025$.

Através do teste de TUKEY, observa-se na tabela 22 abaixo, que a significância estatística no comprometimento instrumental ocorre entre os funcionários que compõem o grupo de cargos “Analista/Técnico” e “Operacional”, apresentando resultado com significância estatística $p = 0,025$.

Tabela 22 Múltiplas Comparações para a dimensão Instrumental x cargo

Dependente Variável	(I) cargo	(J) cargo	Diferença Média	Erro Padrão	Significância	Intervalo de confiança (95%)	
			(I-J)			Limite Inferior	Limite Superior
Comprometimento Instrumental	Analista técnico	ou Gestor	-0,13879	0,2722	0,867	-0,78	0,5024
		Operacional	-,39184*	0,14954	0,025	-0,7441	-0,0395
	Operacional	Gestor	0,25305	0,24245	0,55	-0,3181	0,8242
		Analista técnico ou	,39184*	0,14954	0,025	0,0395	0,7441

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Obs.: A diferença média é significativa para um nível de 0,05.

Tabela 23 – ANOVA para Gênero

		Soma dos Quadrados	Graus de Liberdade	Quadrado Médio	F	Significância
Comprometimento Afetivo	Entre os Grupos	0,542	1	0,542	0,609	0,436
	Dentro dos Grupos	264,061	297	0,889		
	Total	264,602	298			
Comprometimento Instrumental	Entre os Grupos	0,217	1	0,217	0,251	0,617
	Dentro dos Grupos	257,098	297	0,866		
	Total	257,315	298			
Comprometimento Normativo	Entre os Grupos	0,003	1	0,003	0,003	0,958
	Dentro dos Grupos	309,029	297	1,041		
	Total	309,031	298			
Comprometimento Geral	Entre os Grupos	0,164	1	0,164	0,258	0,612
	Dentro dos Grupos	188,452	297	0,635		
	Total	188,616	298			

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Conforme os resultados da ANOVA tabela 23 acima, não há diferença significativa “entre a média dos grupos” dos fatores Comprometimento Afetivo, Comprometimento Instrumental, Comprometimento Normativo e Comprometimento Geral com relação ao gênero dos funcionários.

Tabela 24 – ANOVA para Tempo de empresa

		Soma dos	Graus de	Quadrado		
		Quadrados	Liberdade	Médio	F	Significância
Comprometimento Afetivo	Entre os Grupos	8,628	2	4,314	4,986	0,007
	Dentro dos Grupos	251,799	291	0,865		
	Total	260,427	293			
Comprometimento Instrumental	Entre os Grupos	3,027	2	1,513	1,806	0,166
	Dentro dos Grupos	243,79	291	0,838		
	Total	246,817	293			
Comprometimento Normativo	Entre os Grupos	5,626	2	2,813	2,762	0,065
	Dentro dos Grupos	296,315	291	1,018		
	Total	301,941	293			
Comprometimento Geral	Entre os Grupos	5,31	2	2,655	4,366	0,014
	Dentro dos Grupos	176,967	291	0,608		
	Total	182,276	293			

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Conforme os resultados da ANOVA na tabela 24 acima, há diferença significativa “entre a média dos grupos” dos fatores Comprometimento Afetivo, com resultado $p = 0,007$ e Comprometimento Geral, com resultado $p = 0,0014$, com relação ao tempo de empresa.

Através do teste de TUKEY na tabela 25 abaixo, observa-se que a significância no comprometimento afetivo ocorre entre os funcionários que têm tempo de casa de 05 a 10 anos, apresentando resultado com significância estatística $p = 0,013$. Também ocorre significância para o comprometimento geral entre os funcionários que têm tempo de casa de 10 a 15 anos, com resultado $p = 0,14$.

Tabela 25- Múltiplas Comparações para a dimensão instrumental x tempo de casa

Variável Dependente	(I) Tempo de Casa	de(J) Tempo de Casa	de Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Significância	Intervalo de confiança (95%)	
						Inferior Limite	Superior Limite
Comprometimento Afetivo	Até 5 anos	5 a 10 anos	0,11593	0,14618	0,708	-0,2284	0,4603
		10 a 15 anos	-0,38836*	0,13926	0,016	-0,7164	-0,0603
	5 a 10 anos	Até 5 anos	-0,11593	0,14618	0,708	-0,4603	0,2284
		10 a 15 anos	-0,50429*	0,17694	0,013	-0,9211	-0,0875
	10 a 15 anos	Até 5 anos	0,38836*	0,13926	0,016	0,0603	0,7164
		5 a 10 anos	0,50429*	0,17694	0,013	0,0875	0,9211
Comprometimento Geral	Até 5 anos	5 a 10 anos	0,13996	0,12255	0,489	-0,1487	0,4286
		10 a 15 anos	-0,27850*	0,11675	0,046	-0,5535	-0,0035
	5 a 10 anos	Até 5 anos	-0,13996	0,12255	0,489	-0,4286	0,1487
		10 a 15 anos	-0,41845*	0,14833	0,014	-0,7679	-0,0690
	10 a 15 anos	Até 5 anos	0,27850*	0,11675	0,046	0,0035	0,5535
		5 a 10 anos	0,41845*	0,14833	0,014	0,0690	0,7679

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

*. A diferença média é significativa para um nível de 0,05.

Tabela 26 – ANOVA para escolaridade

		Soma dos Quadrados	Graus de Liberdade	Quadrado Médio	F	Significância
Comprometimento Afetivo	Entre os Grupos	6,043	6	1,007	1,137	0,340
	Dentro dos Grupos	258,559	292	0,885		
	Total	264,602	298			
Comprometimento Instrumental	Entre os Grupos	18,196	6	3,033	3,703	0,001
	Dentro dos Grupos	239,119	292	0,819		
	Total	257,315	298			
Comprometimento Normativo	Entre os Grupos	11,828	6	1,971	1,937	0,075
	Dentro dos Grupos	297,203	292	1,018		
	Total	309,031	298			
Comprometimento Geral	Entre os Grupos	8,26	6	1,377	2,229	0,040
	Dentro dos Grupos	180,355	292	0,618		
	Total	188,616	298			

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Conforme os resultados da ANOVA na tabela 26 acima, há diferença significativa “entre a média dos grupos” dos fatores do Comprometimento Instrumental, com resultado $p = 0,001$ e Comprometimento Geral, com resultado $p = 0,040$ com relação a escolaridade dos funcionários.

Através do teste de TUKEY na tabela 27 abaixo, observa-se que a significância no comprometimento instrumental, ocorre entre os funcionários que possuem a escolaridade ensino fundamental completo e superior incompleto, apresentando resultado com significância estatística $p = 0,002$ e para o Comprometimento geral, entre os funcionários que possuem a escolaridade ensino fundamental completo e superior incompleto, apresentando resultado com significância estatística $p = 0,022$.

Tabela 27 – Múltiplas Comparações para a dimensão instrumental x Escolaridade

Variável Dependente	(I) escolaridade	(J) escolaridade	Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Significância	Intervalo de confiança (95%)			
						Limite Inferior	Limite Superior		
Comprometimento Instrumental	Ensino fundamental completo	Ensino fundamental incompleto	0,03891	0,28116	1	-0,7958	0,8737		
		Ensino médio incompleto	0,19323	0,20217	0,963	-0,407	0,7935		
		Ensino médio completo	0,37353	0,14985	0,166	-0,0714	0,8184		
		Superior incompleto	,69276*	0,17834	0,002	0,1633	1,2223		
		Superior completo	1,02353	0,39056	0,124	-0,1361	2,1831		
		Pós-graduação / mestrado	0,59853	0,2593	0,244	-0,1713	1,3684		
		Superior incompleto	Ensino fundamental incompleto	-0,65385	0,28061	0,233	-1,487	0,1793	
			Ensino fundamental completo	-,69276*	0,17834	0,002	-1,2223	-0,1633	
	Ensino médio incompleto		-0,49953	0,2014	0,17	-1,0975	0,0984		
	Ensino médio completo		-0,31923	0,14881	0,329	-0,7611	0,1226		
	Superior completo		0,33077	0,39017	0,98	-0,8277	1,4892		
	Pós-graduação / mestrado		-0,09423	0,25871	1	-0,8623	0,6739		
	Comprometimento Geral		Ensino fundamental completo	Ensino fundamental incompleto	0,36557	0,24418	0,746	-0,3594	1,0905
				Ensino médio incompleto	0,17836	0,17558	0,95	-0,3429	0,6997
		Ensino médio completo		0,32084	0,13014	0,176	-0,0655	0,7072	
		Superior incompleto		,50259*	0,15488	0,022	0,0427	0,9624	
Superior completo		0,67647		0,3392	0,42	-0,3306	1,6835		
Pós-graduação / mestrado		0,20121		0,2252	0,973	-0,4674	0,8698		
Superior incompleto		Ensino fundamental incompleto		-0,13702	0,2437	0,998	-0,8606	0,5865	
		Ensino fundamental completo		-,50259*	0,15488	0,022	-0,9624	-0,0427	
		Ensino médio incompleto	-0,32423	0,17491	0,513	-0,8436	0,1951		
		Ensino médio completo	-0,18175	0,12924	0,798	-0,5655	0,202		
		Superior completo	0,17388	0,33885	0,999	-0,8322	1,1799		
		Pós-graduação / mestrado	-0,30138	0,22468	0,832	-0,9685	0,3657		

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

*. A diferença média é significativa para um nível de 0,05.

Tabela 28 – ANOVA para estado civil

		Soma dos Quadrados	Graus de Liberdade	Quadrado Médio	F	Significância
Comprometimento Afetivo	Entre os Grupos	8,258	2	4,129	4,797	0,009
	Dentro dos Grupos	253,939	295	0,861		
	Total	262,196	297			
Comprometimento Instrumental	Entre os Grupos	1,272	2	0,636	0,735	0,480
	Dentro dos Grupos	255,171	295	0,865		
	Total	256,443	297			
Comprometimento Normativo	Entre os Grupos	2,992	2	1,496	1,442	0,238
	Dentro dos Grupos	305,997	295	1,037		
	Total	308,989	297			
Comprometimento Geral	Entre os Grupos	3,299	2	1,65	2,627	0,074
	Dentro dos Grupos	185,266	295	0,628		
	Total	188,565	297			

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Conforme os resultados da ANOVA na tabela 28 acima, há diferença significativa “entre a média dos grupos” para comprometimento afetivo, com o resultado de $p = 0,009$.

Através do teste de TUKEY na TABELA 29 abaixo, observa-se que a significância no comprometimento afetivo ocorre para o grupo de casados e solteiros, apresentando resultado com significância estatística $p = 0,014$.

Tabela 29 – Múltiplas Comparações para a dimensão afetivo x Estado civil

Dependente Variável	(I) estado civil	(J) estado civil	Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Significância	Intervalo de confiança (95%)	
						Limite Inferior	Limite Superior
Comprometimento Afetivo	Solteiro	Casado	-0,32393*	0,11463	0,014	-0,594	-0,0539
		Outros	0,04035	0,19038	0,976	-0,4081	0,4888
	Casado	Solteiro	0,32393*	0,11463	0,014	0,0539	0,594
		Outros	0,36429	0,18516	0,122	-0,0719	0,8004
	Outros	Solteiro	-0,04035	0,19038	0,976	-0,4888	0,4081
		Casado	-0,36429	0,18516	0,122	-0,8004	0,0719

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

*. A diferença média é significativa para um nível de 0,05.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, evidenciam-se os aspectos mais importante da pesquisa, as deduções e as consideração obtidas dos resultados das análises, recomendações para a melhoria do tema no ambiente organizacional, além de sugerir um novo olhar sobre os temas desenvolvidos e correlacionando os mesmos para estudos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

O estudo utilizou a escala de comprometimento organizacional desenvolvida por Meyer e Allen (1991,1997), e foi utilizado para determinar a diferença no nível das três dimensões do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo.

No que refere-se ao grau de comprometimento organizacional da força de trabalho da Cemar Legrand, no comprometimento geral e nas dimensões de comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo, verifica-se que o grau de comprometimento organizacional Geral da Cemar Legrand é considerado bom, considerando que a maioria dos funcionários sentem-se comprometidos com a organização. Com destaque para o comprometimento afetivo, onde a pesquisa identificou um alto grau de comprometimento para com esta dimensão com a organização.

Conforme define Allen & Meyer (1997), sobre o comprometimento afetivo, espera-se que o indivíduo assim comprometido tenha uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, além de um forte desejo de manter-se como membro dessa empresa. Dessa forma, o empregado permanece na empresa porque quer;

Analisando a forma como a empresa comporta-se em relação aos seus funcionários, conclui-se que esta questão afetiva está muito ligada à diretriz de recursos humanos estabelecida pela direção da empresa, onde através de uma agenda estratégica de recursos

humanos fica definido que as lideranças devem preocupar-se com as pessoas e há instrumentos de ajuda financeira dentro de parâmetros estabelecidos para questões emergenciais, o que aproxima os funcionários da organização no quesito afetividade. Em recente pesquisa realizada na mesma organização sobre espiritualidade, (Betega, 2009), concluiu-se que a empresa destacou-se em três fatores: Sentido de equipe, Oportunidade para a vida interior e Sentido do trabalho, fatores que corroboram para o fortalecimento de laços afetivos.

O destaque negativo da pesquisa em termos de comprometimento organizacional ficou para o comprometimento instrumental, tendo-se constatado um baixo comprometimento para com a empresa nesta dimensão. Segundo Allen e Meyer (1997, p. 41-60), o comprometimento instrumental é comprometimento percebido pelo empregado pelos custos associados a deixar a organização. "Empregados com (...) comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam (...)". É o comprometimento em que o empregado vê a empresa como uma fonte de renda, onde há uma espécie de troca entre o funcionário que entra com a força de trabalho e a empresa que entra com a recompensa financeira. O indivíduo sente *que tem necessidade* de permanecer, ou seja, se não fosse os custos envolvidos com a sua saída da organização, eles provavelmente fariam a troca. Uma explicação para este fenômeno pode ser o momento econômico do país e conseqüentemente região, onde a oferta por empregos é maior do que a procura, fazendo com que alguns funcionários possam calcular uma possível troca, esbarrando nos custos associados a um pedido de demissão.

Para complementar a análise desta questão, o comprometimento normativo tal qual o comprometimento geral teve um bom desempenho. Segundo Allen e Meyer (1997, p. 41-60) "Empregados com (...) comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados". É o comprometimento que pressupõe que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de pressões normativas organizacionais que ele assume internamente. Representa um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por essas pressões normativas. A adesão é dependente dos valores e normas partilhados bem como do que os membros acreditam ser a conduta ética e moral. Lembrando que o indivíduo possui um sentido de *obrigação* ou dever moral de permanecer na organização, provavelmente vinculado a retribuições à forma como a empresa sempre o tratou, baseado na análise de suas políticas de recursos humanos..

O resultado obtido para a relação Comprometimento Organizacional versus a análise das quatro gerações existentes na empresa (Geração Veteranos, Geração Baby-boomers, Geração X e Geração Y), demonstraram nesta pesquisa que não há uma significativa diferença

estatística, ou seja os grupos geracionais em termos de comprometimento comportam-se da mesma forma que os demais grupos estudados nesta pesquisa.

Como resposta a esta intrigante questão, considerando que é um assunto que atualmente têm intrigado o meio acadêmico e organizacional, encontramos na Cemar Legrand um expressivo comprometimento para as gerações Baby boomers, Geração X e Geração Y, e um baixo comprometimento para a Geração Veteranos.

Podemos entender com base nesta pesquisa, que a geração Y que é a que atualmente tem o maior destaque na mídia por ser a última geração a entrar no mercado de trabalho e por ser uma geração considerada digital, com expectativas diferentes as demais, não difere em termos de comprometimento para com as demais gerações no estudo realizado.

Conforme vimos na revisão bibliográfica, Zemke (2008) destaca que no ambiente organizacional a Geração Y está lutando com os conflitos entre *boomers* e a Geração X. É um grupo que possui clareza de seus objetivos que estão relacionados à espera de treinamento, orientação profissional e planejamento de carreiras como parte do emprego. E desta forma, conforme informações obtidas na empresa pesquisada, entendemos que a Cemar Legrand possui uma boa estruturação em suas políticas de recursos humanos, com abertura em termos de utilização de mídias sociais, horários flexíveis, participação de seus funcionários em diversos grupos de trabalho, preocupação constante com treinamento para lideranças para mantê-los atualizados às novas tendências, dentre elas o conflito de geração no mercado de trabalho, além de possuir programas de destaques em gestão de RH, com avaliação de desempenho e treinamento constante para todos seus funcionários em todos os níveis hierárquicos.

No caso da Geração veteranos, pode-se concluir que por estarem no final de carreira, ou mesmo pela pesquisa possuir uma amostra muito pequena, conforme tabela 6, pode ter influenciado no resultado geral.

Na análise geral dos substratos demográficos da pesquisa, somente encontramos diferenças significativas no comprometimento geral para o substrato tempo de serviço e escolaridade.

Quanto ao tempo de serviço não encontramos na atual pesquisa elementos para tentar responder por qual motivo ocorre este fenômeno, já que ocorre para funcionários com tempo de casa superior há 5 anos, tempo limite entre a aquisição da empresa junto á GL Eletroeletrônicos Ltda. (Grupo Legrand), o que pode ser melhor investigado.

Com relação à escolaridade encontramos significância estatística para os grupos de funcionários com ensino fundamental completo e superior completo, também não encontrando elementos para explicar tal fenômeno.

5.2. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A constatação sobre o construto Comprometimento Organizacional e suas dimensões, neste caso utilizamos as Dimensões Afetivo, Instrumental e Normativo de Allen e Meyer (1997), é de que no ambiente organizacional a manutenção de uma política moderna de recursos humanos é fator preponderante para o sucesso da organização.

Conforme descrito por Allen e Meyer, as práticas de recursos humanos podem influenciar o comprometimento dos empregados e que estes empregados reagem às condições conforme eles as percebem, desta forma, provavelmente responderão de forma positiva se eles acreditarem que a organização é responsável pela introdução e consideração de seus interesses Meyer e Allen (1997).

A adoção de novas práticas de recursos humanos relacionadas à inserção da geração Y no ambiente organizacional, também pode ser um fator de sucesso nas organizações contemporâneas. Esta geração está fazendo com que se reescreva as políticas de recursos humanos e normas organizacionais, adotando uma postura mais flexível para a utilização de recursos tecnológicos, horários mais flexíveis, lideranças inspiradoras e a criação de ambientes desafiadores e com uma relação hierárquica cada vez mais matricial, onde os funcionários possam cada vez mais participar de projetos em diversas áreas da empresa.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa realizada neste trabalho apresenta algumas limitações que devem ser consideradas e conforme prática científica deve ser informada como norma de elaboração de estudos científicos (COLLIS; HUSSEY, 2005).

O tema comprometimento apesar de estar sendo estudado há muitas décadas, ainda carece de maiores definições e o tema sobre as quatro gerações no mercado de trabalho por sua vez, ainda é muito recente, não tendo completado ainda uma década de estudo.

Considerando o contexto acima e que a pesquisa foi aplicada em uma única empresa da serra gaúcha, permitimo-nos sugerir que ambos os temas ainda possam ser explorados na região, criando assim um universo populacional maior, permitindo maiores conclusões sobre estas questões na região.

5.4 OPORTUNIDADES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como já citado acima novas pesquisas podem dar continuidade ao tema comprometimento organizacional e principalmente às quatro gerações no mercado de trabalho (Geração Veteranos, Geração Baby-boomers, Geração X e Geração Y).

Uma pesquisa que poderia ser desenvolvida junto à alguma instituição ou mesmo universidades, seria entrevistar lideranças e através de uma entrevista qualitativa entender o que pensam sobre o tema gerações no mercado de trabalho, ou até mesmo direcionar para possíveis dificuldades com a Geração Y, que conforme já citado é a geração que está chamando mais a atenção dos pesquisadores.

Houveram muitas dificuldades para buscar trabalhos científicos para descrever o referencial teórico sobre o tema gerações, pelo fato de ser um tema relativo novo e com pouca pesquisa, no Brasil são poucos trabalhos realizados, principalmente com o rigor científico requerido pela academia, o que remete à necessidade de novas pesquisas sobre o tema. Também uma pesquisa em mais de uma empresa seria muito interessante, no sentido de correlacionar as gerações em diversos ambientes, com culturas e diretrizes de recursos humanos diferentes.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, T. D.; RUSSELL, J. E.; RUSH, M. C. The effects of gender and leave of absence on attributions for high performance, perceived organizational commitment, and allocation of organizational rewards. **Sex Roles**. v.31, n. 7, p. 443-464, 1994.
- _____, N. J.; MEYER, J. P. Commitment in the workplace: Theory, research and application. **Thousand Oaks**. CA:Sage.1997.
- _____, N. J.; _____, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, v. 49, n. 3, p. 252-276, 1996.
- ATHOS, A. G. Is the corporation the next to fall? **Harvard Business Review**, n. 48, p. 49-61, 1970.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES A. L.; VEIGA, R. T. Validando um instrumento de medidas de Comprometimento: Uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmica e empresarial. **Encontro Anual da ANPAD** Foz do Iguaçu, 1999.
- BATISTA, M. A. Comprometimento Organizacional e profissional: Um estudo com os docentes de uma instituição de ensino superior. Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Itajaí. Santa Catarina, 2005.
- BECKER, T. E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, n. 35, p. 232-244, 1992.
- BENSON, S. D. Generation gap. **American Nurseryman**, n. 192, p. 4-10, 2000.
- BETEGA, J. J. a Experiência da Espiritualidade e sua Relação Com o Desempenho Dos Trabalhadores Em uma Indústria Metalúrgica do Segmento Eletroeletrônico. 2010. 110 p. Dissertação de Mestrado em Administração – Universidade de Caxias do Sul – UCS. Caxias do Sul, 2009.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; AFANASIEF, R. S.; SILVA, M. S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In: **XIX Reunião Anual de Psicologia 1989**. Anais da 19 Reunião Anual de Psicologia, p. 236. Ribeirão Preto, 1989.
- BUCHANAN, B. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**, v.4, n. 19, p. 533-546, 1974.
- COHEN, A. Organizational commitment and turnover: A meta analysis. **Academy of Management Journal**, n. 36, p. 1140-1157, 1993.
- COHEN, A. On the discriminant validity of the Meyer e Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct? **Educational and Psychological Measurement**, n.56, v.3, p. 494-503, 1996.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos e pesquisa em administração**; trad. **Luciana de Oliveira Rocha**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COUPLAND, D. **Generation X: Tales for an Accelerated Culture**. New York: St. Martin's Press, 1991.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**; trad. Lorí Viali. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. **Análise de Dados: Modelagem Multivariada para Tomada de Decisões**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campos Elsevier, 2009.

FAY, W. B. Understanding 'Generation X'. **Marketing Research**. n 5, p. 54-55, 1993.

FERREIRA, M. M. F. **Comprometimento Organizacional de Profissionais de Saúde em Modelos de gestão**. p. 317 Tese de Doutorado em Ciências Empresariais – Universidade do Minho – 2005.

FORQUIN, J. C. Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações. **Congresso Internacional Co-Educação de Gerações**, São Paulo, SESC, outubro de 2003. Disponível em: <http://www.sescsp.org.br/sesc/images/upload/conferencias/83.rtf> [acesso em 22/05/2009].

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, Editora Atlas, 2007.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B. J.; MONEY, A. H.; PHILIP, S. **Fundamentos de métodos de pesquisa de administração**; trad. Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____; BLACK, William C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HESSEN, C., LEWIS, B. **Steps you can take to hire, keep, and inspire GenerationX'ers**. Leadership and Management in Engineering, Winter, p.42-44, 2001.

HUNT, S. D.; MORGAN R. M. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, July, p. 20 – 38, 1994.

HILL, K. S. Defy the decades with multigenerational teams. **Nursing Management**, n. 5 v. 1, p. 32-35.2004.

IVERSON, R. e ROY, P. **A causal model of behavioural commitment**: evidence from a study of Australian blue-collae employees. *Journal of Management*, n. 20, v.1, p. 15-41 , 1994.

JAROS, S. J. An assessment of Meyer and Allen's - Three-Component Model of organizational commitment and turnover intentions. **Journal of Vocational Behavior**, n. 51,p. 319-337.1997.

JAROS, S. J. et al. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equations models. **Academy of Management Journal**, n.36, v. 5, p. 951-995, 1993.

JEFFRIES, F. L.; HUNTE, T. L. Generations and motivation: A connection worth making. **Journal of Behavioral and Applied Management**, n. 6, v. 1, p. 37-70,2003.

JURKIEWICZ, C. L. Generation X and the public employee. **Public Personnel Management**, n. 29, p. 55-74, 2000.

KALLEBERG, A. L. Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. **American Sociological Review**, n. 42, p. 124-143, 1977.

- KYLES, D. Managing your multigenerational workforce. **Strategic Finance**, n. 87, v. 6, p. 52-55, 2005.
- LANCASTER L. C.; STILLMAN, D. **When generations collide**. NY: Harper Collins, 2002.
- LEISH, B. B. Limited interaction among generations in the workplace identified as key indicator of coming skilled worker crisis. Retrieved December 23, from <http://www.harrisinteractive.com;2008>.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. **American Psychologist**, v. 57, n. 9, p. 705-717, September 2002.
- LOCKE, E. A. The motivational sequence. **Organizational Behavior and Human Decision Process**, 50, p. 288-299, 1991.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1999.
- MALHOTRA, N.; ROCHA, I.; LAUDISIO, M. C.; ALTHEMAN, ÉDMAN.; BORGES, FÁBIO M. **Introdução a pesquisa de marketing**; trad. Robert Brian Taylor. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MANNHEIM, K. **Essays on the sociology of knowledge**. NY: Oxford University Press, 1952.
- MANOLIS, C.; LEVIN, A.; DAHLSTROM, R. **Educational and Psychological Measurement**, n. 57, v. 4, p. 666-684, 1997.
- MARTIN, C. A.; TULGAN, B., Managing Generation Y: Global citizens born in the late seventies and early eighties. Amherst, MA: HRD Press, 2001.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin**, n. 108, v. 2, p. 171-194, 1990.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. UFRN. Dissertação de Doutorado. São Paulo. 2003.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen: um estudo dos padrões de comprometimento e suas relações com a performance no trabalho. **ENANPAD**, Rio das Pedras, RJ, 1997.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**. n. 63, p. 1-18. 1990.
- _____, _____. Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, n. 69, v. 3, p. 372-378, 1984.
- _____.; _____. Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. **Journal of Occupational Psychology**, n. 61, v. 3, p. 195-209, 1988.
- _____.; _____. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, n. 1 v. 1, p. 61., 1991.
- _____.; _____. **TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide**, Ontario, Canada: University of Western Ontario, 2004.

_____.; _____. SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, n. 78 v. 4,p. 538-551,1993.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; TOPOLNYTSKY, L. Commitment in a changing world of work. **Canadian Psychology/Psychologie Canadienne**, n. 39, v. 1,p. 83-93,1998.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; IRVING, P. G. Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational. **Journal of Organizational Behavior**, n. 19, v. 1, p. 29,1998.

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; TOPOLNYTSKY, L. HERSCOVITCH, L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, n. 61, p. 20-52,2002.

MILAN, G. S. **A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços**. 2006. 223 p. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande Sul – UFRGS. Porto Alegre, 2006.

MILLER, C. K.; PIERCE, M. N. **Making God real for a new generation: Ministry with millennials** born from 1982-1999. Nashville, TN: Discipleship Resources, 2003.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behaviour**, n. 14, p. 224-247, 1979.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. Employee organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: **Academic Press**, 1982.

NADLER, D. **The NOW employee**. Houston: Gulf Publishing Company, 1971.

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

O'BANNON. Managing our future: The Generation X factor. **Public Personnel Management**, n. 30, v. 1, p. 95-109, 2001.

ODIORNE, G. Managing the new generation. **Training and Development Journal**, n. 28, v. 9,p. 3-7, 1974.

O'TOOLE, J. **Work and the quality of life: Resource papers for work in America**. Cambridge, MA: MIT Press, 1974.

PATALANO, C. A study of relationship between generational group identification and organizational commitment: Generation X vs.generation Y. Abstract and Preview retrieved from **Pro-Quest Online Database**, 2008."

PEKALA, N. Conquering the generational divide. **Journal of Property Management**, n. 66, v. 6, p. 30-38, 2001.

PEREIRA, R. S. **A Estatística e Suas Aplicações**. Porto Alegre: Edição do Autor, 1979.

RAINES, C. **Beyond Generation X**. Menlo Park, CA: Crisp, 1997.

RANDSTAD. **The Randstad USA World of Work**. Retrieved December 23, from <http://www.harrisinteractive.com>, 2008.

REIS, E. **Estatística multivariada aplicada**. Lisboa: Sílabo, 2. ed.,2001.

REICHERS, A. A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of Management Review**, n. 10,p. 465-476,1985.

RICCO, M. F. F. Comprometimento organizacional em condições adversas: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial. USP. Tese de Mestrado, 1998.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBERT H. INTERNATIONAL.; **The EDGE Report**. Retrieved December 23, 2008, from <http://www.rhi.com>.

ROBERT HALF INTERNATIONAL.; **Generation Y what millennial workers want: How to attract and retain Gen Y employees**. Retrieved December 23, 2008, from <http://www.rhi.com>.

RUCH, W. How to keep Gen X Employees from becoming X-employees. **Training and Development Journal**, April, p. 40-43, 2000.

SCHRAMMEL, K. Comparing the labor market success of young adults from two generations. **Monthly Labor Review**, n. 121, v. 2, p. 3-7, 1998.

SELLTIZ, C. et al. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo, EPU, 1975.

SELLTIZ, Claire, WRIGHTSMAN, Lawrence S., COOK, Stuart W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: E.P.U. 1987.

SHEPPARD, H. L.; HERRICK, N. Q. **Where have all the robots gone?** New York: The Free Press, 1972.

SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior**, n. 23, p. 363-382, 2002.

SOMERS, M.; Organizational commitment, turnover, and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. **Journal of Organizational Behavior**, n. 16, p. 49-58.

SOUTHARD, G.; LEWIS, J. Building a workplace that recognizes generational diversity. **Public Management**, n. 86, p. 8-12, 2004.

SOUZA, L. S. **Confiança, valor e lealdade do consumidor: um estudo desenvolvido em uma concessionária de veículos**. 2010. 210 p. Dissertação de Mestrado em Administração – Universidade de Caxias do Sul – UCS. Caxias do Sul, 2010.

STEIL, A. V.; SANCHES, E. N. Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu. **Anais do 22 Encontro da ANPAD – Organizações - CDROM**, 1998.

STRAUSS, W.; HOWE, N. **Generations: The history of America's future, 1584 to 2069**. New York: Quill William Morrow. 1991.

STROH, T. F.; **Managing the new generation in business**. New York: The Free Press, 1971.

SWAILES, S. **Organizational Commitment: Do organisations deserve it?**. Annual Conference Sheffield, Setembro: n 36, p. 57-89, 1995.

TAPSCOT, D.; Geração digital. A crescente e irreversível ascensão da Geração Net. São Paulo: Makron Books, 1999.

TAPSCOTT, D. **Grown Up Digital McGraw-Hill Companies**. New York, 2009.

TULGAN, B.; **Managing Generation X**. HR Focus, n. 72, p. 22-24, 1995.

WALLACE, J. E.; Work commitment in the legal profession: a study of Baby Boomers and Generation Xers. **International Journal of the Legal Profession** n. 13, v. 2, p. 138-150, 2006.

WALTON, R. E.; Quality of working life: what is it? Sloan Management, n.1,v. 15, p. 11-21, 1973.

WESNER M. S.; MILLER T. Boomers and millennials have much in common. **Organization Development Journal**, n. 26, v. 3,p. 89-96, 2008.

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

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário da Entrevista

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA

Esta pesquisa faz parte do trabalho de dissertação de Mestrado de Administração de um aluno da UCS – Universidade de Caxias do Sul e tem objetivo estritamente acadêmico e ajudará aos seus pesquisadores a entender mais a motivação humana nas organizações.

Obrigado pela sua participação, tenha certeza que estes dados serão tratados apenas pelo aluno condutor do trabalho e seu apoio de pesquisa.

Em uma escala de 1 a 5, onde 1 representa DISCORDO TOTALMENTE , e 5 CONCORDO TOTALMENTE, responda às seguintes afirmações que melhor define o seu sentimento pela sua					
Q01 - Eu me sentiria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização	①	②	③	④	⑤
Q02 - Eu sinto os problemas da organização como se fossem meus	①	②	③	④	⑤
Q03 - Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização	①	②	③	④	⑤
Q04 - Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização	①	②	③	④	⑤
Q05 - Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização	①	②	③	④	⑤
Q06 - Esta organização tem um enorme significado pessoal para mim	①	②	③	④	⑤
Q07 - Ficar nesta organização é na realidade mais uma necessidade do que um desejo	①	②	③	④	⑤
Q08 - Mesmo se eu quisesse seria muito difícil, deixar minha organização agora	①	②	③	④	⑤
Q09 - Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante	①	②	③	④	⑤
Q10 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	①	②	③	④	⑤
Q11 - Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar	①	②	③	④	⑤
Q12 - Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas	①	②	③	④	⑤
Q13 - Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nesta organização	①	②	③	④	⑤
Q14 - Mesmo se fosse vantagem eu sinto que não seria certo deixar esta organização agora	①	②	③	④	⑤
Q15 - Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora	①	②	③	④	⑤
Q16 - Esta organização merece a minha lealdade	①	②	③	④	⑤
Q17 - Eu não deixaria esta organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	①	②	③	④	⑤
Q18 - Eu devo muito a esta organização	①	②	③	④	⑤

As informações a seguir são importantes para a análise dos dados:

A1 - Cargo:

- 1.Gestor
 2.Analista ou Técnico
 3.Operacional

A2 - Sexo:

- 1.Feminino
 2.Masculino

A3 - Idade: Se você nasceu

1. Antes de 1945
 2. De 1945 até 1964
 3. De 1965 até 1977
 4. Após 1978

A4 - Tempo de Empresa:

- 1.Até 5 anos
 2.De 5 a 10 anos
 3.De 10 a 15 anos
 4.De 15 a 20 anos
 5.Acima de 20 anos

A5 - Escolaridade:

1. Ensino fundamental incompleto
 2. Ensino fundamental completo
 3. Ensino médio incompleto
 4. Ensino médio completo
 5. Superior incompleto
 6. Superior completo
 7. Pós-graduação / Mestrado

A6 – Estado Civil :

1. Solteiro
 2. Casado
 3. Outros