



# **GERAÇÃO X E Y: ANALISANDO O COMPROMENTIMENTO ORGANIZACIONAL EM PROFISSIONAIS DE UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA DE CAXIAS DO SUL/RS**

**SIMONE TONETA**

Faculdade da Serra Gaúcha  
si\_toneta@hotmail.com

**LUCAS CHARÃO BRITO**

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria  
adm.lucascharao@hotmail.com

**MAÍRA NUNES PIVETA**

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria  
mairanpiveta@gmail.com

**FÁBIO TEODORO TOLFO RIBAS**

Faculdade da Serra Gaúcha  
fabiotolfo@hotmail.com

**LUIS FELIPE DIAS LOPES**

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria  
lflopes67@yahoo.com.br



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## GERAÇÃO X E Y: ANALISANDO O COMPROMENTIMENTO ORGANIZACIONAL EM PROFISSIONAIS DE UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA DE CAXIAS DO SUL/RS

### Resumo

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

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

### Abstract

The way each generation acts in society and in organizations, it is always an excuse to study and appreciation (LOMBARDY; STEIN; PIN, 2008). Thus, this study aimed to examine the affective organizational commitment, instrumental and normative dimensions in different generational groups (X and Y) of Metallurgical Industry of Caxias do Sul / RS. To this end, the research was characterized as descriptive and quantitative in nature from the application of validated questionnaire-based study Ribas (2010) in 96 professional administrative sector. With the results can be identified that generational groups X and Y respondents, have very similar approaches regarding affective, instrumental and normative commitment perceptions. Still, it was noticed that the highest means for both generations, were obtained in the construct of affective commitment. And the clearest difference between the groups emerged in the focus of instrumental commitment, which determines the individual's need to remain in business.

**Keywords:** Organizational Commitment, Behavior, Generational Groups

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização como um processo não pode ser restringida somente por sua dimensão econômica. Assim entendida, a globalização dinamiza o cotidiano e comportamento das pessoas, das nações e das organizações (AGUIAR, 2005). Neste sentido, o grande número de empresas que entram no mercado reflete diretamente no aumento da demanda e da concorrência, ocasionando o aumento da competitividade e também da necessidade de



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

gestão da diversidade organizacional, o que, segundo Venson (2013), resulta em novas maneiras de compreensão do comportamento humano e nas relações de trabalho.

Diante desta perspectiva, é interessante observar, que em virtude de tendências sócio-demográficas os indivíduos nascidos no decorrer do século XX foram agrupados por gerações. A forma como cada geração atua na sociedade e nas organizações, é sempre pretexto de estudo e apreciação (SMOLA; SUTTON, 2002; BRITO et al., 2012). Sendo assim, os grupos geracionais caracterizam-se como pessoas que nascem num mesmo período de tempo e compartilham as mesmas experiências. Nestas circunstâncias, encontram-se os profissionais das Gerações X (nascidos entre 1962 e 1977) e Y (nascido entre 1978 a 1995).

Para Cavazotte, Lemos e Viana (2012), o desafio das empresas é saber lidar com estes diferentes grupos, saber como motivar e os envolver na força de trabalho, além do comprometimento com a organização. Diante disso, Bastos, Brandão e Pinho (1997) identificam que o comprometimento pode ser tratado como disposição e/ou condição e caracterizado por atitudes positivas, como por exemplo, ser fiel a algo que se compromete a participar. Como se pode perceber, os conceitos relacionados ao tema exposto trazem uma ideia de empenho, vínculos, colaboração, envolvimento do funcionário com aquilo que faz e com a sua organização.

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

Frente a esse cenário se faz importante provocar reflexões a cerca do comprometimento organizacional, pois embora possua papel de grande valia nas organizações, algumas delas ainda não estão preparadas geri-lo efetivamente nos diferentes grupos geracionais. Apoiado nestas considerações, este estudo tem por objetivo responder a seguinte questão de pesquisa: Há diferença de comprometimento organizacional – afetivo, instrumental e normativo – nos diferentes grupos geracionais de uma indústria metalúrgica de Caxias do Sul/RS? Tendo em vista essa questão, tem-se um objetivo geral analisar o comprometimento organizacional nos diferentes grupos geracionais encontrados na empresa, que são a Geração X e Geração Y.

A relevância deste estudo está na tentativa de compreender que comprometimento pode diferenciar-se entre os indivíduos de uma organização. A partir destas interfaces, compreende-se que para as empresas, um dos maiores desafios é fazer com que os indivíduos se sintam parte dela. Assim, se faz necessário a utilização de mecanismos que possibilitem analisar e compreender o comportamento organizacional nos diferentes grupos geracionais. Estes mecanismos possibilitam o desenvolvimento e direcionamento de estratégias visando à minimização de conflitos e na gênese de vínculos com vistas ao alcance de objetivos e metas pessoais, profissionais e organizacionais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SEUS ENFOQUES**

O conceito de comprometimento organizacional apresentado por Bastos (1994)



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

possui diferentes características quando observado pelo ponto de vista organizacional, abrangendo diferentes campos do local de trabalho, bem como o envolvimento dos colaboradores para atingir os objetivos da empresa.

Conforme explica Medeiros e Enders (1998), as empresas estão se preocupando cada vez mais em selecionar e manter funcionários eficientes, dedicados e que realmente se preocupem com os problemas da organização que os contratou. Neste sentido, Bastos (1994) apresentou diferentes significados para o termo comprometimento. Dentre estes, pode-se citar: engajamento, envolvimento e compromisso. Para o autor, este é a maneira de se comportar dentro da organização e de estar disposto a agir. Podendo, também, ser caracterizado como um agregado de sentimentos e ações que o indivíduo tem em relação à sua empresa empregadora.

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

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

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

### **2.2 AS TEORIAS GERACIONAIS X E Y**

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

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

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



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

<b>GERAÇÃO X</b>	<b>GERAÇÃO Y</b>
1965/1977	1978/...
Cético	Interatividade
Questionador	Contestadores
Trabalho: Independência Autoconfiança Questiona autoridade	Trabalho: Realização/Consumo Diversidade Colaboração
Adaptação rápida Hoje proficientes na tecnologia	Tecnologia é algo natural na vida Bem mais informados
Ideal da paz Liberdade sexual Anarquismo	Globalização Diversidade Multicultura

Tabela 1: Características dos Grupos Geracionais  
Fonte: Adaptado de Zemke (2008).

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

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

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

As diferenças entre as gerações são evidentes, pois dentro de uma organização e até mesmo na formação de uma família há um encontro de gerações. Em jogo, há uma mescla de divergências, anseios, diferentes visões sobre carreira, dinheiro e estratégias. Cabe às organizações analisar, saber que cada uma destas gerações possui um modelo mental diferenciado, em que a cabeça de um colaborador pensa diferente da cabeça de outro. Por questões de história e educação.

### 3 METODOLOGIA

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

O tipo de pesquisa utilizado caracteriza-se sendo quantitativo. Conforme apontado por Hair *et al* (2005), os dados quantitativos são objetivos, pois os resultados



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

apresentados são estatísticos/numéricos e não sofrem variação quanto à opinião do pesquisador. O método de pesquisa utilizado foi o descritivo. Pois, o estudo do comprometimento se enquadra como uma atitude imposta pelo funcionário dentro da empresa. Conforme caracterizado por Roesch (2007) o tipo de pesquisa mais utilizado quando se deseja realizar um levantamento relacionado à atitude dentro da empresa é este.

Diante desta perspectiva, o presente estudo fora desenvolvido na empresa Madal Palfinger S/A do ramo metalúrgico na cidade de Caxias do Sul. A técnica indicada para esta pesquisa foi pela amostragem probabilística. Por conseguinte, decidiu-se abordar os respondentes através da amostragem aleatória simples, apenas com o setor administrativo da empresa estudada, totalizando 96 funcionários. A coleta de dados foi realizada através de um questionário. O questionário aplicado foi validado com base no estudo de Ribas (2010), do qual possui 25 questões, sendo 7 para classificação do perfil dos respondentes e 18 para identificação dos três perfis do comprometimento. A pesquisa foi estruturada com questões fechadas e foi mensurada pela Escala de Likert, que mede de 1 (discordo plenamente) a 10 (concordo plenamente).

Com o questionário já validado, o próximo passo foi realizar a validação diante da amostra escolhida e assim foi realizado um pré-teste com 5 colaboradores, com o intuito de ajustar algumas perguntas e verificar quaisquer dúvidas que possam surgir. Para o processamento e análise dos dados foram utilizados dois *softwares*. Um deles foi o *Microsoft Excel 2010* e o outro *software* utilizado foi o *Statistical Package for the Social Sciences – SPSS 17.0*. Para ambos os recursos, o objetivo foi o estudo da estatística descritiva de frequência, média, moda, percentual e desvio padrão de todos os resultados obtidos e tabulados.

### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa etapa do trabalho se apresenta a análise dos dados dos questionários aplicados aos colaboradores da empresa. Nesse ponto, o objetivo é estudar o tipo de comprometimento que fora identificado entre os funcionários. Os resultados foram divididos para melhor identificação, análise e interpretação dos dados. Primeiramente, foi levantado o perfil predominante da amostra e em seguida apresentados os resultados (média, desvio padrão, frequência e porcentagem) de cada pergunta e de cada grupo de perguntas (afetivo, instrumental e normativo) do questionário aplicado.

#### 4.1 Perfil dos entrevistados

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

##### 4.1.1 Perfil dos entrevistados: Geração X

Os entrevistados que pertencem à Geração X totalizaram 29 respondentes. Constatou-se que, em relação ao sexo, há predominância do gênero feminino (55,17%) em comparação ao masculino (44,83%). Além disso, cabe ressaltar que a média de idade da Geração X ficou entre 42 e 46 anos, representando 44,83% da população, seguido da faixa entre 37 e 41 anos, que totalizou 41,38% dos funcionários. O Quadro 01 representa os dados relatados.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

VARIÁVEL	CATEGORIA	FREQUÊNCIA	%
Idade	37 a 41 anos	12	41,38
	42 a 46 anos	13	44,83
	acima de 47	4	13,79
Gênero	Feminino	16	55,17
	Masculino	13	44,83
Estado Civil	Casado(a)/União Estável	5	17,24
	Solteiro(a)	6	20,69
	Separado(a)/Divorciado(a)	12	41,38
	Viúvo(a)	6	20,69
Renda média familiar	até R\$ 1.448,00	1	3,45
	R\$ 1.448,01 a R\$ 2.896,00	5	17,24
	R\$ 2.896,01 a R\$ 4.344,0	12	41,38
	R\$ 4.344,01 a R\$ 5.792,00	7	24,14
	R\$ 5.792,01 a R\$ 7.240,00	2	6,90
	acima R\$ 7.240,01	2	6,90
Escolaridade	Ensino Fundamental Incompleto	1	3,45
	Ensino Fundamental Completo	3	10,34
	Ensino Médio Incompleto	4	13,79
	Ensino Médio Completo	7	24,14
	Superior Incompleto	6	20,69
	Superior Completo	4	13,79
	Grau Técnico	2	6,90
	Pós Graduação	2	6,90
Tempo de empresa	até 1 ano	1	3,45
	1,1 a 2 anos	3	10,34
	2,1 a 5 anos	15	51,72
	5,1 a 10 anos	7	24,14
	acima 10,1 anos	1	3,45

**Quadro 01:** Perfil dos entrevistados da Geração X

**Fonte:** Dados retirados da análise do questionário.

Além disso, cabe ressaltar que a predominância dos colaboradores, quanto à renda média familiar mensal apresentou um índice de 41,38%. Ou seja, de cada 29 respondentes, 12 ganham entre quatro e seis salários mínimos. O resultado igualmente demonstrou que 34,48% dos entrevistados apresentam grau superior completo ou em fase de conclusão refletindo com os 51,72% que possuem até o ensino médio completo.

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

Sendo assim, o perfil predominante de funcionários da Geração X possuem idade



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

entre 42 e 46 anos, sendo do sexo feminino, separado/divorciado com renda entre quatro e seis salários mínimos, com escolaridade média completa e de 2,1 a 5 anos de tempo de empresa.

### 4.1.2 Perfil dos entrevistados: Geração Y

Dos funcionários que colaboraram com a pesquisa, 67 deles concentram-se no grupo da Geração Y. Deste grupo, verificou-se que 53,73% deles possuem idade entre 24 e 28 anos e se apresentam do sexo feminino com 59,70% do total em relação ao sexo masculino, que foi de 40,30% dos colaboradores. O Quadro 02 apresenta os dados relatados.

VARIÁVEL	CATEGORIA	FREQUÊNCIA	%
Idade	24 a 28 anos	36	53,73
	29 a 33 anos	17	25,37
	acima de 36	14	20,9
Gênero	Feminino	40	59,70
	Masculino	27	40,30
Estado Civil	Casado(a)/União Estável	15	22,39
	Solteiro(a)	29	43,28
	Separado(a)/Divorciado(a)	13	19,40
	Viúvo(a)	10	14,93
Renda média familiar	até R\$ 1.448,00	3	4,48
	R\$ 1.448,01 a R\$ 2.896,00	15	22,39
	R\$ 2.896,01 a R\$ 4.344,0	15	22,39
	R\$ 4.344,01 a R\$ 5.792,00	13	19,40
	R\$ 5.792,01 a R\$ 7.240,00	12	17,91
	acima R\$ 7.240,01	9	13,43
Escolaridade	Ensino fundamental Incompleto	4	5,97
	Ensino Fundamental Completo	5	7,46
	Ensino Médio Incompleto	6	8,96
	Ensino Médio Completo	6	8,96
	Superior Incompleto	25	37,31
	Superior Completo	12	17,91
	Grau Técnico	3	4,48
	Pós Graduado	6	8,96
Tempo de empresa	até 1 ano	11	16,42
	1,1 a 2 anos	11	16,42
	2,1 a 5 anos	33	49,25
	5,1 a 10 anos	10	14,93
	acima 10,1 anos	1	1,49

**Quadro 02:** Perfil dos entrevistados da Geração Y

**Fonte:** Dados retirados da análise do questionário.

Nesta análise, percebeu-se que 29 dos 67 respondentes são solteiros(as), o que



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

corresponde a 43,28% do total. Em relação à renda média familiar, houve um empate de 22,39% dos que possuem renda de dois a quatro e quatro a seis salários mínimos, ou seja, 30 de 67 colaboradores possuem esta faixa de renda média familiar. Salienta-se que 37,31% destes são de nível superior incompleto e 17,91% possui nível superior completo.

Por último, examinou-se o tempo de empresa. Neste ponto, 49,25% dos colaboradores possuem entre 2,1 e 5 anos de empresa. Dando sequência, 32,84% estão com até 2 anos de empresa, seguidos de 14,93%, que detém entre 5,1 e 10 anos, em que representam 10 colaboradores e um único respondente (1,49%) possui acima de 10,1 anos de contrato.

Por fim, destacou-se que o perfil predominante da população está em mulheres entre 24 e 28 anos, que são solteiras e possuem renda média familiar entre 2 e 6 salários mínimos. Sua escolaridade se destacou como sendo superior incompleto e ter entre 2,1 e 5 anos de empresa.

### **4.1.3 Perfil dos entrevistados: comparativo entre as gerações**

Neste tópico, fez-se um comparativo entre as duas gerações pesquisadas. Em relação à idade, cada grupo possui as suas particularidades, em que a média de idade da Geração X foi de 42 a 46 anos contra 24 a 28 anos da Geração Y. Ambos apresentaram sua predominância do sexo feminino, sendo separado/divorciado para a Geração X e solteiro para a Geração Y. Enquanto a Geração X possui renda média familiar entre quatro e seis salários mínimos, a Geração Y não ficou muito diferente, possuindo renda entre dois e seis salários.

Quando se confrontou a escolaridade, foi percebido que ambos possuem um nível bom de escolaridade, em que a Geração X possui grau médio completo e a Geração Y superior incompleto. O tempo de empresa apresentou-se estável, em que ambas as Gerações X e Y possuem entre 2,1 e 10 anos de empresa.

## **4.2 Comprometimento Organizacional**

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

### **4.2.1 Comprometimento organizacional multidimensional: Geração X**

O Quadro 3 mostra as ênfases do instrumento sobre o comprometimento organizacional multidimensional estudado, em que é dividido em três dimensões: comprometimento afetivo (AFE\*\*), comprometimento instrumental (INS\*\*) e comprometimento normativo (NOR\*\*).



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Ênfase	Variáveis	Média	DP
AFE**	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	6,59	2,14
	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	6,48	2,39
	Eu sinto um forte senso de integração com esta organização.	6,14	2,30
	Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	6,45	2,13
	Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	5,97	2,01
	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	6,59	1,92
	<b>Média geral AFE**</b>	<b>6,37</b>	<b>2,15</b>
INS**	Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade mais do que um desejo.	5,69	1,66
	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.	5,14	1,87
	Se eu decidisse deixar essa organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	4,72	1,86
	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização.	4,41	2,33
	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	5,00	2,13
	Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas.	5,10	1,97
	<b>Média geral INS**</b>	<b>5,01</b>	<b>1,97</b>
NOR**	Eu sinto obrigação de permanecer nesta organização.	5,07	2,08
	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa organização agora.	5,38	2,06
	Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora.	5,00	1,93
	Essa organização merece minha lealdade.	5,38	2,07
	Eu não deixaria essa organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	5,03	2,09
	Eu devo muito a essa organização.	5,17	2,07
	<b>Média geral NOR**</b>	<b>5,17</b>	<b>2,05</b>

### Quadro 03: Comprometimento Organizacional da Geração X

Fonte: Dados retirados da análise do questionário.

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

Nas afirmativas, as médias permaneceram próximas umas das outras. Neste caso, as variáveis com maiores médias tiveram um empate (6,59), identificando que os respondentes sentem-se felizes caso resolvam dedicar o resto de suas carreiras à organização, sentindo que ela possui um grande significado pessoal para o funcionário. A segunda variável com maior média (6,48) aponta que o colaborador sente-se como se os problemas da organização fossem seus, mesmo apresentando o maior índice de desvio padrão (2,39), podendo ser corroborado pela nota 7 apresentada pela mediana que fora calculada. Nesta mesma linha, o terceiro item com maior média (6,45) identifica que o funcionário se sente emocionalmente vinculado com a organização.

O quarto item analisado que possui maior média (6,14) identifica que os



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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

A segunda ênfase analisada é definida pelo comprometimento instrumental (INS\*\*) que indicou resultados gerais relativamente baixos, quando comparados aos demais. O primeiro tópico com maior média (5,69) identifica que o funcionário percebe que sua permanência na organização está voltada mais para a necessidade do que ao desejo. Em segundo lugar, a média (5,14) aponta que o funcionário não acha que seria fácil deixar a organização, evidenciando sua dificuldade em desvincular-se da empresa e justificando o resultado 5 da mediana registrada. O terceiro ponto de maior média (4,72), diz que o funcionário reconhece que sua saída da empresa deixaria sua vida desestruturada. O quarto tópico trás média de 4,41, com o maior desvio padrão analisado (2,33), o que pode concluir a menor mediana (4), justificando, assim, as poucas alternativas reconhecidas pelo colaborador ao deixar a sua atual organização.

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

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

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

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

### 4.2.2 Comprometimento organizacional multidimensional: Geração Y

O Quadro 4 aponta as três diferentes dimensões do comprometimento organizacional multidimensional estudado, separado entre as seguintes ênfases: comprometimento afetivo (AFE\*\*), comprometimento instrumental (INS\*\*) e



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

comprometimento normativo (NOR\*\*).

Ênfase	Variáveis	Média	DP
AFE**	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	6,96	2,12
	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	7,00	2,16
	Eu sinto um forte senso de integração com esta organização.	6,42	2,55
	Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	6,51	2,19
	Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	6,49	2,10
	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	6,55	2,44
	<b>Média geral AFE**</b>		<b>6,65</b>
INS**	Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade mais do que um desejo.	5,00	2,33
	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.	5,00	2,31
	Se eu decidisse deixar essa organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	5,00	2,19
	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização.	3,00	2,00
	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	3,00	2,05
	Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas.	3,00	2,31
	<b>Média geral INS**</b>		<b>4,00</b>
NOR**	Eu sinto obrigação de permanecer nesta organização.	4,99	2,54
	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa organização agora.	4,75	1,95
	Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora.	4,58	2,23
	Essa organização merece minha lealdade.	5,04	2,05
	Eu não deixaria essa organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	5,34	2,06
	Eu devo muito a essa organização.	5,33	2,33
	<b>Média geral NOR**</b>		<b>5,00</b>

**Quadro 04:** Comprometimento Organizacional da Geração Y

**Fonte:** Dados retirados da análise do questionário.

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

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



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

baixo, atingindo os três anos.

Por se identificar como uma geração mais jovem percebeu-se que a motivação e o comprometimento são muito fortes no constructo analisado. Com média (6,65) e a mediana, em todas as afirmativas (7) justifica esta análise positiva em o funcionário estar emocionalmente vinculado à organização.

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

A menor média (3,00) e a menor mediana (3) estiveram presentes em três afirmações: quando o funcionário acha que teria poucas opções caso deixasse a organização, em pensar em trabalhar em outro lugar, mesmo tendo dado tanto de si e em achar que encontraria escassez de alternativas imediatas, caso resolvesse sair da empresa.

De modo geral, e com média (4,00), um desvio padrão (2,20) e a sua mediana atingiu (4) este eixo demonstrou pouco comprometimento em relação ao custo e benefício identificados pelos funcionários.

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

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

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

A forma como cada geração atua na sociedade e nas organizações, é sempre pretexto de estudo e apreciação (LOMBARDIA; STEIN, PIN, 2008). Logo, neste item, fez-se um comparativo entre as duas gerações pesquisadas. Em relação ao constructo do comprometimento afetivo (AFE\*\*), identificou-se que cada geração tem a sua maneira de pensar e agir em determinadas situações. Enquanto a geração X sente-se feliz se caso vier a dedicar o resto de sua vida à organização e percebe que ela possui um grande significado para o funcionário, a geração Y vê como seus os problemas identificados



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

dentro da empresa, mas também se destaca sentir-se feliz caso resolvesse dedicar o restante de sua vida a ela.

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

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

Por fim, indo ao encontro das análises anteriores pode-se constatar que os indivíduos pesquisados possuem percepções semelhantes frente ao grau de comprometimento (afetivo/instrumental/normativo). No entanto, percebeu-se que as maiores médias, para ambas as gerações, foram obtidas no construto do comprometimento afetivo. E que a diferença mais clara entre os grupos surgiu no enfoque de comprometimento instrumental, que determina a necessidade do indivíduo em permanecer na empresa.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Tais fatores resultaram em novas maneiras de encarar as pessoas dentro da organização e os recursos humanos tornaram-se parte fundamental no contexto organizacional. Estratégias para a valorização do funcionário, estudos mais intensos sobre o seu comportamento foram e, até hoje, estão sendo utilizados como um diferencial dentro das organizações para a seleção e retenção dos colaboradores.

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

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

Conclui-se então, por meio deste estudo, que os funcionários pesquisados possuem percepções semelhantes frente ao grau de comprometimento organizacional. Mas que existem ainda, percepções divergentes, entre os grupos geracionais, em determinadas afirmativas como expostas anteriormente.

Também, em relação ao nível gerencial, acadêmico e social procurou-se apresentar



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração**. Editora Saraiva, 2005.

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

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, MARGARIDA G. A.; PINHO, A. P. M. **Comprometimento Organizacional**: uma Análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano de Trabalho. 1997.

BATISTA, F. H. A. **Grupos geracionais e o comprometimento organizacional**: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul. Dissertação de Mestrado. 2010.

BRITO, L. C.; ESTRADA, R. J. S.; FRANZON, L. S.; SCHMIDT, C.; PASINNI, M. **Profissionais da geração y**: desvendando os aspectos organizacionais que influenciam na satisfação no trabalho. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais do ENEGEP. Garibaldi, RS. 2012.

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

CORDEIRO, H. T. D.; FREITAG, B. B.; ALBUQUERQUE, L. G. **A questão das Gerações no campo da Gestão de Pessoas**: tema emergente? Seminários em Administração XV SEMEAD, p.01-17, 2012.

HAIR, J. F. Jr. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales** – motivaciones y valores de la generacion Y. Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008. Disponível em: <<http://www.iesep.com/Descargas/spdf/Gratis/R130.pdf>>. Acesso em: junho. 2012.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional**: o estado da arte da pesquisa no Brasil. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 7, n. 4, Dez. 2003.

MENDOZA, R.; MEDEIRO, V.; COSTA, J. B. **Comprometimento organizacional**,



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

**fatores estressantes do trabalho e identidade social.** Um estudo exploratório. Revista de Ciências Humanas e Artes. Campina Grande: Ariús, Vol. 13, nº 1, jan./jul. 2007.

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

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

RIBAS, F. T. F **Somos fruto da nossa socialização:** a influência dos valores humanos no comprometimento organizacional. Dissertação de Mestrado. 2010.

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

RIBEIRO, J. S. **Mudança organizacional e os impactos nas gerações X e Y:** uma abordagem reflexiva. Pós Graduação em Gestão de Pessoas. Faculdade de Tecnologia e Ciência. Salvador, 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** Tradução técnica Reynaldo Marcondes. – 12. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

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

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

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

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