

**FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO**  
**Maria Aparecida Viana**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: Estudo comparativo dos  
grupos geracionais em uma universidade federal**

**Pedro Leopoldo**  
**2012**

**Maria Aparecida Viana**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: Estudo comparativo dos  
grupos geracionais em uma universidade federal**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Linha de Pesquisa: Inovação e Organizações

Orientadora: Profa. Dra. Amyra Moyzes Sarsur

**Pedro Leopoldo  
2012**

*À minha mãe, meu exemplo maior de vida, e às minhas queridas filhas Mariana e Marcela, minhas parceiras e incentivadoras neste momento de realização pessoal e profissional.*

## AGRADECIMENTOS

Na conclusão desta jornada, merece destaque e registro o apoio que recebi. Dizer obrigada a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho é muito pouco e não revela plenamente tudo aquilo que quero agradecer. Sejam, pois, estas palavras a expressão da gratidão por tudo aquilo que lhes devo. Assim, expresso os meus sinceros agradecimentos.

Primeiramente a Deus, a inteligência suprema do universo, pois tenho aprendido que nem uma folha cai de uma árvore se essa não for a Sua vontade.

Aos meus amigos espirituais, em especial ao meu Anjo da Guarda, pela força, iluminação e inspirações sempre presentes no momento certo.

À minha orientadora Professora Amyra Moyzes Sarsur, pelo apoio na realização desta dissertação, pela confiança que depositou em mim, pela disciplina e pela leveza responsável com a qual direcionou a realização desta tarefa.

À Professora Íris Goulart, a quem eu admiro incondicionalmente desde a primeira aula da disciplina Comportamento Organizacional. Agradeço pelo carinho e incentivo e por aceitar o convite para participar da minha banca.

Ao Professor Anderson Sant'Anna que, mesmo sem conhecer-me, tão gentilmente contribuiu para a realização deste trabalho indicando-me referências que enriqueceram sobremaneira e sem as quais provavelmente eu não teria chegado a um resultado tão significativo.

Aos meus professores do Mestrado, em especial Maria Celeste e Eloísa Helena, pelos ensinamentos e por me ajudarem no resgate da vontade de aprender.

À minha família que, mesmo acompanhando de longe a minha caminhada, está ligada a mim em pensamentos e orações.

Ao meu amigo Marcelo por estar sempre pronto a me ajudar nos momentos em que precisei.

Aos meus colegas do Departamento de Recursos Humanos que sempre torceram por mim, em especial ao Vinícius que me auxiliou com seus conhecimentos.

Aos meus amigos da Divisão de Desenvolvimento de Pessoal, em especial ao meu chefe Walter, por terem acompanhado essa e outras partes da minha trajetória, ouvindo todos os meus desabafos e contribuindo com seus conselhos e sugestões.

À minha amiga Sandra, pelo empenho em me auxiliar com tanta prontidão para que eu chegasse a esse resultado.

À minha amiga Magda, a irmã escolhida para me acompanhar desde a Especialização, meu agradecimento por ter compartilhado carona, alegrias e angústias até o final.

À minha amiga Olímpia, pela torcida incessante pelo meu sucesso.

A todos os servidores que tão gentilmente responderam aos meus questionários; saibam que sem a ajuda de vocês esta dissertação não seria possível.

Aos meus diversos colegas espalhados pelas unidades acadêmicas e órgãos administrativos da UFMG, por terem me ajudado na distribuição e recolhimento dos questionários desta pesquisa; saibam o quanto foi valiosa a contribuição de vocês.

À Diretora do Departamento de Recursos Humanos da UFMG, Professora Marília Alves, pelo estímulo e interesse em acompanhar o andamento deste trabalho e ajudar no toque final.

Às estatísticas Luciana e Carolina, que tanto me orientaram nas frequentes dúvidas na montagem da parte estatística desta pesquisa e na análise dos dados.

À Cacá que apresentou tanta disponibilidade para efetuar a revisão deste trabalho.

Ao servidor do Departamento de Pessoal da UFMG Antonino Bosco, pela presteza para me ajudar a levantar os dados relativos aos servidores, os quais foram fundamentais na construção deste trabalho.

Às funcionárias da Secretaria e da Biblioteca da Fundação Pedro Leopoldo, em especial à Jussara pela gentileza e paciência em me orientar com informações que me auxiliaram na realização das disciplinas e na elaboração deste trabalho.

A todos que, mesmo sem expressar verbalmente, torcem de coração pelo meu sucesso, contribuindo com sugestões e apoio moral.

A todos, minha sincera gratidão!!!

*Não há saber maior  
ou saber menos.  
Há saberes diferentes.*

Paulo Freire

## RESUMO

O comprometimento organizacional é um dos tópicos mais investigados no domínio do comportamento organizacional, e esta pesquisa investiga esse construto com o objetivo de analisar a base dominante e o grau de comprometimento dos servidores de uma universidade federal ó pertencentes a três grupos geracionais ó com a organização. No desenvolvimento deste estudo, foi tomada como referência a literatura que aborda o comprometimento organizacional (Medeiros, 2003; Medeiros, Enders, 1998; Medeiros, Albuquerque, Siqueira, Marques, 2003; 2005; Bastos, 1993; 1994; 2000; Siqueira, 2001; Meyer, Allen, 1990; 1991; Mowday, Porter, Steers, 1982) e as gerações *Baby Boomers*, X e Y (Veloso, Dutra, Nakata, 2008; Veloso, Silva, Dutra, 2011; Smola, Sutton, 2002; Yu, Miller, 2005; Montana, Petit, 2008; Garcia-Lombardia, Stein, Pin, 2008; Kupperschmidt, 2000; 2006; Zemke, Raines, Flipczak, 2000; Cennamo, Gardner, 2008; Crampton, Hodge, 2009; Arsenaut, 2004). Com relação aos aspectos metodológicos, foi realizada pesquisa quantitativa, descritiva, de campo, utilizando uma amostragem de 308 servidores dos três grupos geracionais e aplicando um questionário contendo dados sociodemográficos e ocupacionais dos respondentes e a EBACO (Escala de Bases do Comprometimento Organizacional), desenvolvida e validada por Medeiros (2003), com 28 questões que avaliam as sete bases: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas. Os resultados evidenciaram relações semelhantes entre o comprometimento organizacional e os grupos geracionais nas sete bases, sinalizando, neste caso, que não existe diferença significativa na base e no grau de comprometimento quando os servidores são divididos por gerações.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional. Geração *Baby Boomers*. Geração X. Geração Y.

## ABSTRACT

Organizational commitment is one of the most investigated subjects regarding organizational behavior, and this research investigates this construct with the objective of analyzing the dominant base and the commitment level of the public employees of a federal university belonging to three generation groups with the organization. During the development of this study, the literature that talks about organizational commitment (Medeiros, 2003; Medeiros, Enders, 1998; Medeiros, Albuquerque, Siqueira, Marques, 2003; 2005; Bastos, 1993; 1994; 2000; Siqueira, 2001; Meyer, Allen, 1990; 1991; Mowday, Porter, Steers, 1982) and Baby Boomers, X and Y generations (Veloso, Dutra, Nakata, 2008; Veloso, Silva, Dutra, 2011; Smola, Sutton, 2002; Yu, Miller, 2005; Montana, Petit; 2008; Garcia-Lombardia, Stein e Pin, 2008; Kupperschmidt, 2000; 2006; Zemke, Raines, Flipczak, 2000; Cennamo, Gardner, 2008; Crampton, Hodge, 2009; Arsenaut, 2004) were taken as reference. Regarding the methodological aspects, a descriptive quantitative field research was made, with a sample of 308 employees of the three generation groups, and using a questionnaire containing socio demographic and occupational data of the answerers and the EBACO (Scale of Organizational Commitment Bases), developed and validated by Medeiros (2003), containing 28 questions that assess seven bases: affective, obligation to remain, performance obligation, affiliation, lack of reward and opportunities, consistent line of activity and lack of alternatives. The results have shown the similar relationship between organizational commitment and the generation groups on the seven bases, suggesting, in this case, there is no significant difference in base and in commitment when the public employees are divided in generations.

**Keywords:** Organizational Commitment. Baby Boomers Generation. X Generation. Y Generation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1- Síntese das principais abordagens conceituais e das respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional.....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 2- Focos de comprometimento.....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 1: Distribuição dos respondentes por sexo .....</b>	<b>78</b>
<b>Gráfico 2: Histograma do ano de nascimento dos respondentes.....</b>	<b>79</b>
<b>Gráfico 3: Distribuição dos respondentes por estado civil .....</b>	<b>80</b>
<b>Gráfico 4: Histograma do tempo de trabalho na UFMG (em anos) .....</b>	<b>88</b>
<b>Gráfico 5: Tempo de trabalho na UFMG por geração .....</b>	<b>90</b>
<b>Gráfico 6: Relação primeiro emprego e grupo geracional .....</b>	<b>91</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1: Enfoques multidimensionais de comprometimento.....</b>	<b>29</b>
<b>QUADRO 2: Modelo de três componentes de Meyer e Allen.....</b>	<b>31</b>
<b>QUADRO 3: Dimensões da escala de comprometimento organizacional.....</b>	<b>34</b>
<b>QUADRO 4: Bases do comprometimento e fundamentação teórica da EBACO.....</b>	<b>36</b>
<b>QUADRO 5: Comprometimento organizacional: pesquisas nacionais.....</b>	<b>39</b>
<b>QUADRO 6: Comprometimento organizacional: pesquisas nacionais realizadas em Instituições de Ensino Superior ó IES Brasileiras .....</b>	<b>42</b>
<b>QUADRO 7: Pesquisas apresentadas nos encontros da ANPAD e que utilizaram a EBACO.....</b>	<b>44</b>
<b>QUADRO 8: Alguns eventos que marcaram as gerações.....</b>	<b>50</b>
<b>QUADRO 9: Características dos grupos geracionais .....</b>	<b>56</b>
<b>QUADRO 10: Valores e preferências profissionais das gerações .....</b>	<b>58</b>
<b>QUADRO 11: Comparação das características de trabalho entre as gerações .....</b>	<b>59</b>
<b>QUADRO 12: Principais motivadores das Gerações X e Y .....</b>	<b>60</b>
<b>QUADRO 13: Estudos sobre as gerações nas organizações .....</b>	<b>64</b>
<b>QUADRO 14: Estratégia de análise e tratamento dos dados .....</b>	<b>72</b>

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Servidores da UFMG distribuídos por grupos geracionais .....	68
TABELA 2 Distribuição dos servidores por geração com dados de amostragem .....	69
TABELA 3 Distribuição dos respondentes por geração.....	79
TABELA 4 Distribuição dos respondentes por número de filhos .....	80
TABELA 5 Distribuição dos respondentes por cargo ocupado e geração .....	81
TABELA 6 Distribuição dos respondentes por função de chefia.....	82
TABELA 7 Funções de chefia ocupadas pelos respondentes .....	83
TABELA 8 Distribuição dos respondentes por curso de graduação.....	84
TABELA 9 Distribuição dos respondentes por faixa salarial e geração .....	85
TABELA 10 Distribuição dos respondentes por escolaridade e por geração .....	86
TABELA 11 Estatísticas do tempo médio de trabalho na UFMG por geração.....	89
TABELA 12 Distribuição dos respondentes por geração e primeiro emprego .....	92
TABELA 13 Distribuição dos respondentes por motivo de trabalho na UFMG e geração .....	93
TABELA 14 Outros motivos que levaram o servidor a escolher a UFMG.....	94
TABELA 15 Escala EBACO .....	96
TABELA 16 Interpretação do resultado da Escala EBACO .....	96

## **LISTA DE SIGLAS**

CAPES ó Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

DRH ó Departamento de Recursos Humanos

EBACO ó Escala de Bases de Comprometimento Organizacional

IES ó Instituição de Ensino Superior

MEC ó Ministério da Educação

PDI ó Plano de Desenvolvimento Institucional

QVT ó Qualidade de Vida no Trabalho

RAE ó Revista de Administração de Empresas

SIAPE ó Sistema Integrado de Administração de Pessoal

SPSS ó *Statistic Package for Social Science*

UFMG ó Universidade Federal de Minas Gerais

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1	Problematização .....	18
1.2	Objetivos.....	18
1.3	Justificativa .....	19
1.4	Estrutura do Texto.....	21
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	22
2.1	Comprometimento Organizacional .....	22
2.1.1	<i>Abordagens precursoras no estudo do comprometimento</i> .....	24
2.1.2	<i>Comprometimento organizacional e sua multidimensionalidade</i> .....	27
2.1.3	<i>A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional</i> .....	34
2.1.4	<i>O estudo do comprometimento organizacional no Brasil</i> .....	36
2.2	Grupos Geracionais .....	48
2.2.1	<i>Abordagem conceitual da Geração Veteranos</i> .....	51
2.2.2	<i>Abordagem conceitual da Geração Baby Boomers</i> .....	52
2.2.3	<i>Abordagem conceitual da Geração X</i> .....	52
2.2.4	<i>Abordagem conceitual da Geração Y</i> .....	53
2.2.5	<i>Comparando as gerações: o desafio das diferenças</i> .....	55
2.2.6	<i>Novas abordagens sobre as gerações</i> .....	61
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	66
3.1	Caracterização da Pesquisa.....	66
3.2	População e Amostra.....	67
3.3	Estratégia de Coleta, Tratamento e Análise de Dados .....	70
<b>4</b>	<b>AMBIENTE DA PESQUISA</b> .....	73
4.1	Da Instituição .....	73
4.2	Os Fins e a Missão .....	73
4.3	Breve Histórico .....	74
4.4	Da Comunidade Universitária .....	75
4.5	Os Desafios Atuais .....	75
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	76
5.1	Caracterização da Amostra .....	77
5.1.1	<i>Perfil sociodemográfico</i> .....	78
5.1.2	<i>Perfil ocupacional</i> .....	81
5.2	Análise do Construto Comprometimento Organizacional .....	95
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES</b> .....	100
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	103
	<b>APÊNDICE A</b> .....	112
	<b>ANEXOS</b> .....	113

# 1 INTRODUÇÃO

As organizações, assim como a sociedade, estão se transformando, passando da era industrial para a era do conhecimento, e direcionam sua atenção para o seu maior ativo o capital humano. Percebe-se uma mudança significativa, visto que as habilidades operacionais valorizadas no primeiro momento da era industrial passam a ser substituídas por uma parte do complexo ser humano que vem ganhando destaque. É um novo tempo. Um tempo em que as relações se tornam mais complexas, as transformações cada vez mais rápidas, e proatividade às mudanças cada vez mais demandada (CRAWFORD, 1994).

Inseridas nesse contexto, conforme destacam Borges *et al.* (2004), encontram-se a revolução digital e a globalização de mercados, destacando-se uma busca maior pela empregabilidade e pelo desenvolvimento das competências da força de trabalho das organizações e o desenvolvimento de uma economia que se baseia no valor do conhecimento, da informação e da inovação.

Portanto, delineia-se um novo paradigma, com outros modelos organizacionais e, subjacente a eles, há o pressuposto de que o comprometimento da força de trabalho é um requisito fundamental para o sucesso dessas transformações, uma vez que a flexibilidade requer responsabilidade individual e corresponsabilidade entre indivíduos e equipes. Pontua-se também que o êxito das mudanças pretendidas depende, em grande parte, da forma como as organizações lidam com o envolvimento do trabalhador mediante estratégias que assegurem o compartilhamento de valores, de objetivos e de políticas que garantam trocas equânimes entre as partes (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002).

A necessidade de se repensar os pressupostos e modelos de gestão das organizações é sugerida por Albuquerque (2002), que descreve duas estratégias básicas de recursos humanos que vêm de diferentes filosofias de administração e se contrapõem a estratégia de controle e estratégia de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. Na estratégia de controle, os empregados são vistos como números, custos e fator de produção, e devem ser mandados e controlados. Por outro lado, na estratégia de comprometimento, as pessoas são parceiras de trabalho, nas quais as empresas devem investir para conseguir melhores

resultados, baseando-se, portanto, no pressuposto de que o comprometimento está intimamente relacionado com o aumento desempenho.

Ressalta-se, também, o consenso na literatura de que as empresas buscam o elemento humano como diferencial para enfrentar a competitividade, visto que tecnologia, sistemas e processos são facilmente equiparáveis (BASTOS, 1993; REGO, 2003).

Complementando essa abordagem, Rego (2003) vem afirmar que nos discursos sobre gestão organizacional o lugar-comum tem sido o nexos causal entre comprometimento dos indivíduos e competitividade das organizações. Estas necessitam de pessoas dispostas a ir além do prescrito, a adotarem comportamentos espontâneos em resposta a problemas inesperados, a fornecerem sugestões criativas e inovadoras para solução de problemas inéditos, a se identificarem com a organização, numa demonstração de amor à camisa, atuando como bons cidadãos organizacionais.

Para Dutra (2002), as mudanças em padrões socioculturais, a velocidade das transformações tecnológicas e do ambiente e as alterações nas condições de vida têm afetado profundamente o conjunto de expectativas dos trabalhadores em sua relação com essas organizações e com seu trabalho. Esses trabalhadores passaram a ser vitais para:

- ✓ produtividade e nível de qualidade dos produtos e serviços;
- ✓ velocidade na internalização de novas tecnologias;
- ✓ otimização da capacidade instalada;
- ✓ criação de oportunidades para aplicação das competências organizacionais;
- ✓ velocidade de resposta para o ambiente/mercado.

Nos tempos recentes, as pessoas têm sido atraídas por situações profissionais ou de trabalho que lhes permitam maior autonomia e liberdade. Paradoxalmente, as empresas passam a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos de negócios. Isso não vai se concretizar através de um discurso preparado sobre objetivos sociais ou a importância da empresa, nem tampouco pela cooptação por salários e benefícios e sim pelo atendimento das expectativas e necessidades desses profissionais (DUTRA, 2002).

Esse cenário, embora de forma tardia e heterogênea, vem se consolidando no Brasil, a partir dos anos 1990, tanto no setor privado como no público. No setor público, especificamente, observa-se o encolhimento do Estado, as tentativas de modernização administrativa, incluindo mudanças de gestão e de tecnologia e a adoção de políticas poupadoras de mão de obra. Estas últimas se manifestam, por exemplo, na redução das contratações, na diversificação de vínculos empregatícios e na estagnação dos salários (MATTOSO, 1995).

Como exemplo específico do setor público, cita-se a UFMG, onde foi realizada esta pesquisa, que constatou, no início dos anos de 1990, a paralisação das contratações e também dos processos seletivos por concurso, registrando-se um período de quatro anos sem a realização de concursos para admissão de servidores técnico-administrativos nos órgãos públicos federais e, no caso dessa universidade, desencadeou o fechamento do setor responsável pela realização de concursos e posse de novos servidores do ano de 1991 até 1994, sendo o setor reativado somente no ano seguinte.

No contexto delineado, seja no que tange ao setor público, ou ao setor privado, em que pesem suas características distintas, surge um desafio comum: a convivência entre gerações de trabalhadores com valores, motivações, demandas e comportamentos diferenciados. Observa-se que atualmente convivem nas organizações até quatro gerações de trabalhadores.

Conforme afirmam Garcia-Lombardia *et al.* (2008), vive-se num momento em que há quatro gerações trabalhando e convivendo nas empresas, o que corresponde a um período de mais de quarenta anos, e cada uma delas tem suas aspirações e estabelece um contrato psicológico diferenciado com seu empregador, o que representa um desafio para os gestores e profissionais de recursos humanos, tendo em vista que diferentes gerações que compartilham o espaço laboral partem de diferentes percepções do mundo em geral e do trabalho em particular (GARCIA-LOMBARDIA *et al.*, 2008, p. 1). Esse pensamento é sintetizado pelos autores Crampton e Hodge (2009), quando afirmam que a força de trabalho de hoje é mais diversificada do que nunca e mais complexa de gerir.

Para melhor entendimento do que são essas gerações, recorre-se ao conceito elaborado por Jeffries e Hunte (2003), segundo os quais geração representa 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, predisõem-se a uma modalidade comum de pensamento e experiência e a um modo comum de comportamento.

Embora as datas que marcam as gerações variem um pouco para diferentes autores, será considerada para este estudo a divisão geracional apresentada por Veloso, Dutra e Nakata (2008) e Crampton e Hodge (2009), sendo a Geração *Baby Boomers* composta por pessoas que nasceram entre 1946 e 1964. A Geração X refere-se às pessoas nascidas entre 1965 e 1977, e a Geração Y compreende os nascidos do ano de 1978 em diante. Acrescenta-se a essas gerações a denominada Geração Veteranos, composta pelas pessoas nascidas entre os anos 1925 e 1945.

O cenário no qual foi realizada esta pesquisa, a UFMG não é diferente, pois constata-se nessa Instituição a convivência diária entre mais de 4000 profissionais pertencentes ao quadro de servidores técnico-administrativos, cujas idades cobrem um período de aproximadamente 50 anos. Conforme dados fornecidos pelo Departamento de Administração de Pessoal (2012), observa-se que entre todos os servidores do quadro permanente da Instituição o de maior idade que se encontra em atividade ocupa o cargo de motorista, pertence à Classe C e nasceu em dezembro de 1942; o mais jovem ocupa o cargo de assistente em administração, pertence à Classe D e nasceu em dezembro de 1991. Percebe-se, portanto, a abrangência de uma faixa etária de 49 anos. Com relação ao grupo que é objeto deste estudo, ou seja, os servidores da Classe E, a diferença é um pouco menor, tendo em vista que esses servidores somente são admitidos na Universidade após concluírem a graduação. Assim, registra-se que o servidor de maior idade dessa classe nasceu em julho de 1943 e ocupa o cargo de assistente social; o mais jovem nasceu em maio de 1988 e pertence ao cargo de técnico em assuntos educacionais.

No entanto, destaca-se que alguns desses servidores mais antigos não se aposentam quando completam o tempo de serviço e, quando completam 70 anos, são desligados da Instituição compulsoriamente. Porém, em alguns casos, eles optam por retornar à Universidade na condição de trabalhadores voluntários ou por meio de contratos temporários, o que vem estender ainda mais a faixa etária dos trabalhadores que compartilham o cotidiano no espaço laboral.

Assim, a gestão da diversidade é uma realidade na Instituição, fazendo-se necessária a convivência diária de quatro gerações de trabalhadores, que englobam: os pertencentes às gerações Veteranos e *Baby Boomers*, que se preparam para a aposentadoria ou que já possuem

tempo de serviço suficiente, mas não se interessam em aposentar-se; os servidores que se encontram aproximadamente na metade de sua vida produtiva, que correspondem à Geração X, e, finalizando, os recém-admitidos, na sua maioria, pertencentes à Geração Y.

O quadro com o detalhamento numérico referente às gerações e sua distribuição nas classes ocupacionais na UFMG encontra-se no capítulo referente à metodologia.

## **1.1 Problematização**

Diante do contexto aqui delineado, a questão norteadora deste trabalho é: como se caracteriza o comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos dos grupos geracionais da UFMG?

## **1.2 Objetivos**

Com o intuito de responder ao questionamento desta investigação, define-se como objetivo geral: *analisar a base dominante e o grau de comprometimento com a organização dos servidores dos diversos grupos geracionais.*

Para cumprir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- ✓ Identificar características peculiares dos grupos geracionais que trabalham na Instituição.
- ✓ Identificar a base e o grau de comprometimento organizacional dos servidores da instituição pesquisada, de acordo com a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO) validada por Medeiros (2003).
- ✓ Avaliar se há inter-relação entre os dados sociodemográficos e ocupacionais dos respondentes, tais como faixa etária, faixa salarial, tempo de trabalho na Instituição, formação acadêmica e o seu comprometimento.

### 1.3 Justificativa

O comprometimento organizacional, esse construto multidimensional investigado nos estudos do comportamento micro-organizacional desde a década de 1970, ganha interesse científico a partir das evidências do impacto que a intensidade desse vínculo gera nos indivíduos, nas organizações e na sociedade. Ressalta-se também que, tanto no cenário internacional, quanto nacional, ele mantém-se entre os tópicos mais intensamente investigados no domínio do comportamento organizacional (BASTOS, 1993; RODRIGUES; BASTOS, 2009).

Conforme afirmam Mowday, Porter e Steers (1982), esse interesse é ampliado pela constatação de que as mudanças socioeconômicas, tecnológicas e culturais em andamento têm enfraquecido a intensidade desse vínculo indivíduo-organização.

Adiciona-se a isso a premissa da quase totalidade dos estudos sobre o comprometimento organizacional de que um elevado nível de comprometimento contribui para que as empresas atinjam seus objetivos e, conseqüentemente, um melhor desempenho, levando, assim, as organizações a adotarem políticas e práticas para conseguir um maior grau de comprometimento de seus empregados (MEDEIROS, 2003).

Em concordância com essa afirmação, Rowe e Bastos (2009) argumentam que o comprometimento sempre esteve presente no contexto organizacional como requisito de bom desempenho, relações interpessoais adequadas, eficiência e eficácia individuais e organizacionais, e isso vem contribuir para a compreensão do vínculo dos trabalhadores com as organizações e a influência desse vínculo no desempenho no trabalho.

Há também de se destacar que os estudos sobre satisfação e motivação estão diminuindo devido à dificuldade na sua mensuração, ao passo que os estudos sobre comprometimento aumentaram significativamente na década de 1980 e início da década de 1990, em função de que ele apresenta uma base mais sólida, mais estável, mais perene ou menos sujeita à flutuação. Além disso, os resultados sobre comprometimento podem ser melhor percebidos na organização, podendo ser utilizados como instrumento gerencial para motivar trabalhadores e destacando-se como melhor preditor de vários produtos humanos no contexto do trabalho (BASTOS, 1994).

Diante do cenário que se apresenta, percebe-se, portanto, uma oportunidade para a pesquisadora da presente dissertação, no sentido de aprofundar seus conhecimentos relativos ao comportamento humano nas organizações, auxiliando no trabalho que realiza há vários anos na área de Recursos Humanos da instituição pesquisada, podendo ser considerado também um estudo que vem contribuir para o debate, tendo em vista que a junção desses temas torna-se um campo interessante num contexto peculiar que é o serviço público federal.

Ainda nesse contexto, no caso específico das universidades brasileiras que, segundo Moraes *et al.*(1997), ainda se caracterizam pelo conservadorismo, demonstrando resistência à adoção de medidas que incentivem a efetiva participação do seu pessoal técnico-administrativo nas decisões e uma maior autonomia no trabalho, surge a necessidade de adoção de uma nova postura organizacional diante das novas demandas apresentadas, que consiste em fortalecer o comprometimento dos funcionários em relação às suas metas e aos projetos de modernização.

Portanto, a realização deste estudo pode ser considerada significativa para a UFMG, pois, levando-se em consideração o contexto da gestão pública e, especificamente nas instituições federais de ensino, Vale *et al.* (2011, p. 2) acrescentam que ão como geradoras de conhecimento científico e tecnológico, devem se contextualizar dentro das novas relações de trabalho, em que o comprometimento organizacional se configura como um fator primordial de melhoria no desempenho organizacional.

Adiciona-se a isso a necessidade de se conhecer melhor o servidor público, que constitui o elemento humano em torno do qual se organizam as instituições estatais, fazendo-se necessário conhecer seu perfil, nível e natureza, a fim de contribuir para a melhoria nas relações de trabalho e no desempenho das instituições públicas (LEITE, 2004).

Os resultados a serem obtidos por esta pesquisa também poderão servir como subsídio para a instituição pesquisada, no desenvolvimento de ferramentas de aprimoramento das ações de gestão e de reavaliação das práticas administrativas e seu impacto no comprometimento dos servidores, assim como subsidiar a formulação e implantação de novas políticas de recursos humanos, tendo em vista que grande número de contratações recentes de servidores técnico-administrativos para a instituição concentra-se principalmente nos concursados pertencentes às Gerações X e Y.

#### **1.4 Estrutura do Texto**

Esta dissertação é composta de seis capítulos e está disposta do seguinte modo: o primeiro capítulo consta da Introdução, já apresentada, na qual se buscou abordar a relevância do tema e a questão norteadora do trabalho, definir os objetivos e apontar os aspectos que justificam a realização da pesquisa. O segundo capítulo destaca o referencial teórico, cujos enfoques foram o construto comprometimento e os grupos geracionais. O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada, iniciando-se pela caracterização da pesquisa, a população e a amostra, finalizando com a definição da estratégia de coleta, tratamento e análise de dados. No quarto capítulo, destaca-se a descrição do ambiente de pesquisa, focalizando os fins e a missão da UFMG, apresentando um breve histórico da Instituição e os números relativos à comunidade universitária e finaliza relatando os principais desafios que a Universidade enfrenta atualmente. A apresentação e a análise dos resultados compõem o quinto capítulo, que abrange a caracterização da amostra e análise do construto comprometimento organizacional. Por fim, o sexto capítulo traz as conclusões, as recomendações e as limitações do presente estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica que sustenta este trabalho está dividida em duas partes: a primeira aborda aspectos conceituais relativos à investigação do construto comprometimento organizacional; a segunda refere-se à caracterização das gerações de trabalhadores que serão objeto deste estudo.

### 2.1 Comprometimento Organizacional

Na última década do século XX, o comprometimento permaneceu na pauta dos pesquisadores do comportamento organizacional, influenciados pela existência de lacunas que persistem, apesar das intensas investigações e avanços da área, destacando-se a predominância do estudo do comprometimento organizacional (ROWE, 2008).

Conforme afirmam Dias e Maestro Filho (2008), o interesse significativo apresentado pelos pesquisadores sobre esse tema baseia-se na evidência de que o comprometimento pode influenciar atitudes e comportamentos considerados importantes do ponto de vista organizacional, tais como: assiduidade; intenção de abandonar a organização, abandono efetivo, pontualidade, atitudes em situação de mudança, desempenho individual, comportamento de cidadania e de negligência, e desempenho organizacional. Diante dessa evidência, proliferaram as pesquisas visando conhecer as razões pelas quais as pessoas desenvolvem esse laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo com a organização, acreditando que a interpretação das conseqüentes e dos antecedentes do comprometimento só pode ser eficaz partindo da compreensão de sua multidimensionalidade.

Para Bastos (1994, p. 73), o comprometimento envolve alguma forma de laço psicológico entre pessoas e aspectos do seu ambiente de trabalho. Essa é uma visão também descrita pelos pesquisadores canadenses Meyer e Allen (1991, p. 67) no trabalho sobre os três componentes de conceitualização do comprometimento organizacional, no qual eles afirmam que o comum entre as abordagens é a visão de que o comprometimento é um estado psicológico que: (a) caracteriza a relação do empregado com a organização, e (b) tem implicações na decisão de continuar ou deixar de ser membro da organização.

Segundo Bandeira, Marques e Veiga (2000), o termo comprometimento foi definido de forma a gerar diversas interpretações, consistindo em atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à empresa. Pode ser um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais, ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças, ou, ainda, a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo. Salientam também que as propostas de pesquisa apresentam um ponto em comum: partem do pressuposto de que o vínculo do indivíduo com a organização existe e é inevitável e que essas propostas diferem somente na forma como esse vínculo se desenvolve e se mantém no ambiente organizacional, e concluem que o comprometimento organizacional, em linhas gerais, pode ser entendido como forte vínculo do indivíduo com a organização, o que o incita a dar algo de si, a saber: sua energia e lealdade (p. 2).

Por outro lado, Gottlieb e Conkling (1995, *apud* Rowe e Bastos, 2010) pontuam que a lealdade à organização tornou-se um valor não usual, remanescente de um tempo mais tranquilo e amistoso; e a noção de comprometimento do trabalhador passou a requerer dedicação individual ao treinamento contínuo, atualização e troca de habilidades, e perícias individuais.

Acrescenta-se também que os indivíduos questionam a racionalidade de envolver-se e comprometer-se com as organizações, porque elas apelam para o envolvimento e comprometimento desses atores organizacionais, mas em contrapartida sustentam suas políticas de pessoal na volatilidade do trabalho (BORGES *et al.*, 2004).

Presume-se que prevaleça ainda hoje o desafio explicitado por Medeiros e Enders (1998), que pontuam como uma das grandes preocupações, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, como conseguir selecionar e manter no seu quadro funcional indivíduos competentes, dedicados, engajados e principalmente envolvidos com os problemas da organização. Portanto, nos últimos anos, as organizações têm despendido esforços na busca e retenção de pessoas melhor qualificadas e que estejam dispostas a se comprometer com o trabalho e que apresentem melhor desempenho (MEDEIROS *et al.*, 2003).

### *2.1.1 Abordagens precursoras no estudo do comprometimento*

O interesse mais aguçado dos pesquisadores em compreender as ligações que o indivíduo estabelece com a organização para a qual trabalha antecede a década de 1970; no entanto, não existe um verdadeiro consenso com relação à definição do construto comprometimento, tendo em vista que podem ser identificadas abordagens distintas, que implicam conceitualização e propostas de mensuração diferenciadas.

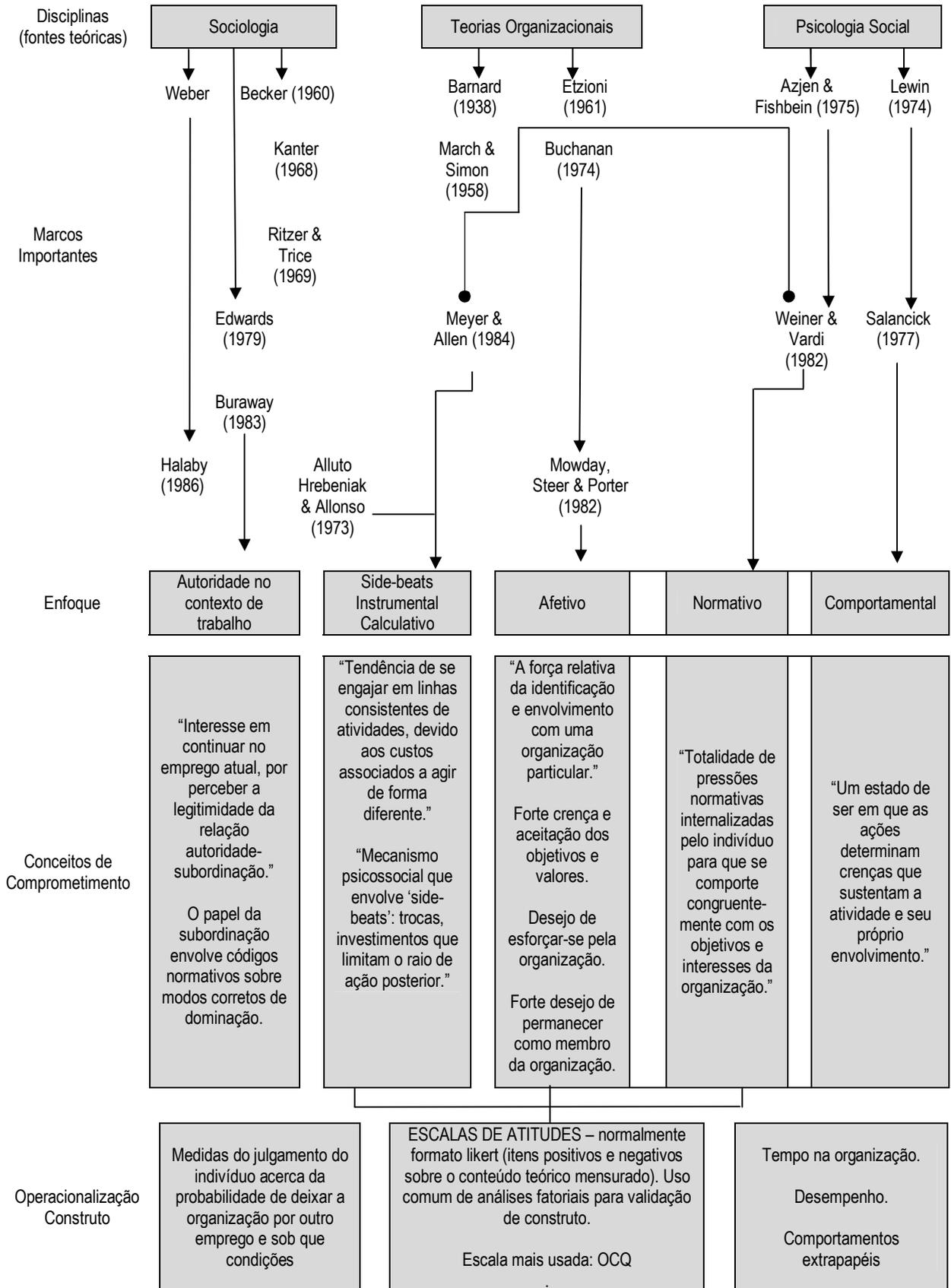
Entre as principais vertentes conceituais do comprometimento organizacional, destacam-se as relativas aos modelos unidimensionais e multidimensionais, tendo como ponto de partida as disciplinas que foram as fontes teóricas de estudo desse construto e que formam as raízes de sua elaboração.

Em estudo realizado pelo pesquisador Bastos (1993), da Universidade Federal da Bahia, são relacionadas as principais abordagens conceituais e os principais autores que pesquisaram esse construto desde os enfoques que originaram as investigações sobre esse tema.

No citado estudo, pode-se ter uma visão cronológica que vai desde as abordagens embrionárias sobre comprometimento que utilizaram como fontes teóricas as disciplinas sociologia, teorias organizacionais e psicologia social, e que remontam à década de 1960, até os modelos teóricos mais atuais em que predominam nas pesquisas os enfoques instrumental (ou calculativo), afetivo e normativo propostos pelos pesquisadores canadenses Meyer e Allen (1991), que propõem ãna tentativa de organizar a amplitude de abordagens desenvolvidas desde 1960, reunir os conceitos elaborados e expandir o construto, com o objetivo de aumentar a sua generalizaçãoo (RODRIGUES; BASTOS, 2009, p.01).

Na presente pesquisa, optou-se por um modelo desenvolvido e validado por Medeiros (2003), devidamente detalhado neste estudo que utiliza sete enfoques baseados no reexame de modelos teóricos já existentes, buscando estabelecer as dimensões que fazem parte do construto para o contexto cultural brasileiro.

Os modelos com as abordagens conceituais sintetizados por Bastos (1993) são mostrados na Figura 1.



**Figura 1- Síntese das principais abordagens conceituais e das respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional.**  
**Fonte: Bastos (1993).**

No que concerne ao comprometimento afetivo, suas raízes encontram-se nos trabalhos de Etzioni e, posteriormente, destacam-se os trabalhos de Mowday, Porter e Steers (1982) que abordam a natureza atitudinal/afetiva desse vínculo do indivíduo com a organização. Para Medeiros (2003), esse foi o enfoque que dominou a literatura por mais tempo, a partir dos trabalhos desenvolvidos pela equipe desses três autores, que assumem esse componente do comprometimento numa perspectiva atitudinal e afirmam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por, no mínimo, três fatores: (a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização, e (c) um forte desejo de se manter membro da organização (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982, p. 27).

Os trabalhos desenvolvidos por esses pesquisadores tiveram início na década de 1970 e resultaram na validação de um instrumento para medir o comprometimento em 1979, estruturado a partir da definição estabelecida por eles, o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). Nessa perspectiva, o indivíduo permanece na organização por se identificar com seus objetivos e valores, expressando seu desejo de se esforçar e permanecer. Ou seja, o indivíduo fica na organização porque quer.

Quanto ao enfoque instrumental, suas raízes encontram-se nos estudos iniciados por Becker, sendo operacionalizados posteriormente por Alluto, Hrebiniak e Alonso, que interpretam as ideias de Becker e definem o comprometimento como um fenômeno estrutural que ocorre como um resultado das transações indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho, ao longo do tempo. Assim, a noção de linhas consistentes de atividades implica a escolha de uma dentre diversas alternativas de curso de ação por parte do indivíduo, sendo a escolhida a que melhor atende os seus propósitos. Nesse enfoque, o comprometimento é visto em função das recompensas e custos, o que caracteriza as *side-beats* (trocas laterais), ou seja, o indivíduo permanece na organização porque sente que deve, pois sua saída envolve perda de investimentos feitos por ele, como por exemplo: fundo de pensão, aquisição de habilidades, status etc.

Os dois enfoques apresentados anteriormente se encontram também presentes nos trabalhos de Meyer e Allen (1991), que demarcam esses dois tipos de comprometimento e propõem instrumentos específicos para mensurá-los.

O enfoque sociológico analisa o *attachment* (apego) à organização, baseando-se na teoria de autoridade de Weber e nos teóricos marxistas Edwards e Buraway. Nessa perspectiva, o vínculo do trabalhador no contexto do trabalho é analisado a partir de aspectos da autoridade, controle e subordinação. Portanto, o trabalhador considera legítimo o regime de governo do empregador e é seu dever continuar vinculado à organização.

O enfoque normativo tem sua origem nas teorias de Etzioni, Azjen e Fishbein e, posteriormente, é estudado por Weiner e Vardi. Nesse enfoque, segundo Bastos (1993), o construto comprometimento é conceitualizado como um conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização.

Ressalta-se a ênfase dada por Weiner (1982, *apud* Medeiros, 2003) de que o elemento central da definição do comprometimento, em aceitar os valores e objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual denomina de normativo-instrumental. Para o autor, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é certo fazê-lo.

O enfoque comportamental é apresentado inicialmente por Lewin e, posteriormente, pelas teorias de Salancick, para o qual os trabalhadores avaliam seu comprometimento para manter a consistência entre seus comportamentos e atitudes, ou seja, as pessoas se tornam comprometidas pelas implicações de suas próprias ações e dessa forma o comprometimento pode ser entendido como um círculo vicioso, onde o comportamento leva o trabalhador a apresentar determinadas atitudes que, por sua vez gera comportamentos futuros, ocasionando a criação de um lento, porém resistente, vínculo com a organização (MORAES et al., 1997, p.3).

Portanto, cabe ressaltar que, entre os vários enfoques apresentados, destacam-se aqueles que segundo Bastos (1993) apresentam maior impacto quantitativo como pesquisa, a saber: os relacionados aos comprometimentos afetivo e instrumental.

### *2.1.2 Comprometimento organizacional e sua multidimensionalidade*

Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional começaram a ser considerados depois que alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento, eram componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização (MEDEIROS, 2003).

A pesquisa sobre esse tema vem utilizando modelos de múltiplas bases para mensurar o comprometimento organizacional, porém o que vem ocorrendo é que esses modelos não têm encontrado um ajuste preciso às diferentes culturas em que são testados, além de diversos trabalhos não se ajustarem aos modelos teóricos propostos. Nesse contexto de exploração da dimensionalidade do comprometimento, os modelos de conceitualização de mais de uma base de comprometimento têm ganhado espaço, mas a pesquisa na área está longe de chegar a um consenso também nesse aspecto, tornando o comprometimento um conceito em construção (BASTOS *et al.*, 2008).

Pode-se ressaltar que o interesse em estudar os múltiplos comprometimentos em suas variadas bases e focos tem aumentado, com base no pressuposto de que vários comprometimentos preveem comportamentos melhor do que um comprometimento isoladamente. Essa pressuposição tem forte justificativa, ao considerar que trabalhadores são comprometidos com mais de um foco, e em trabalhos distintos diferentes focos podem ter efeitos diferenciados nos resultados do comportamento desses trabalhadores (COHEN, 2003).

O primeiro autor a estabelecer o comprometimento em componentes diferentes foi Kelman (1958, *apud* Medeiros, 2003), distinguindo o vínculo psicológico de um indivíduo com a organização em três bases independentes:

- a) *Compliance* (submissão), ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas;
- b) *Identification* (identificação), ou envolvimento baseado num desejo de afiliação;
- c) *Internalization* (internalização), ou envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais.

Em seu clássico trabalho, em 1960, Goudner (*apud* Medeiros, 2003) também já acreditava que o comprometimento não era um construto unidimensional e identificou duas dimensões para esse construto:

- a) Integração, que é o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte em vários níveis de uma organização em particular;
- b) Introeção, que é o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados.

Em 1961, Etzioni (*apud* Mowday, Porter e Steers, 1982) sugeriu que o envolvimento do empregado pode assumir três formas:

*Envolvimento moral*, baseado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização. Sendo este envolvimento positivo e intenso em direção aos objetivos organizacionais;

*Envolvimento calculativo*, baseado nas relações de troca que se desenvolvem entre o membro e sua organização. Este envolvimento é uma relação de menor intensidade e ocorre quando o membro percebe equidade entre recompensas e contribuições;

*Envolvimento alienativo*, baseado na repressão e na coerção. Este envolvimento tem uma orientação negativa e é encontrado em ambientes como prisões.

Assim, os enfoques mais modernos de comprometimento passam a considerar esse construto em diferentes enfoques, conforme exibido no Quadro 1.

**QUADRO 1: Enfoques multidimensionais de comprometimento**

<b>AUTORES</b>	<b>DIMENSÕES</b>
Kelman (1958)	<i>Compliance</i> (ou instrumental, motivação por recompensas extrínsecas); <i>Identification</i> (desejo de afiliação); <i>Internalization</i> (sintonia entre valores individuais e organizacionais).
Gouldner (1960)	Integração (desejo de afiliação); Introjeção (introjeção de valores e características organizacionais, similar ao enfoque normativo).
Etzioni (1961)	Moral (similar ao normativo); Calculativo (instrumental); Alienativo (baseado na coerção e repressão, encontrado em prisões).
Kanter (1968)	Coesão (fortalecimento do vínculo através de técnicas e cerimônias); Continuação (demanda de sacrifícios pessoais dificultando a busca de alternativas de trabalho); Controle (normativo); Obs.: dimensões identificadas por Mowday, Porter e Steers (1982).
Meyer e Allen (1991)	Afetivo (permanecem porque querem); Instrumental (permanecem porque precisam); Normativo (sentem-se obrigados a permanecer).
Thévenet (1992)	Adesão (internalização dos valores da organização); Oportunidade (oferecimento de oportunidades de acordo com as expectativas).
Becker (1992)	Pelo desejo de associação; Congruência com os valores individuais; Para obtenção de recompensas ou evitar punições.
Jaros <i>et al.</i> (1993)	Vínculo psicológico afetivo através de sentimentos como lealdade, afeição, amizade, alegria, prazer; Vínculo de continuação, pelos custos de sair da organização; Vínculo moral, que seria um senso de dever, ou chamado, pelos objetivos, valores e missão da organização.

**Fonte: Medeiros (2003).**

No entanto, Medeiros (2003) ressalta que, dentre os diversos modelos de conceitualização de mais de um componente, o modelo de maior aceitação pelos pesquisadores foi o modelo de

três componentes, estabelecido por Meyer e Allen (1991). Esse modelo é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas, e assim os autores descrevem esses componentes:

*Affective commitment*, ou comprometimento afetivo. Comprometimento como um apego emocional, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização.

*Continuance commitment*, ou comprometimento instrumental. Comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização.

*Normative commitment*, ou comprometimento normativo. Comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização.

Portanto, segundo afirmam os autores, "Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem porque eles querem, aqueles com forte comprometimento instrumental porque eles precisam, e aqueles com forte comprometimento normativo porque eles sentem que devem fazê-lo" (MEYER; ALLEN, 1990, p. 3).

Na conclusão de outro trabalho que estabeleceu as bases teóricas do modelo de três componentes, Meyer e Allen (1991, p. 82) afirmam que "não é claro que os três componentes estabelecidos aqui são os únicos componentes relevantes do comprometimento ou que cada um represente um constructo unitário". Porém, mesmo abrindo a perspectiva de existirem outros componentes, esses autores pontuam que o comprometimento organizacional possui três componentes/bases: afetiva, instrumental e normativa, e não apenas uma como foi conceitualizado inicialmente por estudiosos como Becker, acerca do comprometimento instrumental, e Mowday, Porter e Steers (1982), sobre o comprometimento afetivo.

Quanto à nomenclatura acerca do comprometimento, Meyer e Allen (1991) acreditam que é mais apropriado considerar o comprometimento afetivo, instrumental e normativo como componentes, ao invés de tipos de comprometimento, já que este último sugere que os estados psicológicos que caracterizam as três formas de comprometimento são mutuamente exclusivos. Ao contrário, parece mais razoável esperar que um empregado possa vivenciar todas as três formas de comprometimento em vários níveis.

A síntese do modelo de Meyer e Allen é demonstrada no Quadro 2.

**QUADRO 2: Modelo de três componentes de Meyer e Allen**

COMPONENTES	CARACTERIZAÇÃO	RAZÕES DA PERMANÊNCIA	ESTADO PSICOLÓGICO
Afetivo	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização.	O indivíduo sente que quer permanecer.	Desejo
Instrumental	Grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída. 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 que tem necessidade de permanecer.	Necessidade
Normativo	Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização.	O indivíduo sente que deve permanecer.	Obrigação

Fonte: Adaptado de Rego e Souto (2003, p. 6).

Ainda com relação às principais abordagens sobre o comprometimento organizacional, Siqueira (2001) faz a seguinte pontuação:

O comprometimento afetivo ó desejo de permanecer na organização ó seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram as necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho. Comprometimento calculativo ó a necessidade de permanecer na organização ó seria desenvolvido a partir de dois fatores antecedentes: (a) a magnitude e/ou o número de investimentos (*side-beats*) feitos pelo empregado na organização; e (b) a falta de alternativas de empregos no mercado. Por fim, o comprometimento normativo ó a obrigação moral de permanecer na organização ó seria um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização organizacional ocorrido após a entrada do empregado na organização (SIQUEIRA, 2001, p. 5).

Para Siqueira (2001), a dimensão afetiva ou compromisso afetivo com a organização é composta por vários sentimentos e emoções que alguém poderia ter em relação à empresa em que trabalha, tais como: orgulho, contentamento, entusiasmo, interesse e ânimo. Portanto, ão comprometimento afetivo é, entre as bases de comprometimento, o único composto por afeto e não por fatores cognitivos como aqueles encontrados nos compromissos normativos e calculativosö (FILENGA; SIQUEIRA, 2006, p. 4).

Complementando a abordagem anterior, Oliveira *et al.* (1999) afirmam que o enfoque de natureza afetiva ou atitudinal é a forma mais popular de definição do comprometimento

organizacional e que o comprometimento afetivo aumenta com a idade, o nível e o escopo do trabalho, e está associado com maior contribuição do indivíduo à organização (p. 3).

Quanto ao comprometimento calculativo, segundo Siqueira (2001), seria suscitado pela avaliação positiva dos resultados (posição alcançada na organização, acesso a certos privilégios ocupacionais, benefícios oferecidos pelo sistema a empregados antigos, planos específicos de aposentadoria), em consequência dos investimentos feitos pelo empregado e, concomitantemente, pela possibilidade de perda percebida por ele, ou de não ter como repor vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligasse da organização. Acrescenta-se que o aparecimento ou desenvolvimento dessa base de comprometimento pode ser atribuído a um raciocínio econômico, podendo ser representado mentalmente por crenças, percepções ou avaliações a respeito de uma relação social de troca.

Complementando esse ponto de vista, Medeiros e Enders (1998) afirmam que o comprometimento instrumental do trabalhador com a organização ocorre quando ele trabalha mais por necessidade e escassez de alternativas de emprego, do que porque quer e está disposto a se esforçar em prol da organização.

No que se refere ao vínculo normativo, os autores afirmam que ele se constitui num conjunto de pensamentos de reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização, os quais são acompanhados ou revestidos de sentimento de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se retirar da organização. Assim, sua percepção acerca de uma ação é resultado de pressões normativas, geralmente da cultura da empresa, que impõe sua ação e o seu comportamento na organização.

Quando utilizaram o instrumento de Meyer e Allen, os pesquisadores Medeiros e Enders (1998) apontaram indícios da presença de diversos componentes do comprometimento organizacional ao afirmarem a importância de se procurar novas dimensões do comprometimento em futuros estudos, por acreditarem que poderia existir uma nova dimensão latente no comprometimento, ligada a um componente de vínculo emocional entre o indivíduo e sua organização.

Eles apontam os rumos que a pesquisa sobre esse tema tem que tomar: a) realização de novos estudos, buscando compreender a multidimensionalidade do construto comprometimento

organizacional; b) desenvolvimento de novos instrumentos e indicadores ajustados às várias dimensões do comprometimento organizacional; e c) validação dos instrumentos em diferentes contextos culturais.

Mostrando outra visão do modelo tridimensional, em trabalho apresentado no Encontro da ANPAD de 2009, Rodrigues e Bastos (2009) tecem uma análise crítica a esse modelo, após o mapeamento das principais questões conceituais e empíricas do modelo citado, articulando investigações e discussões teóricas nacionais e internacionais sobre o comprometimento. A partir dessa análise, tal estudo sugere que o modelo tridimensional seja revisado, e a base de continuação seja retirada do conceito de comprometimento, tendo em vista que ela representa também o significado de permanência por necessidade, sob o argumento de que constitui um tipo de vínculo distinto do que se entende por comprometimento organizacional, indicando que o indivíduo continua ou permanece na organização por razões alheias à sua vontade, em geral ligadas ao cálculo das perdas relacionadas à sua possível saída. Portanto, a sugestão apresentada no estudo é a retirada da base de continuação e a avaliação da possibilidade de se tratar o comprometimento como um construto unidimensional, tal como sugeriram outros pesquisadores desse construto antes da proposta do modelo tridimensional.

Deve-se ressaltar também a importância das variáveis utilizadas nas pesquisas sobre comprometimento que, conforme afirma Medeiros (2003), são divididas em três categorias:

*Antecedentes*, que estudam características pessoais e de trabalho, relações com o grupo e com o líder, características organizacionais e status da função;

*Correlatos*, que estudam motivação, satisfação no trabalho, stress, envolvimento com o trabalho;

*Consequentes*, que estudam *performance* no trabalho, alternativas de trabalho, intenção em procurar novo emprego, intenção em deixar a organização, pontualidade, *turn-over* e absenteísmo.

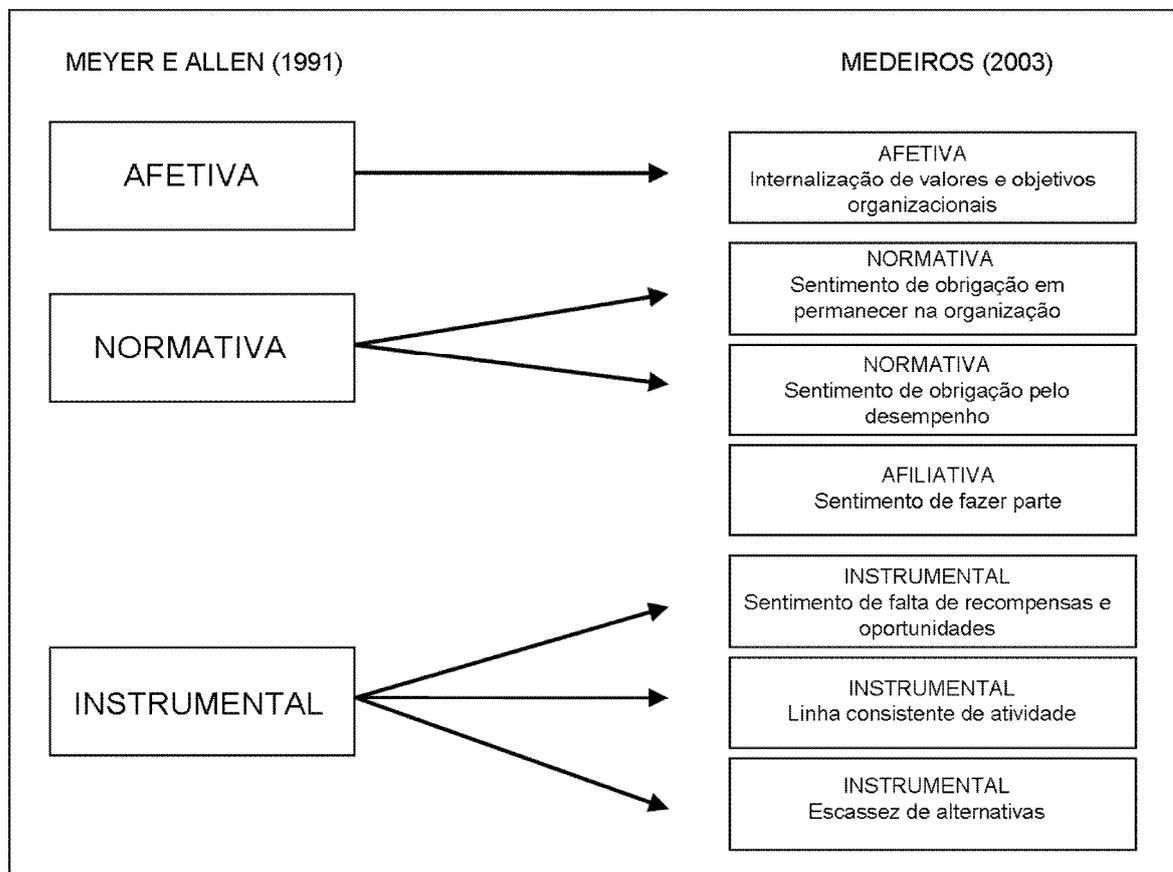
Para o autor, seria útil aprender mais sobre essas variáveis que permeiam a relação indivíduo-organização e salienta que, no Brasil, vários são os artigos baseados em pesquisa de campo que tratam da relação entre antecedentes e comprometimento organizacional. Já quanto aos consequentes, a pesquisa foi um pouco negligenciada no país.

Para desenvolvimento desta pesquisa, optou-se pela utilização do modelo desenvolvido e utilizado pela primeira vez por Medeiros em 2003, que apresenta uma expansão do modelo tridimensional de Meyer e Allen, conjugado com a percepção de outros pesquisadores sobre o tema e elaborado a partir de uma análise exploratória e confirmatória das dimensões do comprometimento organizacional.

### 2.1.3 A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional

Essa escala foi desenvolvida como forma de preencher a lacuna de identificação e mensuração das bases do comprometimento organizacional, ampliando o número de bases do comprometimento a partir de estudos sobre a dimensionalidade das bases instrumental e normativa propostas pelos pesquisadores Meyer e Allen (1991), com evidências de que essas duas bases são integradas por fatores empírica e conceitualmente distintos (BASTOS; SIQUEIRA; MEDEIROS; MENEZES, 2008), conforme especificado no Quadro 3.

**QUADRO 3: Dimensões da escala de comprometimento organizacional**



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

O questionário EBACO foi aplicado por Medeiros pela primeira vez em 2003, numa pesquisa que teve como objetivo principal estabelecer um novo modelo diagnóstico de comprometimento organizacional dos indivíduos. Nesse estudo, o autor se propôs a reexaminar os modelos teóricos de conceitualização do comprometimento organizacional, buscando estabelecer as dimensões que fazem parte do construto para o contexto cultural brasileiro (MEDEIROS, 2003, p. 22).

A pesquisa abrangeu 252 organizações, sendo que em sua primeira fase o universo foi de empresas varejistas localizadas em *shopping centers* da cidade de Natal, e na segunda fase, hotéis localizados nas cidades de Fortaleza, Recife e Natal. No total, foram visitadas 170 lojas, sendo entrevistados 305 vendedores, e 82 hotéis, nos quais foram entrevistados 269 empregados de recepção.

A primeira fase foi exploratória, tendo sido utilizados apenas instrumentos de mensuração do comprometimento organizacional, sendo: a) O instrumento de Meyer, Allen e Smith, composto de 18 indicadores, sendo seis para cada dimensão conceitualizada pelos autores: afetiva, normativa e instrumental; b) O instrumento de O'Reilly e Chatman, composto de 12 indicadores, sendo cinco indicadores de internalização dos valores organizacionais, três indicadores de identificação, que são baseados no desejo de afiliação com a organização, e quatro indicadores de submissão, que são baseados na submissão e em recompensas intrínsecas; e c) Um conjunto de 30 indicadores afetivos, normativos, instrumentais e afiliativos, construídos a partir da revisão teórica desenvolvida pelo autor.

A segunda fase abrangeu uma pesquisa confirmatória e utilizou três conjuntos de instrumentos de mensuração: o primeiro, composto de questões de comprometimento extraídas do estudo exploratório; o segundo, de questões relativas às características organizacionais do hotel, e o terceiro conjunto avaliava o desempenho do hotel.

Em artigo apresentado por Medeiros *et al.* (2005), é apresentado o desenvolvimento da EBACO, em que há uma expansão da pesquisa inicial e consta-se que para sua validação foram reunidos 819 casos, compreendendo 266 recepcionistas de 82 hotéis e 553 empregados de 12 organizações privadas, não governamentais e públicas. Nesse contingente, estavam incluídos trabalhadores de diversas categorias ocupacionais, como: professores, bancários, vendedores do comércio varejista, servidores públicos municipais, industriários, e outras.

Para mensurar o comprometimento organizacional, a pesquisa utilizou 28 indicadores, sendo 24 retirados dos 60 indicadores testados na pesquisa exploratória e quatro introduzidos na segunda fase da pesquisa. Esses 28 indicadores foram projetados para mensurar sete bases do comprometimento organizacional: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade e escassez de alternativas.

No Quadro 4 encontram-se descritas as sete bases do comprometimento organizacional propostas por Medeiros (2003) e algumas de suas principais fundamentações teóricas.

**QUADRO 4: Bases do comprometimento e fundamentação teórica da EBACO**

<b>BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA BASE</b>
Afetiva	Comprometimento afetivo ó Mowday, Porter e Steers (1982); Congruência de valores ó Kelman (1958); Introjeção ó Gouldner (1960); Envolvimento moral ó Etzioni ( <i>apud</i> Mowday, Porter e Steers, 1982); Adesão ó Thévenet ( <i>apud</i> Sá e Lemoine, 1998).
Obrigação em permanecer	Normativo ó Meyer e Allen (1991).
Obrigação pelo desempenho	Pressões normativas ó Wiener (1982) e Jaros <i>et al.</i> (1993); Controle ó Kanter ( <i>apud</i> Mowday, Porter e Steers, 1982).
Afiliativa	Identificação ó Kelman (1958); Integração ó Gouldner (1960); Identificação ó Becker (1992); Coesão ó Kanter ( <i>apud</i> Mowday, Porter e Steers, 1982); Afiliativa ó Medeiros e Enders (1999).
Falta de recompensas e oportunidades	Envolvimento calculativo ó Etzioni, Porter e Steers (1982); Oportunidade ó Thévene ( <i>apud</i> Sá e Lemoine, 1998); Recompensas ó Becker (1992).
Linha consistente de atividade	Trocas laterais ó Becker (1960); Hrebiniak e Alutto (1972).
Escassez de alternativas	Continuação ó Meyer e Allen (1991).

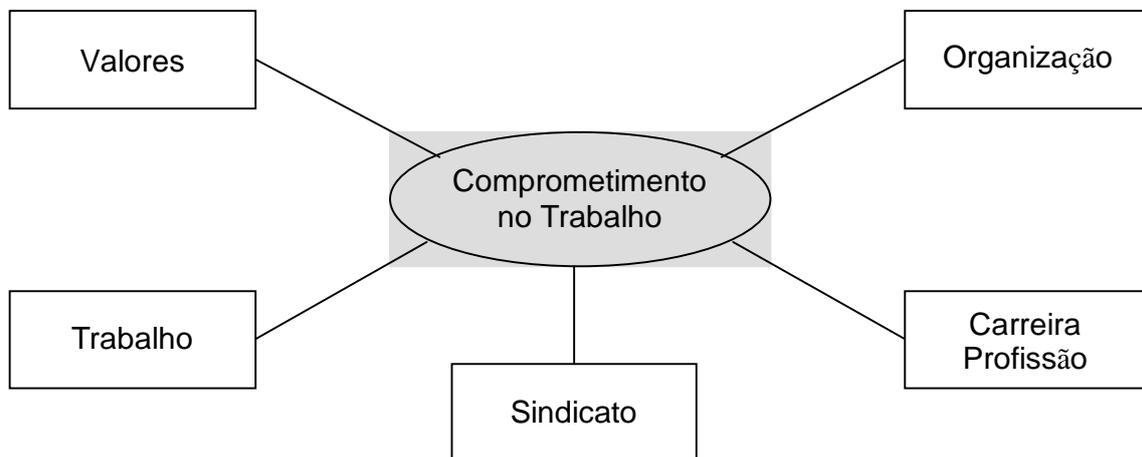
**Fonte: BASTOS *et al.*(2008).**

#### 2.1.4 O estudo do comprometimento organizacional no Brasil

Até a década de 1990, poucos eram os trabalhos sobre o comprometimento organizacional no Brasil sendo a discussão dos resultados de pesquisa referenciados pela literatura estrangeira, em especial, a norte-americana. Porém, a partir dessa época, as pesquisas sobre o tema têm

evoluído, e diversos são os estudos que abordam a característica multidimensional desse construto, sendo consenso na literatura a existência dos seus múltiplos focos e bases (MEDEIROS *et al.*, 2003).

Um marco a ser considerado foi a publicação na *Revista de Administração de Empresas* (RAE) do artigo de autoria de Bastos em 1993, no qual foi apresentado um resumo das principais abordagens conceituais e a fundamentação teórica que as sustentam, no qual o autor defende que os estudos sobre comprometimento organizacional são muito variados em função dos diversos objetos que podem servir de alvo para o vínculo do trabalhador, tais como: organização, sindicato, carreira, valores e trabalho, todos se estabelecendo em um caminho próprio de investigação, conforme explicitado na Figura 2.



**Figura 2- Focos de comprometimento**  
**Fonte: Morrow (1983 apud BASTOS *et al.*, 1997, p. 107).**

Posteriormente, Bastos (2000) ressalta que os múltiplos focos de comprometimento são entidades particulares que podem funcionar como alvo desse vínculo do trabalhador com: a organização, o sindicato, os valores, a profissão, o trabalho, o grupo de colegas, o conjunto de tarefas que executa, os objetivos ou metas do trabalho, entre outros.

Aspectos fora do trabalho também são citados, por influenciarem esse vínculo do trabalhador, a exemplo de sua família, religião e partido político. Esses focos podem ser harmônicos ou conflitivos, todos se constituindo em linhas de investigação próprias, embora partilhem problemas comuns e exista a consciência da necessidade de integrá-las.

Ressalta-se, no campo de estudo do comprometimento organizacional a importante contribuição dos pesquisadores Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2003), que

publicaram o artigo intitulado "Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil", no qual é analisada a agenda de pesquisa do comprometimento estabelecida por diversos autores considerados clássicos nesse campo de estudo, e também a literatura brasileira sobre o assunto.

Em suas conclusões, eles pontuam que a pesquisa sobre esse tema ainda não conseguiu relacionar o comprometimento das pessoas com o desempenho das organizações, e que futuros estudos devem procurar comprovar que a relação de um elevado nível de comprometimento por parte dos empregados leva determinadas organizações a um desempenho superior no seu ramo de atividade.

Embora tenha sido afirmado por Leite (2004, p. 15) que "os estudos sobre comprometimento do serviço público nas três esferas de governo ainda são inexpressivos, apesar da vasta literatura sobre o assunto", algumas pesquisas sobre o tema foram realizadas no Brasil, em diversas organizações, tanto do setor público como do privado, sendo que a maior parte delas teve como foco a busca de explicação do fenômeno ou a identificação de seus antecedentes.

Nessas pesquisas relacionadas no Quadro 5 percebe-se a predominância na utilização do modelo tridimensional desenvolvido pelos pesquisadores Meyer e Allen. Pode-se, também, constatar que elas abrangem várias categorias organizacionais focalizando desde os gestores até os trabalhadores da construção civil e procuram relacionar o construto comprometimento com diversos outros fatores como, por exemplo, características pessoais, variáveis comportamentais e organizacionais.

Complementando esse quadro e buscando uma similaridade de contexto, destacam-se os estudos realizados especificamente em instituições de ensino superior que estão sendo norteadores na realização do presente estudo e que estão relacionados no Quadro 6

**QUADRO 5: Comprometimento organizacional: pesquisas nacionais**

<b>PESQUISADOR / ANO</b>	<b>PÚBLICO-ALVO</b>	<b>OBJETIVO DA PESQUISA</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA</b>	<b>MODELO DE PESQUISA</b>
Borges-Andrade, Cameschi, Silva / 1990	EMBRAPA	Identificar, entre os grupos de variáveis pessoais, de papéis, grupais, organizacionais e ambiente externo, aquelas que poderiam ser destacadas como preditoras de comprometimento.	Identificou como relação positiva de variáveis com comprometimento: existência de um sistema justo de promoções, oportunidade de crescimento na carreira e progresso profissional.	Mowday <i>et al.</i>
Bastos / 1994b	Setores público e privado da Bahia	Indicar padrões de comprometimento dos empregados e antecedentes, tendo como foco: carreira, sindicato e organização no contexto do trabalho.	Identificou oito padrões de comprometimento: antissindicalista, sindicalista, profissional, profissional-sindicalista, descomprometido, comprometido, localista e descomprometido com a carreira.	Mowday <i>et al.</i>
Medeiros / 1997	201 pequenas empresas do Rio Grande do Norte	Identificar as características pessoais responsáveis por discriminar entre comprometidos e descomprometidos com a empresa, e a influência do comprometimento na performance no trabalho.	Permitiu definir padrões de comprometimento organizacional, formados pela combinação de dimensões de comprometimento presentes nos indivíduos e identificar as características pessoais que se relacionam com determinados padrões de comprometimento organizacional.	Meyer e Allen
Bandeira / 1999	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT)	Investigar as variáveis comportamentais e a influência das práticas e recursos humanos no comprometimento.	Verificou que as variáveis de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento influenciam as dimensões normativa e afetiva do comprometimento. A dimensão instrumental apresentou fraca correlação com as variáveis estudadas e pouca importância em relação às práticas adotadas.	Meyer e Allen
Rangel / 2001	Prefeitura Municipal de Vitória	Investigar a diferença entre os grupos de comissionados efetivos e não efetivos quanto ao tipo e grau de comprometimento organizacional.	Concluiu que os dois grupos de comissionados apresentavam uniformidade nos níveis estudados, com diferenças de tipo e grau de comprometimento.	Meyer e Allen
Dias / 2001	Empresa do setor metal-mecânico	Verificar o nível de comprometimento de supervisores, analistas e gerentes, pela identificação e comparação entre os focos organização e carreira e nos enfoques afetivo, normativo e instrumental.	Verificou fraca correlação entre as cinco dimensões (focos e enfoques) e prevalência do comprometimento afetivo nos três níveis funcionais. Supervisão é a mais comprometida com a organização; gerentes e analistas são comprometidos com ambos.	Meyer e Allen
Fonseca / 2002	Polícia Militar de Minas Gerais	Identificar o grau de comprometimento dos policiais militares a partir das mudanças ocorridas após 1997, com o movimento reivindicatório.	Verificou a existência de correlação entre política de recursos humanos e os padrões de comprometimento, com destaque para enfoques afetivo e normativo.	Meyer e Allen

(cont.)

(cont.)

Silva, E. / 2003	Empresas de logística de Minas Gerais	Identificar as práticas utilizadas pela área de recursos humanos nas empresas responsáveis pelo comprometimento de seus funcionários.	Verificou que práticas com altas médias relacionam-se à gestão do conhecimento e relacionamento, remuneração citada como média mais baixa.	Meyer e Allen
Medeiros <i>et al.</i> / 2003	170 lojas de quatro <i>shopping-centers</i>	Contribuir para a síntese das teorias e modelos de comprometimento e possibilitar o surgimento de componentes latentes do comprometimento organizacional.	Indicou nova perspectiva baseada em múltiplos componentes, indo além do enfoque das três dimensões.	Meyer e Allen
Martins / 2003	100 secretárias de empresas de médio e grande porte de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano e Diadema (ABCD).	Investigar se a participação do profissional em programas de qualidade de vida no trabalho se relacionava com a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.	Encontrou associações positivas entre a participação em programas de qualidade e satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e normativo. A existência de programas de QVT resulta em comprometimento, impactando a produtividade e os resultados planejados.	Meyer e Allen
Sheible e Bastos / 2005	104 profissionais que trabalham em uma empresa de serviços de desenvolvimento de <i>software</i> em Salvador.	Examinar as relações entre comprometimento com a organização e carreira/ profissão e seus desempenhos à luz das práticas organizacionais de gestão do comprometimento.	Resultados das análises de regressão fortalecem a hipótese: relação comprometimento-desempenho é mediada por diversos fatores, identificando a estrutura democrática do pacto como preditora de desempenho, mas influenciada pelo comprometimento.	
Costa e Bastos / 2005	32 organizações agroindustriais do polo Juazeiro/ Petrolina, envolvendo amostra de 919 trabalhadores.	Descrever níveis de comprometimento dos trabalhadores com o trabalho e com a organização empregadora e a natureza afetiva e instrumental desse vínculo com a organização.	Foram encontrados elevados níveis de comprometimento entre os dois, trabalho e organização, e as duas bases estudadas, afetiva e instrumental.	

(cont.)

(conclusão)

Guimarães-Borges, Marques e Adorno / 2005	Uma empresa mineradora de Minas Gerais, com amostra de 174 respondentes.	Verificar relações entre as políticas de recursos humanos, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho.	Os resultados sugerem forte influência das políticas de recursos humanos nas satisfações do trabalhador e no comprometimento. Em relação à natureza da tarefa, nenhuma influência consistente das políticas de recursos humanos foi detectada.	Modelo operacional baseado nas teorias referentes aos construtos políticas de recursos humanos, comprometimento e satisfação no trabalho.
Abreu / 2006	Gerentes gerais, de divisão, de seção e profissionais de nível superior de uma grande empresa siderúrgica.	Estudar os perfis diferenciados dos profissionais quanto ao grau de comprometimento.	Indicou duplo comprometimento, com a organização e com a carreira, revelando, também, que para os quatro grupos pesquisados há alto grau de comprometimento.	Adoção da metodologia de análise de conglomerados.
Sheibe e Bastos / 2005, 2006	217 profissionais de tecnologia da informação.	Explorar o conceito e as relações do entrincheiramento (e seus componentes) com variáveis demográficas e funcionais, bem como com comprometimento com a carreira.	Encontrou-se redundância conceitual entre entrincheiramento e comprometimento instrumental com a carreira. Escalas apresentaram altos níveis de confiabilidade. Os resultados abrem várias perspectivas de estudos complementares, que fortalecem a abordagem multidimensional do comprometimento com a carreira.	
Silva / 2009	44 empresas associadas ao Sindicato das Indústrias da Construção Civil (Sinduscon), compondo amostra de 121 trabalhadores que atuam em canteiros de obras: 69 do sexo masculino e 52 do feminino.	Descrever e analisar como se relacionam os construtos comprometimento organizacional e gênero em empresas do segmento de construção civil em Belo Horizonte.	Dimensão instrumental teve médias indicando pouca importância para ambos os sexos. Homens se comprometem mais afetivamente. Mulheres mais comprometidas ocupam cargos técnicos e de estágio.	Meyer e Allen

Fonte: Adaptado de Genelhu (2004) e Lages (2010).

**QUADRO 6: Comprometimento organizacional: pesquisas nacionais realizadas em Instituições de Ensino Superior ó IES Brasileiras**

<b>PESQUISADOR / ANO</b>	<b>PÚBLICO-ALVO</b>	<b>OBJETIVO DA PESQUISA</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA</b>	<b>MODELO DE PESQUISA</b>
Brandão / 1991	Universidade Federal da Bahia (UFBA)	Compreender fatores capazes de determinar o nível de comprometimento organizacional dos servidores públicos em relação à organização.	As variáveis organizacionais foram citadas como as principais preditoras, sendo a possibilidade de crescimento na carreira e progresso profissional as que mais se destacaram.	Mowday <i>et al.</i>
Gama / 1993	Fundação João Pinheiro	Explicar o comprometimento a partir das variáveis preditoras que descrevem as características pessoais, funcionais, de papéis, organizacionais, de grupos de trabalho e ambiente externo.	Verificou que o comprometimento organizacional relaciona-se com: oportunidades de crescimento na carreira e com progresso profissional; segurança no emprego; satisfação com supervisão e percepção de que as atividades desenvolvidas contribuem para o desenvolvimento da organização.	Mowday <i>et al.</i>
Brito / 1995	Universidade Federal de Lavras (UFLA)	Investigar, sob a perspectiva bidimensional com foco na organização e na carreira, os padrões de comprometimento e seus elementos determinantes e correlatos.	Concluiu que os professores apresentavam alto comprometimento, tanto com a organização quanto com a carreira, e baixo nível de estresse.	Mowday <i>et al.</i>
Pena / 1995	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas)	Investigar as relações de comprometimento organizacional com a ética do trabalho e os preditores do comprometimento organizacional e dos padrões de comportamento.	Demonstrou que, em ambos os casos, os professores pesquisados mostraram-se mais comprometidos com a instituição do que com a carreira.	Mowday <i>et al.</i>
Moraes / 1997	Quatro universidades federais mineiras	Diagnosticar e comparar os níveis de comprometimento organizacional entre os funcionários técnico-administrativos e identificar as variáveis preditoras do comprometimento afetivo e instrumental e o enfoque mais adequado.	Verificou diferenças significativas entre os enfoques investigados, destacando as variáveis de conteúdo e de contexto de trabalho como preditoras do enfoque afetivo. Não apresentou resultados seguros quanto às variáveis preditoras do comprometimento instrumental.	Meyer e Allen

(cont.)

(conclusão)

Genelhu / 2004	88 professores da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas Arcos)	Investigar os vínculos existentes entre os professores e a PUC Minas Arcos, buscando identificar o grau de comprometimento organizacional e com a profissão.	Verificou-se que o comprometimento dos professores com a profissão supera o organizacional, indicando, portanto, que o vínculo maior deles é com a sua carreira e não com a instituição.	Meyer e Allen
Rowe e Bastos / 2007	551 docentes de 184 instituições de ensino superior (IES) públicas e privadas	Analisar a natureza e a intensidade dos vínculos do comprometimento do docente universitário com seu trabalho, comparando os contextos públicos e privados do ensino superior.	Verificou-se que os docentes de instituições de ensino superior públicas e privadas possuem diferenças estatisticamente significativas quanto ao comprometimento com o trabalho. Os docentes de IES públicas são mais comprometidos com sua carreira e os de instituições privadas têm mais comprometimento instrumental com sua instituição.	
Leite / 2004	Servidores técnico-administrativos do quadro permanente e temporário da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB)	Identificar a intensidade, a natureza e os antecedentes do comprometimento organizacional dos servidores técnicos e administrativos.	Verificou-se alto comprometimento dos servidores com a instituição. Houve tendência a maior predominância do componente afetivo no vínculo organizacional. Servidores do quadro temporário possuem escore de comprometimento mais alto que os do quadro permanente na maioria das associações com as demais variáveis. A variável função gratificada teve resultados marcantes.	
Campos, Tavares, Prestes e Leite / 2009	19 funcionários administrativos da FEA / USP	Identificar a presença dos componentes do comprometimento organizacional nos funcionários e contrapor às opiniões e percepções dos chefes aos quais são subordinados.	Encontrou-se que dificuldades motivacionais, insatisfações salariais e com promoções, cultura organizacional frágil, diversidade de vínculos empregatícios e ausência de um plano de carreira atualizado não permitiam as atitudes comprometidas se concretizarem no comportamento organizacional dos participantes do estudo.	Meyer e Allen

Fonte: Adaptado de Genelhu (2004) e Lages (2010).

Ainda com relação às pesquisas referentes ao construto comprometimento organizacional, cabe ressaltar aquelas que utilizaram especificamente como instrumento de medida o questionário EBACO -Escala de Bases do Comprometimento Organizacional ó desenvolvido e validado por Medeiros (2003) ó, cujos resultados podem servir de fator de comparação com os resultados encontrados nesta pesquisa. Para elaboração do Quadro 7 no qual estão relacionadas essas pesquisas, efetuou-se um mapeamento no âmbito nacional dos artigos publicados nos Encontros da ANPAD e seus eventos correlatos a partir do ano de 2003.

Os resultados encontrados são relacionados a seguir:

**QUADRO 7: Pesquisas apresentadas nos encontros da ANPAD e que utilizaram a EBACO**

<b>PESQUISADOR (ES) ANO DA APRESENTAÇÃO</b>	<b>PÚBLICO- ALVO</b>	<b>OBJETIVO DA PESQUISA</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA</b>
Bonavides, Oliveira e Medeiros, 2006	134 trabalhadores de 47 panificadoras de Natal ó RN	Examinar as relações entre comprometimento organizacional e alguns consequentes do comprometimento para os trabalhadores.	Esse estudo mostrou que um conjunto de consequentes para o trabalhador está associado ao comprometimento organizacional e que as seis dimensões investigadas estão presentes nos sujeitos.  Ficou demonstrada a presença da dimensão instrumental na população investigada, por ter reunido indicadores referentes a poucas alternativas e a linhas consistentes de atividade. Com relação ao comprometimento afiliativo, o estudo aponta presença do sentimento de fazer parte. No tocante ao comprometimento normativo, constata-se, nos pesquisados, a presença das dimensões sentimento de obrigação em permanecer e sentimento de obrigação pelo desempenho. Configura-se, também, a existência da dimensão internalização de valores e objetivos organizacionais presentes no comprometimento afetivo. Por fim, observa-se a manifestação da dimensão poucas alternativas, se eles decidirem deixar o emprego.

(cont.)

(cont.)

Cavalcante; Medeiros, 2007	236 voluntários de 14 ONGs de Natal / RN	Identificar qual a relação entre o desenho do trabalho voluntário e o comprometimento organizacional existente nas ONGs	Foi realizada a correlação entre as dimensões do trabalho voluntário e as dimensões do comprometimento organizacional e os resultados foram: a dimensão sentimento de fazer parte foi predita pelos fatores: <i>feedback</i> de agentes, autonomia de planejamento e autonomia de execução; a dimensão obrigação moral em permanecer foi influenciada positivamente pelos fatores <i>feedback</i> dos agentes e autonomia de execução. Outra constatação do estudo é que o fator obrigação pelo desempenho é influenciado negativamente pelo fator variedade de habilidades; o fator autonomia de planejamento do desenho do trabalho prediz parcialmente o fator linhas consistentes de atividades; o fator significância da tarefa influencia positivamente na internalização de valores e objetivos organizacionais.
Schirrmeister; Nunes, Limongi ó França; Gonçalves, 2008	239 trabalhadores celetistas e avulsos do Porto de Santos	Analisar a percepção de QVT e suas possíveis relações com o comprometimento organizacional nos trabalhadores.	Os achados deste estudo levam a concluir que a satisfação e o desempenho dos trabalhadores portuários são associados a melhorias na atuação sindical, especialmente nas práticas que privilegiam condições de trabalho saudáveis, o que pode resultar em desempenho com bem-estar organizacional. Quanto ao comprometimento, predomina, de forma homogênea em relação às operadoras, o caracterizado pelo sentimento de obrigação pelo desempenho. Portanto, percebe-se entre os celetistas tendências em desenvolver o comprometimento afetivo, e, entre os avulsos, em desenvolver o comprometimento instrumental.
Rodrigues; Arruda; Ribas e Catarina, 2009	119 membros de oito empresas juniores da cidade de Santa Maria / RS	Verificar se existe relação entre valores pessoais e o comprometimento organizacional em membros de empresas juniores	Os resultados evidenciaram que apenas seis das oito correlações apresentadas entre os valores pessoais e o comprometimento organizacional foram consideradas significativas, porém foram muito baixas, contrariando a hipótese central desta pesquisa. Os valores que apresentaram maior correlação com o construto comprometimento organizacional ó prestígio e obediência, seguidos de convivência e apoio social ó são aqueles que estão relacionados com características grupais, com exceção do prestígio. Por outro lado, os valores que apresentaram menor correlação ó sexualidade e prazer ó foram aqueles que estão ligados a características individuais.

(cont.)

(cont.)

Rowe; Bastos, 2009	635 docentes de 201 IES públicas e privadas de todas as regiões do Brasil e todas as áreas de conhecimento	Analisar as influências das dimensões do comprometimento organizacional no desempenho acadêmico do docente nos contextos público e privado do ensino superior	<p>Quanto ao comprometimento organizacional, os dados da pesquisa revelaram que, dentre suas sete dimensões latentes, os docentes do ensino superior apresentam maior comprometimento na dimensão obrigação pelo desempenho (média 5,46). O elevado escore nessa dimensão indica a força do vínculo com a sua carreira ou profissão. Há também um forte vínculo afetivo e afiliativo. Em contrapartida, é frágil o vínculo de base instrumental nas três dimensões avaliadas pela escala.</p> <p>Apenas na dimensão linha consistente de ação o escore é próximo ao ponto médio da escala.</p> <p>Quando se comparam os dois contextos institucionais verifica-se que os docentes das instituições privadas apresentam maior nível de comprometimento instrumental.</p> <p>Quando se testa a relação entre comprometimento organizacional e desempenho acadêmico, observa-se que as dimensões obrigação em permanecer e escassez de alternativas são preditores negativos de orientação de mestrado, doutorado e bolsa de produtividade científica.</p> <p>Embora os achados não tenham revelado relações de grande intensidade entre o comprometimento e o desempenho, essas relações são significativas.</p>
Rowe; Bastos e Pinho, 2010	635 docentes de IES públicas e privadas	Analisar as influências das dimensões do comprometimento organizacional no desempenho dos docentes que atuam nos contextos público e privado do ensino superior brasileiro, tendo como foco o construto denominado esforço instrucional	<p>O modelo de equações com melhor ajuste revela que as bases do comprometimento influenciam o desempenho, destacando-se: a) a dimensão obrigação pelo desempenho exerce o maior poder explicativo do esforço instrucional;</p> <p>b) quanto mais o docente se vincula com a organização devido à falta de linha consistente de atividades (vínculo instrumental), menor o seu esforço instrucional.</p> <p>Foram encontradas, também, diferenças nas influências das dimensões do comprometimento organizacional no esforço instrucional entre IES públicas e privadas.</p>

(cont.)

(conclusão)

Nogueira, Lemos, Cavazotte, 2011	162 oficiais intendentess da Aeronáutica, sendo 112 da Geração X e 50 da Geração Y.	Identificar e analisar as bases do comprometimento organizacional dos oficiais intendentess das Gerações X e Y com a organização.	Sugerem que os oficiais intendentess da Geração Y apresentam níveis mais baixos de comprometimento organizacional que os da Geração X nas bases afetiva, obrigação por desempenho, linha consistente de atividade e afiliativa. Quanto às bases escassez de alternativas e falta de recompensas, não foi observada diferença entre os dois grupos geracionais.
Sousa e Honório, 2011	187 docentes de ensino superior com cargas horárias integral, parcial e horista	Analisar como se relacionam o comprometimento organizacional e a carga horária de trabalho dos docentes em uma IES privada do interior de MG.	Foi verificado alto grau de comprometimento nas bases obrigação pelo desempenho, afetiva e afiliativa com os docentes integrais e horistas. O indicador mais expressivo constatado em relação à obrigação pelo desempenho associou-se à preocupação com o bom desempenho da função na instituição. Na base afetiva, voltou-se para a identificação com a filosofia da instituição, e na base afiliativa encontrou-se o sentimento de pertença ao grupo dos professores integrais.
Vale, Lima e Queiroz, 2011	116 servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará.	Descrever as relações entre as bases do comprometimento organizacional nos grupos geracionais de uma instituição pública.	As bases do comprometimento predominantes nos grupos geracionais foram: Veteranos ó obrigação de permanecer e linha consistente de atividade; <i>Baby Boomers</i> ó Afetiva e Afiliativa; Geração X ó falta de recompensas e oportunidades; e Geração Y ó obrigação pelo desempenho e escassez de alternativas. Evidenciou-se que os servidores apresentam para a base afetiva um comprometimento acima da média para todas as gerações.
Aquino e Honório 2012	167 empregados de diversas áreas ocupacionais	Analisar o comprometimento dos empregados de uma indústria alimentícia de Minas Gerais	Esta pesquisa concluiu que os empregados apresentam alto comprometimento em relação às bases obrigação pelo desempenho e linha consistente de atividade, o que mostra que eles acreditam que devem manter certas atitudes e seguir as regras da organização, objetivando não serem despedidos. Os empregados apresentam comprometimento acima da média também para a base afiliativa, demonstrando que acreditam que são aceitos e reconhecidos como membros do grupo e da organização.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Nas pesquisas apresentadas, constata-se que o construto comprometimento foi analisado em diversos públicos, sendo que algumas pesquisas mencionadas analisaram o comprometimento de docentes e servidores de instituições de ensino superior. No entanto, destacam-se nesse grupo dois estudos, um realizado por Vale, Lima e Queiroz e outro por Nogueira, Lemos e Cavazotte, ambos apresentados no Encontro da ANPAD de 2011, que são utilizados como comparativo na análise de resultados desta pesquisa devido às similaridades apresentadas uma vez que trata-se também de estudos comparativos de comprometimento organizacional de grupos geracionais, sendo que o primeiro citado foi realizado com servidores técnico-administrativos de uma universidade federal.

## **2.2 Grupos Geracionais**

O conceito de geração foi primeiramente introduzido na teoria sociológica nos anos de 1950, no qual define-se que uma geração é composta por um grupo de pessoas que compartilha ao longo da vida tradições e cultura em comum. Além disso, pessoas da mesma geração frequentemente compartilham emoções, atitudes e preferências (ARSENAUT, 2004).

Conger (2001 *apud* Arsenaut, 2004) acrescenta que as gerações são um produto de eventos históricos que deixam potentes memórias emocionais, as quais formam sentimentos sobre autoridade, instituições e família.

Quanto às teorias sobre gerações, Smola e Sutton (2002) pontuam que pessoas nascidas num mesmo período compartilham experiências de vida históricas e sociais e essa vivência comum poderia afetar de forma similar seu padrão de resposta a situações e instituições, como seus valores e crenças sobre as organizações, sua ética de trabalho, as razões pelas quais trabalham, seus objetivos e aspirações na vida profissional e seu comportamento no trabalho.

Portanto, a mera faixa etária não basta para considerar um grupo como pertencente a uma mesma geração. É necessário identificar um conjunto de vivências históricas compartilhadas ó obviamente de caráter macrossocial ó o qual marca alguns princípios compartilhados de visão da vida, de contexto e um conjunto de valores comuns (GARCIA-LOMBARDIA *et al.*, 2008).

Voltando para a questão organizacional, Montana e Petit (2008) defendem que entender os fatores que motivam cada um desses grupos é muito importante para os gerentes saberem gerenciar efetivamente.

Além disso, segundo pontuam Zemke *et al.* (2000), há uma crescente percepção de que o abismo de incompreensão e ressentimento no local de trabalho entre os mais velhos, não tão velhos, e os trabalhadores mais jovens é crescente e problemático e, no que se refere à convivência desses grupos, esses autores enfatizam tal aspecto, ao afirmarem:

Um resultado infeliz que mitiga contra a sinergia criativa positiva é o conflito geracional: diferenças de valores e pontos de vista, maneiras de trabalhar, falar e pensar que colocam as pessoas em oposição umas às outras e desafiam os melhores interesses organizacionais (p. 11).

Concluem, portanto, que há um problema no ambiente de trabalho que não é de *downsizing*, *rightsizing*, mudança, tecnologia, competição estrangeira, chefes problemáticos, inveja ou ganância. É um problema de valores, ambições, visões, mentalidade, demográfico e de gerações em conflito.

Complementando esse posicionamento, Dwyer (2009) pontua que no novo mundo do trabalho, mais velhos, meia-idade e jovens trabalhadores partilham responsabilidades comuns no trabalho; no entanto, seus valores pessoais, estilo de comunicação, linguagem e percepção do outro podem variar bastante. Assim, essas diferenças fazem o conflito no local de trabalho bastante provável, por isso, é cada vez mais importante para as organizações estarem cientes das diferenças e características únicas de cada grupo, para gerir com eficácia e recrutar a força de trabalho multi-idade.

Quanto aos perfis geracionais, vários autores nacionais e estrangeiros pesquisaram as Gerações Y, X, *Baby Boomers* e Veteranos, no entanto, conforme pontuam Veloso *et al.* (2011), a delimitação temporal e a descrição de cada geração foi originalmente criada considerando a realidade norte-americana a partir do encerramento da Segunda Guerra. Por isso, não há consenso quanto à delimitação dos períodos que abrangem cada geração, bem como de suas características acerca das diferenças.

No que se refere ao presente estudo, considerar-se-á a divisão geracional apresentada por Veloso, Dutra e Nakata (2008), conforme especificado:

**Baby Boomers:** nascidos até 1964.

**Geração X:** nascidos de 1965 a 1977.

**Geração Y:** nascidos de 1978 em diante.

Será acrescentada à parte teórica deste estudo a Geração Veteranos, que compreende as pessoas nascidas desde a década de 1920 até o ano de 1945.

No tocante às características dessas gerações e seu contexto social, constata-se que trabalhadores da Geração Veteranos, que cresceram influenciados pela Grande Depressão, pela Segunda Guerra Mundial e pelo Muro de Berlim, entraram para a força de trabalho entre os anos 1950 e 1960, acreditando em trabalho duro, no *status quo* e em figuras de autoridade. Os *Baby Boomers* ingressaram na força de trabalho entre meados dos anos 1960 e 1980 e foram muito influenciados pelos movimentos de direitos civis, pelos Beatles, pela Guerra do Vietnã e pela competição do *baby boom*. Eles carregam desconfiança na autoridade, mas valorizam muito a realização pessoal e o sucesso material. Quanto à Geração X, ela teve sua vida moldada pela globalização, pela carreira profissional do pai e da mãe, pela MTV, pela Aids e pelos computadores. Esses indivíduos valorizam a flexibilidade, o estilo de vida equilibrado e a obtenção de satisfação no trabalho. Por último, os membros da Geração Y, os quais ingressaram mais recentemente na força de trabalho, cresceram em tempos prósperos e, por isso, tendem a ser mais otimistas em relação à economia, a acreditar em si mesmos e em sua capacidade de ter sucesso (ROBBINS, 2005).

Destaca-se, portanto, que as gerações são criadas e se desenvolvem dentro de contextos sociais, políticos e econômicos que irão influenciar de alguma maneira suas características e seus valores.

O Quadro 8 apresenta alguns eventos que marcaram as gerações.

**QUADRO 8: Alguns eventos que marcaram as gerações**

	CONTEXTO GLOBAL	CONTEXTO BRASILEIRO
VETERANOS	Segunda Guerra Mundial Depressão Guerra Fria	Segunda Guerra Mundial Estado Novo Economia cafeeira
<i>BABY BOOMERS</i>	Assassinato de JFK Movimento pelos direitos civis O homem chega à lua	Criação da CLT Industrialização O Plano de Desenvolvimento de JK
GERAÇÃO X	Queda do comunismo AIDS	Implantação do regime militar Movimentos de contracultura O ômilagre brasileiro A ôdécada perdida Crise da dívida externa
GERAÇÃO Y	Avanço tecnológico Queda do muro de Berlim Atentado terrorista de 11 de setembro	Movimento ôDiretas Já ôCaras Pintadas Inflação Planos econômicos Retorno dos governos democráticos Privatizações Implantação de programas sociais Constituição de 1988

Fonte: Adaptado de Arsenault (2004) e Giambiagi *et al.* (2005).

Procedendo a análise do Quadro 8 cumpre esclarecer que a divisão apresentada é somente para efeito didático. Por exemplo, a segunda guerra ocorrida no início dos anos 1940 e a queda do muro de Berlim em 1989 estão intimamente ligadas, apesar das cinco décadas que as separam, e influenciaram as quatro gerações apresentadas. O atentado terrorista de 2001 nos Estados Unidos acabou por afetar todo o mundo. Corroborando a ideia do mundo globalizado sem barreiras que influencia o modo de agir e pensar das nações, Goulart e Guimarães (2010, p.19) destacam o seguinte aspecto da difusão da informação, por sua vez, tornou o mundo menor, permitindo que, em qualquer parte do planeta se pudesse tomar conhecimento e até mesmo participar do ocorrido nos mais distantes lugares.

### *2.2.1 Abordagem conceitual da Geração Veteranos*

São definidos por Zemke *et al.* (2000) como aqueles que nasceram antes da Segunda Guerra Mundial, sendo que suas primeiras memórias estão associadas a esse evento. Entre seus valores fundamentais estão: dedicação, sacrifício, trabalho duro, conformismo, lei e ordem, respeito por autoridade, paciência, dever antes do prazer, cumprimento de regras, honra. Assim, a força que eles trazem para o local de trabalho inclui a sua crença no trabalho duro, fazendo um bom trabalho e trabalhando junto (KUPPERSCHMIDT, 2006).

Conforme pontuam Crampton e Hodge (2009), os Veteranos experimentaram momentos difíceis como o *crash* da bolsa e a depressão pós-1929. Esta geração, também chamada de tradicionalista e silenciosa, viveu com racionamento e dificuldades e, como resultado, os Veteranos têm tendência a ser disciplinados e respeitosos das regras e regulamentos. São considerados os empregados ideais porque basicamente administram a si mesmos. Como grupo, eles são o menor percentual ativamente envolvido na força de trabalho e, embora os números dessa geração estejam diminuindo com o passar dos anos, ainda existem membros que continuam ativos no mercado de trabalho (DWYER, 2009).

### 2.2.2 Abordagem conceitual da Geração Baby Boomers

*Baby Boomers* são aqueles que nasceram após a Segunda Guerra Mundial, quando ocorreu o *boom* populacional, sendo essa época caracterizada pela grande prosperidade econômica e, segundo Zemke *et al.* (2000), foram criados na era de extremo otimismo, oportunidades e progresso.

As características mais marcantes deste grupo são: idealismo, otimismo, egocentrismo, veem o lazer como meio para a autorrealização, procuram trabalho com propósito, esperam consenso e participação (CHEN, CHOI, 2008).

Os indivíduos desta geração são considerados também mais motivados e *workaholics* e, segundo pontuam Veloso, Dutra e Nakata (2008), eles possuem um senso de procura por oportunidades de inserção econômica em diversas ocupações no campo do trabalho social. Aplicaram seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades na busca de posições garantidas no universo empresarial, valorizando o *status* e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais.

Complementando, Kupperschmidt (2000) ressalta, ainda, outras características, sugerindo que este grupo valoriza a autodireção, o hedonismo e a realização, e sente a pressão para cuidar de seus pais idosos e de seus próprios filhos. Em suas habilidades positivas, ou forças, incluem-se construção de consenso, *mentoring* e mudanças efetivas. Acrescenta-se que esta geração testemunhou as fraquezas dos líderes políticos, religiosos e empresariais, o que resultou na falta de respeito e lealdade pelas autoridades e instituições sociais. Desse modo, protestando contra o poder na sua juventude, agora, eles estão ocupando posições de poder corporativo e nacional (MININTER, 1997, *apud* SMOLA, SUTTON, 2002).

### 2.2.3 Abordagem conceitual da Geração X

Conforme caracterizam Veloso, Dutra e Nakata (2008), os indivíduos desta geração adotam postura de ceticismo e defendem o ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa, ao mesmo tempo, carregam o fardo de terem crescido durante o florescimento do *downsizing* corporativo, o qual afetava a segurança no emprego. A percepção de que adultos leais à empresa perderam seus postos estimulou a tendência ao desenvolvimento de

habilidades que melhorem a empregabilidade, já que não se pode esperar mais estabilidade. Grandemente influenciados por verem seus pais serem demitidos, eles são desconfiados e céticos. Enfatiza-se também que eles trazem para o local de trabalho abordagens práticas para a solução de problemas, são tecnicamente competentes e muito confortáveis com a diversidade, mudança, multitarefas e concorrência (KUPPERSCHMIDT, 2000).

Incrementando as ideias apresentadas anteriormente, Montana e Petit (2008) afirmam que o ceticismo, a crença na mídia e o individualismo são adjetivos comuns que descrevem este grupo. A Geração X também apresenta um senso de superioridade, de autossatisfação e, acrescentam, um grande vício em cafeína.

Caracterizando a Geração X, Smola e Sutton (2002, p. 365) afirmam que esse grupo cresceu com insegurança financeira, familiar, social; mudança rápida; grande diversidade e carência de sólidas tradições, explicando-se, assim, a prevalência do individualismo sobre o coletivismo, conforme pontuam Jurkiewicz e Brown (1998).

As características mais frequentes atribuídas à Geração X são realismo, empreendedorismo, independência e autoconfiança, buscando o equilíbrio entre trabalho e lazer. Esse grupo dá menos valor à paciência e lealdade corporativa do que os *Boomers* por ter testemunhado a demissão de seus pais (CHEN, CHOI, 2008).

Há de se ressaltar também que esta geração valoriza o equilíbrio familiar. É acostumada a receber *feedback* imediato de seus computadores pessoais e videogames e tem sido influenciada pela competição virtual e, por ser a geração mais diversa da história americana, acredita que semelhanças, ao invés de diferenças, devem ser enfatizadas (O'BANNON, 2001).

#### 2.2.4 Abordagem conceitual da Geração Y

Quanto aos indivíduos da Geração Y, constata-se que os componentes desse grupo cresceram em contato com as tecnologias da informação e são mais individualistas. Defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais e, quando as pessoas

desta geração começaram a nascer encontraram, no Brasil, um quadro de grande instabilidade econômica, sendo pouco depois reinstalada a democracia no país. Quanto ao cenário mundial, constatava-se a volatilidade dos mercados aliada à cultura da impermanência e à falta de garantias (VELOSO *et al.*, 2008).

Também conhecida como a geração do milênio, sua formação ocorreu durante um período de transição econômica e prosperidade, incluindo também a globalização, a terceirização, e os investimentos estrangeiros. Além dessas influências econômicas, este grupo cresceu com tecnologia, telefones celulares, *blackberries*, internet, *blogs* e outras formas de tecnologia da informação (ARMOUR, 2005 *apud* CHEN, CHOI, 2008).

Para Coimbra e Schikman (2001), os jovens da Geração Net estão mais bem informados que qualquer geração anterior, preocupam-se profundamente com questões sociais, acreditam nos direitos individuais, tais como a privacidade e o direito à informação.

Segundo Salomon (2000 *apud* Coimbra e Schikman, 2001), a Geração Net lê, escreve, colabora e desenvolve estratégias virtualmente. Foi criada com uma visão global e uma compreensão intuitiva da tecnologia atual. Os indivíduos desta geração são: curiosos, flexíveis, colaboradores e têm autoestima elevada. Nos negócios, entendem a importância do compartilhamento de ideias e acreditam na criação de riquezas.

Porém, a impressão mais forte é que está instalado na Geração Y um sentimento de que os pais, os professores e os líderes têm obrigação de criar as condições ideais para que eles possam alcançar o desenvolvimento e o padrão que desejam. Contudo, eles argumentam que querem ser responsáveis pelo próprio sustento e ter espaço para viver da forma que consideram mais adequada, porém ainda relutam em abrir mão das facilidades que possuem para batalhar pela própria independência. Assim, esses jovens estabelecem um padrão extremamente elevado para se posicionar profissionalmente, e começar a trabalhar por baixo é uma possibilidade difícil de sustentar por mais que alguns meses (OLIVEIRA, 2011).

Conforme pontuam Montana e Petit (2008), gestores devem empenhar-se em procurar oportunidades no trabalho para os empregados da Geração Y, dando oportunidade para eles trabalharem mais com outros, talvez em equipes, em projetos especiais, força-tarefa ou comitês para desenvolver suas habilidades interpessoais e recompensá-los pelo efetivo cumprimento dos esforços colaborativos.

Portanto, considera-se como um dos grandes desafios das organizações na atualidade atrair, manter e reter esses profissionais mais jovens. Em uma pesquisa sobre esses talentos no mercado de trabalho, Sarsur *et al.* (2003, p. 3) argumentam:

É natural que essa geração não compartilhe da visão de autoridade da geração anterior, em que valores como obediência e troca de sacrifícios na vida pessoal por estabilidade no emprego eram praticados. A próxima geração é menos identificada com a empresa, mais independente e, possuindo maior empregabilidade, pode se mover na velocidade do seu talento. O atual dono dos meios de produção é quem detém o conhecimento e não o capital.

### 2.2.5 Comparando as gerações: o desafio das diferenças

Tem havido um consenso geral sobre os tipos de grupos geracionais e as experiências compartilhadas que têm influenciado os seus valores e suas motivações (WESTERMAN; YAMAMURA, 2007, YU; MILLER, 2004, SMOLA; SUTTON, 2002). Porém, quando se discute diversidade, existe um fator importante, muitas vezes incompreendido e até ignorado, que é a diferença de gerações. Essa confusão e essa incapacidade de apreciar essas diferenças criaram estereótipos populares e críticas de ambos os meios, de comunicação e acadêmicos, em sua relevância para o diálogo da diversidade (ARSENAULT, 2004).

No entanto, vários são os autores que sinalizam para a existência de diferenças entre as gerações. Smola e Sutton (2002), por exemplo, enfatizam que ao entrar no novo milênio e encarar a entrada de outra geração de trabalhadores no mundo do trabalho em transformação, gestores são estimulados a lidar com as diferenças geracionais que parecem existir entre os trabalhadores. Compreender essas diferenças é mais um desafio para as organizações, e Kupperschmidt (2000) sugere que essa compreensão pode ser uma ferramenta a ser utilizada por esses gestores para incentivar a produtividade dos funcionários, inovar e criar mais cidadania corporativa.

Para Zemke *et al.* (2000), as diferenças geracionais são importantes porque se originam de diferentes valores, atitudes, ambições e mentalidades das pessoas. Portanto, é essencial estar esclarecido sobre as diferenças geracionais porque no século XXI as gerações estão trabalhando em conjunto mais do que nunca, graças ao desaparecimento das organizações burocráticas, em favor de um estilo horizontal, nova tecnologia, globalização e uma atmosfera de informação mais amigável (ARSENAUT, 2004).

As diferenças entre gerações são confundidas com mudanças devidas à idade, experiência, estágio de vida e de carreira. Até mesmo mudanças de trabalho e a forma como cada geração foi introduzida nas organizações em diferentes épocas sugerem que podem existir diferenças nos valores do trabalho entre gerações. Constata-se, portanto, que existem várias abordagens para classificar valores do trabalho, sendo uma das mais amplamente usadas a que distingue entre valores extrínsecos, ou a consequência do trabalho (ex.: segurança no emprego, salário), ou intrínseco, que ocorrem durante o processo de trabalho (ex.: simulação intelectual, desafio). Pesquisas posteriores foram adicionando valores altruísticos (ex.: fazer uma contribuição para a sociedade); status relacionados a valores (ex.: influência, reconhecimento, avanço); liberdade relativa a valores (ex.: balanço trabalho-vida, horas de trabalho) e valores sociais (ex. bom relacionamento com superiores ou pares) (ELIZUR, 1984, *apud* CENNAMO; GARDNER, 2008).

As diferenças, no entanto, vão gerando as comparações advindas de estudos realizados por diversos pesquisadores de vários países, relacionando principalmente as características das gerações Y, X e *Baby Boomers*. O Quadro 9 sintetiza as principais características de cada um dos grupos geracionais.

**QUADRO 9: Características dos grupos geracionais**

<b>GRUPO GERACIONAL</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Tradicionais	Orientados pelo senso prático, dedicados ao trabalho, a autoridade é estabelecida pelo respeito, seguem a liderança pela hierarquia, reconhecem a importância do sacrifício para alcançar objetivos.
<i>Baby Boomers</i>	Otimistas e fortemente centrados no trabalho, têm um senso de amor e ódio pela autoridade, buscam a liderança pelo consenso e se sentem responsáveis por seu estímulo para o trabalho.
Geração X	Céticos, com pouco apego às hierarquias; buscam a liderança pela competência e defendem ambiente de trabalho mais informal.
Geração Y	Mais individualistas, e esperam um mundo melhor. Decididos, defendem suas opiniões e buscam inserção profissional sem comprometer a vida pessoal. Priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais.

**Fonte:** Elaborado a partir de Garcia-Lombardia *et al.* (2008).

No quadro apresentado, ficam evidentes os aspectos que diferem os grupos geracionais, e essas diferenças podem ser explicadas por muitos fatores, como o ambiente em que viveram quando os valores dessas gerações foram formados (YU; MILLER, 2004).

Continuando na linha de diferenciação pelo comportamento organizacional, alguns estudos indicam que os indivíduos das gerações *Baby Boomers* e X valorizam a oportunidade de aprender novas habilidades no trabalho, enquanto os da Geração Y se importam mais com o crescimento na carreira (CENNAMO; GARDNER, 2008; ZEMKE; RAINES; FLIPCZAK, 2000).

No entanto, as motivações para tais preferências são diferentes, a preferência pelo aprendizado e crescimento dos *Baby Boomers* é derivada da sua necessidade de provar seu próprio valor e do fortalecimento da sua identidade profissional. Quanto à Geração X, tal preferência vem da sua necessidade de sobrevivência e empregabilidade, e para a Geração Y aprendizagem e desenvolvimento vão garantir o estilo de vida que desejam, além da busca de crescimento da carreira (ZEMKE *et al.*, 2000).

Ainda se referindo à literatura acadêmica, o achado mais consistente, quando são feitas comparações entre as características de trabalho das gerações *Baby Boomers* e Geração X, é que cada grupo exibe uma diferente combinação de valores, de estilo de vida e ética no trabalho. Os *Baby Boomers* tendem a trabalhar duro e são geralmente leais ao seu empregador/patrão e estão dispostos a trabalhar com outros. No que se refere ao estilo de liderança, eles aceitam a hierarquia e têm expectativa de que seus gerentes/superiores os conduzam em direção às metas organizacionais. Contudo, não têm muita experiência tecnológica e geralmente não gostam de mudança (YU; MILLER, 2004).

Em contraste, os valores organizacionais da Geração X enfatizam a satisfação pessoal, ao invés de apenas trabalhar duro. Enquanto os *Baby Boomers* precisam ser encorajados para se aproveitarem das oportunidades de treinamento, os *Xers* tendem a olhar para qualquer oportunidade que melhore suas habilidades no trabalho. Eles são mais leais à sua profissão do que ao seu patrão. São mais individualistas e têm uma alta necessidade de autonomia e flexibilidade em seus estilos de vida e trabalho e, portanto, têm menos necessidade de liderança. Adiciona-se a isso que essa geração é composta de pessoas tecnicamente experientes e ansiosas para atualizar conhecimentos e aplicá-los dentro do seu trabalho. Essa capacidade tecnológica é devida ao fato de terem crescido com rápidas mudanças tecnológicas e disponibilidade de grande quantidade de informações (KEAVENEY, 1997 *apud* YU; MILLER, 2004).

Segundo Loomis (2000, *apud* Yu; Miller 2004), os Xers tendem a ser mais independentes, automotivados e autossuficientes. Os *Baby Boomers*, por outro lado, tendem a ser mais aplicados no trabalho e preferem um ambiente mais estável para realizar suas tarefas.

Com relação às Gerações X e Y, autores Montana e Petit (2008) salientam que a Geração Y tem similaridades, mas também muitas diferenças quando comparada com a Geração X. Também conhecida como *Echo Boom Generation* ou *iGeneration*, tem sido identificada como limitada, focada no urbano e idealista. Este grupo testemunhou seus pais perderem seus empregos após anos de dedicação e agora, como resultado, estão mais potencialmente aptos a deixar suas organizações em dois ou três anos, enquanto para a Geração X esse período varia de três a cinco anos. A Geração Y enfrentará troca de carreira pelo menos cinco vezes, contra três vezes da Geração X e com relação especificamente ao comprometimento dessas duas gerações, Crampton e Hodge (2009) acrescentam que tanto uma quanto a outra são menos comprometidas com o trabalho, se comparadas com seus antecessores Veteranos e *Baby Boomers*. Ou seja, as Gerações X e Y acreditam que há mais na vida do que no trabalho, e isso é especialmente verdade para a Geração Y.

Os autores Garcia-Lombardia, Stein e Pin (2008) apresentam um estudo sobre valores e motivações das gerações, relacionando os valores de cada geração e suas preferências profissionais. No Quadro 10 encontram-se relacionados os dados relativos a esse estudo.

**QUADRO 10: Valores e preferências profissionais das gerações**

<b>VALORES/ PREFERÊNCIAS</b>	<b>GERAÇÃO</b>	<b>VETERANOS</b>	<b>BABY BOOMERS</b>	<b>GERAÇÃO X</b>	<b>GERAÇÃO Y</b>
Perspectiva		Prática	Otimista	Cética	Esperançosa
Ética profissional		Dedicados	Empenhados	Equilibrados	Decididos
Sobre a autoridade...		Respeito	Amor / ódio	Desinteresse	Cortesia
Liderança por...		Hierarquia	Consenso	Competência	Coletivismo
Espírito de...		Sacrifício	Automotivação	Anticompromisso	Inclusão

**Fonte:** Garcia-Lombardia *et al.* (2008).

Pelo quadro apresentado, observa-se que os quatro grupos estão submetidos a diferentes visões do mundo profissional reforçando, portanto, a ideia apresentada anteriormente relativa ao desafio de lidar com as diferenças no contexto organizacional. Tais diferenças são moldadas delineando suas características do trabalho, formando, assim, um conjunto de valores, atitudes e expectativas relativos ao espaço laboral, conforme consta no Quadro 11:

**QUADRO 11: Comparação das características de trabalho entre as gerações**

<b>CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO</b>	<b>BABY BOOMERS</b>	<b>GERAÇÃO X</b>	<b>GERAÇÃO Y</b>
Valores	Trabalho duro	Satisfação pessoal	Altamente otimista
	Leal ao empregador	Leal às habilidades	Idealista e exigente
	Trabalho em equipe	Prefere trabalhar sozinho	Alta tecnologia
	Cadeia de comando	Indivíduo é primeiro	Questiona autoridade
	Quer gerir	Não há necessidade de liderança	Prefere estrutura e direção
	Tecnicamente desafiado	Conhecimento técnico	Viciado em mudança
Atitudes	Promoção no emprego	Satisfação no trabalho	Confiante (pensamento independente)
	Leal ao empregador	Leal às habilidades	Convencional
	Balanço trabalho e família	Qualidade de vida	Balanço trabalho e vida
	Constante e rítmico	Rápido	Financeiramente inteligente
	Formalidade (autoridade)	Informalidade	Guiado por objetivo
	Compromisso	Negociação	Cético com a lealdade corporativa
	Paternalismo corporativo	Empoderamento	Necessita de constante <i>feedback</i> e reconhecimento
Expectativas	Dinheiro, reconhecimento e recompensa	Recompensa com a educação	Alta expectativa em si mesmo
	Segurança no emprego	Trabalho desafiador	Prosperar em emprego desafiador
	Liberal	Pragmático	Quer fazer impacto imediatamente
	Senso de direito	Empresarial	Promoção rápida e desenvolvimento
	Altamente competitivo	Individualidade extrema	
	Promoção passo a passo	Promoção rápida	
	Autoridade	Flexível / Liberdade	
	Empregado	Propriedade	

**Fonte: Adaptado de Yu e Miller (2004); Chen e Choi(2008).**

A existência de diferenças geracionais também foi ilustrada em pesquisa de Smola e Sutton (2002), na qual foram examinadas as diferenças no conjunto de valores entre gerações.

Os achados dessa pesquisa sugerem fortemente que os valores do trabalho são mais influenciados por experiências geracionais do que por idade e maturidade. Para esses autores, o contexto social no qual uma geração se desenvolve impacta sua personalidade e seus

sentimentos pessoais para com a autoridade, seus valores e crenças sobre as organizações, a sua ética no trabalho, por que e como eles trabalham, seus objetivos e aspirações para a sua vida no trabalho.

Outro estudo comparativo, desta vez entre as Gerações X e Y, sobre motivação relacionada ao trabalho foi realizado por Montana e Petit (2008) com alunos de escola de negócios, no qual foram relacionados 25 fatores e escolhidos os seis mais importantes para motivar, conforme resultado apresentado no Quadro 12.

**QUADRO 12: Principais motivadores das Gerações X e Y**

<b>GERAÇÃO X</b>	<b>GERAÇÃO Y</b>
Respeito por mim como pessoa	Respeito por mim como pessoa
Bom salário	Bom salário
Possibilidade de promoção	Dar-se bem com os outros no trabalho
Oportunidade de fazer um trabalho interessante	Possibilidade de promoção
Sentir que o meu trabalho é importante	Oportunidade de fazer um trabalho interessante
Oportunidade de autodesenvolvimento e melhoria	Oportunidade de autodesenvolvimento e melhoria

**Fonte: Montana e Petit (2008).**

Percebe-se, portanto, que os fatores motivacionais apresentados pelas duas gerações são muito próximos. Os pesquisados estão interessados em receber bons salários não só por razões econômicas, mas como símbolo do seu valor e status. Uma oportunidade de promoção, assim como um emprego estável, é importante para os dois grupos, sendo que o emprego estável está em sétimo lugar na lista dos motivadores. A principal diferença entre as duas gerações relaciona-se ao item “dar-se bem com os outros no trabalho”, que aparece no *ranking* da Geração Y em terceiro lugar, e em oitavo, na lista da Geração X.

Tal resultado é corroborado por Westerman e Yamamura (2007), quando posicionam que, embora uma atenção tenha sido dada a essas gerações individualmente, elas compartilham muitas características comuns e são mais semelhantes do que diferentes, sendo que pesquisas não indicaram quaisquer diferenças substantivas no ambiente de trabalho, levando-os a tratar em sua pesquisa os dois grupos como um único grupo e, embora as diferenças descritivas entre as gerações *Baby Boomers* e X e Y tenham sido objeto de muita discussão, a influência das diferenças de preferência no ambiente de trabalho entre os grupos ainda não foram testadas e verificadas empiricamente.

Esse interessante mix de gostos e desgostos de *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y tem potencial para romper as estratégias genéricas de planejamento da força de trabalho, consome recursos e contribui para a erosão da solidariedade geracional. Se as diferenças geracionais são realidade, então, o gerenciamento efetivo da diversidade geracional vai requerer que gestores desenvolvam uma compreensão da mentalidade de cada uma das diferentes gerações (KOGAN, 2000 *apud* JORGENSEN, 2003). Porém, conforme argumenta Jorgensen (2003), grande parte dos dados geracionais podem não ter as credenciais necessárias para fundamentar as decisões de política de pessoal.

### 2.2.6 Novas abordagens sobre as gerações

O tema Gerações tem suscitado interesse da mídia impressa nacional, seja no que tange às suas características comportamentais e peculiaridades, seja no que se refere aos valores no trabalho. Segundo Veloso *et al.* (2008), as discussões sobre o tema são recentes no Brasil e, conseqüentemente, não apresentam literatura nacional abundante. Na sua quase totalidade, as abordagens sobre o tema perpassam pelas publicações em livros, matérias veiculadas em jornais e revistas e artigos eletrônicos produzidos por consultores organizacionais, que têm despertado as empresas para esse assunto, principalmente no que se refere à atração e retenção de novos talentos pelas organizações.

Percebe-se, no entanto, que a maioria das matérias veiculadas na mídia impressa nacional são recentes e focadas na Geração Y, e que especialistas em recursos humanos, gerentes e pesquisadores estão interessados em encontrar formas de gerenciar e trabalhar com pessoas de diferentes gerações. Muito desse interesse é baseado na suposição de que essas gerações diferem significativamente em seus objetivos, expectativas e valores no trabalho. Enquanto essa suposição é amplamente refletida na mídia popular, ela tem sido relativamente estudada com pouca avaliação empírica (CENNAMO; GARDNER, 2008).

A título de ilustração, alguns exemplos podem ser citados: no início da década passada, especificamente em 2002, o artigo "Quem é a Geração X?", do professor de Liderança da *London Business School*, Jay Conger foi publicado na Coletânea *HSM Management*, abordando esse tema com enfoque nas características da geração considerada a mais nova

geração adulta daquela época. O autor afirma sua intenção de ajudar executivos e empresas a conhecerem a Geração X e aproveitá-la em todo o seu potencial.

Já no final da primeira década do século XXI, percebe-se um foco maior nesse tema. Como exemplo cita-se o artigo "A diferença entre as gerações", publicado em dezembro de 2008 na coluna Gestão de Carreiras do Jornal *Estado de Minas*, de autoria do professor Anderson Santo Anna. Esse pesquisador explica que as diferenças e as dicotomias entre as gerações sempre existiram e são salutares, e que "uma geração não é necessariamente melhor ou pior que outra" (p.2), sendo que o fundamental é entender seus valores, expectativas e características e extrair o que cada uma pode oferecer.

No ano seguinte, surgiram outras publicações como o Dossiê Choque de Gerações, publicado pela revista *HSM Management*, na edição maio/junho 2009, que traz o artigo "Do conflito à ação", no qual é feita a abordagem sobre o desafio permanente de gerenciar talentos em um cenário empresarial onde há quatro gerações convivendo com muita energia e atrito. A reportagem seguinte da mesma série, chamada "Para que as diferenças desapareçam", traz uma entrevista com a escritora Tamara Erickson, que aborda as consequências dos movimentos das gerações dentro das organizações.

Também em 2009, a revista *Você S/A* traz uma reportagem com o título "Entendendo as Gerações X e Y", na qual são focadas as principais características desses dois grupos geracionais. Em outubro do mesmo ano, a revista *Galileu* traz um artigo especificamente sobre as características da Geração Y.

Já no ano de 2010, a revista *Alshop* publica uma reportagem enfatizando a chegada da Geração Y no mercado de trabalho. No mês de novembro desse ano, é publicada no jornal *Folha de São Paulo* uma matéria na qual é entrevistada a consultora de RH Sofia Esteves.

Ela afirma que o ambiente de trabalho é prioridade para a Geração Y e cita uma pesquisa feita com 35 mil universitários brasileiros em 2010, na qual os jovens avaliam qual seria a empresa dos sonhos para trabalhar. Essa pesquisa aponta que, em 2010, bons salários e benefícios aparecem em sétimo lugar na escolha da empresa. Em 2008, esse item ocupava o primeiro lugar no *ranking*.

Ainda segundo a pesquisa, os cinco primeiros motivos que levam a Geração Y à escolha da empresa para trabalhar são: 1º) bom ambiente de trabalho; 2º) desenvolvimento profissional; 3º) qualidade de vida; 4º) crescimento profissional e 5º) boa imagem no mercado.

Na sua primeira edição de 2011, a revista *HSM Management* retorna ao tema, apresentando uma reportagem que atribui ao foco no emprego, e não no trabalho, a falta de comprometimento das pessoas com suas empresas. Segundo a reportagem, os psicólogos empresariais já entenderam que festas em pizzarias, bônus, almoço com chefe, prêmio funcionário do mês ou promessa de aumento salarial não motivam. O que realmente motiva os profissionais é o trabalho, que deve ser interessante, útil, desafiador, e cuja realização satisfaça tanto o ego quanto o lado social de cada um. Apesar de esse artigo não mencionar a questão das gerações, essas constatações vão ao encontro das características de duas gerações que estão atualmente no mercado de trabalho: a Geração X e a Y.

Em julho do mesmo ano, nova reportagem veiculada no jornal *Folha de S.Paulo* revela que as empresas ainda patinam na retenção da Geração Y, que considera os desafios mais atrativos do que os altos salários, e privilegia o ambiente estimulante de trabalho.

Também no ano de 2011, o consultor e palestrante Sidnei Oliveira lança um livro que aborda especificamente aspectos relativos à Geração Y, principalmente no que se refere à carreira, competências, desafios e liderança.

Em maio de 2012, a revista *Veja* publicou reportagem com um enfoque diferenciado dos anteriores. No texto intitulado *“A geração coisa nenhuma”*, constata-se uma crítica à divisão da sociedade em tribos e à classificação geracional, que rotula as pessoas de acordo com sua data de nascimento. Posicionamento semelhante é feito por Oliveira *et al.* (2011), ao afirmarem que, na análise geracional, o simples marco cronológico é apenas um ponto referencial, mas não serve como base para delimitar as formas de agir de um grupo etário, pois, afirmar que um jovem pertence à geração tal porque nasceu entre um determinado ano é simplificar o conceito e a ideia de geração, uma vez que é preciso que se reconheçam os fatos históricos marcantes para aquela época. Ressalta-se, também, nesse mesmo artigo a abordagem sobre a Geração Z, que hoje tem idade 11 anos ou menos, e, portanto, não há como conhecer seus desejos, suas contradições, e como será a sua entrada e permanência no mercado de trabalho.

Em suas reflexões finais de um estudo relativo à Geração Y, Oliveira *et al.* (2011, p. 10), fazem a seguinte constatação: o conceito de geração ressalta que o aspecto cronológico é apenas um dos itens que devem ser considerados na delimitação de uma geração, sendo importante que se incorpore a ideia de classe, contexto histórico, vivências comuns e relações familiares e intergeracionais.

Conforme destacam os autores, enquanto os conceitos relacionados aos grupos geracionais anteriores ó especificamente Geração *Baby Boomers* e Geração X ó tiveram pouco destaque nos estudos realizados no Brasil, atualmente as discussões sobre a Geração Y têm crescido nas diferentes mídias, com destaque para as redes sociais, e começam também a aparecer as discussões acadêmicas sobre o tema Gerações. O Quadro 13 destaca os artigos publicados nos Encontros da ANPAD.

**QUADRO 13: Estudos sobre as gerações nas organizações**

<b>PESQUISADORES / ANO</b>	<b>PÚBLICO ALVO</b>	<b>OBJETIVO DA PESQUISA</b>	<b>RESULTADOS APRESENTADOS</b>
Coimbra; Schikmann / 2001	202 estudantes universitários entre 19 e 24 anos.	Identificar onde os jovens da Geração Net estão trabalhando, se em empresas ligadas à velha economia, ou à nova economia.	Verificou-se que 11% dos pesquisados trabalham em empresas Ponto-com, e 89% em empresas tradicionais. Nas empresas Ponto-com, 41% dos entrevistados trabalham em área de negócios relacionados à Internet, e nas tradicionais este percentual é de apenas 4%.
Veloso, Dutra e Nakata / 2008	50.753 respondentes de 150 empresas eleitas como as melhores para se trabalhar no Brasil.	Efetuar uma análise descritiva sobre a percepção das gerações Y, X e <i>Baby Boomers</i> sobre as competências das carreiras inteligentes ó <i>knowing-how</i> , <i>knowing-why</i> e <i>knowing-whom</i>	Observou-se que as pessoas mais maduras ( <i>Baby Boomers</i> ) percebem mais positivamente os três grupos de competências, principalmente o grupo <i>knowing-why</i> , relacionado ao significado do trabalho. Apresentam-se, também, algumas especificidades entre as Gerações X e Y, por exemplo, os mais jovens (Geração Y) acreditam mais fortemente que na empresa onde trabalham terão oportunidade de fazer carreira e crescer.
Cavazotte, Lemos e Viana / 2010	22 jovens universitários do curso de administração de universidades privadas do Rio de Janeiro.	Identificar as principais expectativas dos jovens relacionados ao trabalho e às recompensas tangíveis e intangíveis propiciadas pelas organizações	Sugere que há mais em comum entre os "Yrs" e seus antecessores do que a literatura não acadêmica nos faria crer. A segurança no trabalho aparece como um elemento importante e valorizado pelos jovens. As recompensas tangíveis, como salário e benefícios, se apresentam também como elementos motivacionais, aproximando-os das gerações passadas. Até o seu notável desejo por progressão na carreira, muito embora alinhado com as observações de outros estudos sobre a Geração Y, se dá numa carreira idealizada em termos de vínculos de longa duração.

(cont.)

(conclusão)

Veloso, Silva e Dutra, 2011	Empregados de 541 empresas cadastradas em um banco de dados de pesquisa, sendo obtido um número geral de 139.235 questionários.	Investigar a possível relação entre a percepção sobre o desenvolvimento das competências das carreiras inteligentes e a percepção sobre o crescimento profissional nas organizações, considerando as distintas preferências e visões de mundo das Gerações <i>Baby Boomers</i> , X e Y.	Destaca-se que a percepção sobre a competência <i>knowing whom</i> influencia mais a visão dos <i>Baby Boomers</i> sobre crescimento profissional do que as pessoas das Gerações X e Y. Conclui-se, então, que os <i>Baby Boomers</i> utilizam melhor a influência nas organizações do que as outras gerações. Por outro lado, as Gerações X e Y, por serem mais questionadoras, apresentam influência mais positiva da percepção <i>de knowing why</i> na sua percepção sobre o crescimento profissional, fato condizente com suas características geracionais. Sobre a percepção de <i>knowing how</i> , não foram constatadas diferenças entre as gerações quanto à sua influência sobre a percepção de crescimento profissional, ou seja, tal influência é altamente positiva para as três gerações.
Oliveira, Piccinini, Bitencourt / 2011	Não se aplica.	Apresentar as bases para compreensão do conceito de Geração Y, retomar os conceitos de Juventude e de Geração tratados pelas ciências sociais, rediscutindo as potencialidades e limites do conceito Geração Y a partir desses referenciais.	O presente estudo resultou em algumas reflexões sobre os conceitos de Geração e de Juventude, ressaltando-se que o aspecto cronológico é apenas um dos itens a ser considerado na delimitação de geração, e que o conceito de juventude mostra que os indivíduos em um mesmo grupo etário quase nunca formam uma identidade única, sendo necessário que se trate de juventudes. Portanto, considerar que todos os jovens que nasceram em determinado período pertencem a um único grupo como tem sido caracterizada a Geração Y é esquecer as diferenças regionais e desigualdades sociais da juventude brasileira.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

Pelo quadro apresentado, percebe-se, como foi afirmado anteriormente, que ainda são poucos os estudos acadêmicos realizados no Brasil relativos aos grupos geracionais, merecendo destaque o estudo pioneiro de Coimbra e Shikmann (2001). Atualmente, há uma incidência maior nessa linha de pesquisa, mas ainda inexpressiva, se comparada com os estudos relativos a outros temas relacionados ao comportamento organizacional. Dois outros estudos comparativos de grupos geracionais com comprometimento organizacional publicados em 2011 foram relacionados no Quadro 7, por terem utilizado a EBACO e serviram de comparativo na análise dos resultados desta pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo trata dos procedimentos metodológicos, visando responder à questão e aos objetivos da pesquisa, iniciando-se com a caracterização da pesquisa. A parte seguinte consiste na descrição da população e amostra. A estratégia de coleta, tratamento e análise de dados é descrita no último item.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Propõe-se para este estudo a abordagem quantitativa, que é definida como:

[...] o tipo de pesquisa que, como o próprio termo indica, quantifica opiniões, dados, na forma de coleta de informações, assim como também o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples (...) até as de uso mais complexo, normalmente utilizadas nas defesas de tese (OLIVEIRA, 1997, p. 115).

Com base na taxionomia apresentada por Vergara (2006), a presente pesquisa está classificada quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, porque visa identificar as características e descrever a percepção de três grupos distintos acerca de seu comprometimento com a organização. Conforme definição de Goulart (2010, p.162), õas pesquisas descritivas são aquelas que têm como meta primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre as varáveisö.

No que se refere aos meios de investigação, a pesquisa se baseará em um estudo de caso que, segundo Vergara (2006, p. 49), õé circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país, com caráter de profundidade e detalhamentoö.

Tendo em vista a natureza da questão analisada, esta é uma pesquisa predominantemente de campo, diretamente relacionada a uma investigação empírica baseada em pesquisa participante a ser realizada nas diversas unidades acadêmicas e órgãos administrativos da

instituição onde se encontram lotados os servidores das três gerações, que são analisadas neste estudo.

Foi realizado um estudo de corte transversal, que, conforme definem Collis e Hussey (2005, p. 66), é realizado quando há limite de tempo e de recursos, sendo os dados coletados apenas uma vez, em um período de tempo curto, antes de serem analisados e relatados sendo, portanto, um instantâneo de uma situação em andamento.

### **3.2 População e Amostra**

A unidade de análise desta pesquisa foi a UFMG, sendo a unidade de observação os servidores técnico-administrativos. Atualmente, essa Universidade possui em seu quadro permanente um total de 4.326 servidores pertencentes a dezenas de cargos, distribuídos em cinco classes. Nas Classes A e B estão os cargos do Nível de Apoio, nas Classes C e D, os cargos de Nível Intermediário, e na Classe E, os cargos que exigem graduação denominada pelo Plano de Carreira como Nível Superior. Todos esses servidores, responsáveis pela realização das atividades-meio da Universidade, encontram-se lotados em 20 unidades acadêmicas e 39 órgãos administrativos.

Este estudo contemplou a grande maioria dos contextos da UFMG onde se encontram servidores do segmento técnico-administrativo em atividade, abrangendo, assim, desde as Unidades Acadêmicas até o Hospital das Clínicas.

Quanto aos grupos geracionais, o total de servidores encontra-se subdividido conforme especificado na Tabela 1.

**TABELA 1**  
**Servidores da UFMG distribuídos por grupos geracionais**

CLASSE	FAIXA NASC	TOTAL
A	01 Veteranos	1
	02 <i>Boomers</i>	39
	03 Geração x	20
<b>A Total</b>		<b>60</b>
B	01 Veteranos	2
	02 <i>Boomers</i>	175
	03 Geração X	71
<b>B Total</b>		<b>248</b>
C	01 Veteranos	13
	02 <i>Boomers</i>	545
	03 Geração X	310
	04 Geração Y	28
<b>C Total</b>		<b>896</b>
D	01 Veteranos	24
	02 <i>Boomers</i>	1.112
	03 Geração X	589
	04 Geração Y	335
<b>D Total</b>		<b>2.060</b>
E	01 Veteranos	9
	02 <i>Boomers</i>	472
	03 Geração X	394
	04 Geração Y	187
<b>E Total</b>		<b>1.062</b>
<b>Total Geral</b>		<b>4.326</b>

Fonte: Fita espelho SIAPE/UFMG, agosto 2011.

Pela tabela apresentada, observa-se a ausência de servidores da Geração Y nas Classes A e B. Esse fato pode ser explicado pela política governamental de extinção de cargos considerados mais básicos das instituições públicas, sendo que os últimos concursos para ocupação de vagas dessas classes foram realizados nos anos de 1995 e 1998, respectivamente. Quanto à Classe C, a última ocupação significativa de cargos dessa classe foi no ano de 1995; atualmente, somente estão sendo realizados concursos para ocupação de alguns cargos pontuais. Nos últimos quatro anos, basicamente todos os concursos realizados são para ocupação de vagas nas Classes D e E, sendo registrada uma expansão dos concursos para ocupação de vagas na Classe E, que desde 2009 ocupou 235 vagas na UFMG, distribuídas em 24 cargos. Ressalta-se que 60% desse total de vagas foram ocupadas por servidores da Geração Y, e 36%, por servidores da Geração X.

Devido ao grande número de servidores na Universidade, optou-se por analisar, neste estudo, somente os pertencentes a um dos níveis ocupacionais, portanto, os sujeitos da pesquisa que compõem a amostra pertencem à Classe E, ou seja, são servidores que ocupam cargos que tem como pré-requisito a graduação nas mais diversas áreas do conhecimento. Atualmente, os 1.062 servidores da Classe E estão distribuídos em 40 cargos, sendo que vários deles são pouco comuns no mercado de trabalho, e foram criados para atender às necessidades específicas das universidades e sua diversidade na construção e difusão dos saberes. Como exemplo, podem ser citados os cargos de coreógrafo, diretor de fotografia, diretor de imagem, físico, museólogo, restaurador e roteirista.

Em que pese o papel importante de cada servidor da Universidade no alcance dos objetivos institucionais, independentemente de seu cargo ou seu grau de instrução, cabe ressaltar a importância dos servidores da Classe E, que podem ser considerados estratégicos nas IES públicas, por serem considerados peças-chave nestas instituições e ocuparem, em sua grande parte, cargos e funções de significativa importância técnica e gerencial.

Neste estudo, buscou-se atingir respondentes dos mais diversos cargos e lotados em todas as Unidades/Órgãos, sendo utilizadas amostras distintas não probabilísticas, por acessibilidade, tendo em vista que, longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles (VERGARA, 2006).

O detalhamento relativo à distribuição dos servidores da Classe E por grupo geracional, a especificação da faixa etária de cada grupo, assim como os dados relativos à amostragem desta pesquisa, encontram-se especificados na Tabela 2.

**TABELA 2**  
**Distribuição dos servidores por geração com dados de amostragem**

<b>GERAÇÃO</b>	<b>FAIXA DE NASCIMENTO</b>	<b>FAIXA ETÁRIA</b>	<b>Nº SERVIDORES CLASSE E</b>	<b>AMOSTRA</b>
Veteranos	1925 a 1945	67 a 87 anos	9	-
<i>Baby Boomers</i>	1946 a 1964	48 a 66 anos	472	134
Geração X	1965 a 1977	35 a 47 anos	394	80
Geração Y	1978 a 2000	12 a 34 anos	187	94
<b>Total</b>			<b>1062</b>	<b>308</b>

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Pelos dados apresentados, percebe-se que a amostra pode ser considerada significativa em todos os grupos geracionais. Ressalta-se que os questionários foram enviados para os servidores indistintamente, porém, embora as Gerações X e *Baby Boomers* sejam as que possuem maior número de servidores, constatou-se um índice de respostas bem mais significativo dos servidores da Geração Y, ou seja, 50,8% dos servidores desse grupo responderam ao questionário.

Quanto à distribuição dos servidores por cargo, atualmente os cargos com maior número de servidores na UFMG dentro da classe focalizada neste estudo são: médico (241 servidores), bibliotecário (147 servidores) e enfermeiro (130 servidores).

Quanto ao exercício de funções de chefia, pontua-se que a Universidade possui 1.001 funções ocupadas; desse total, 139 são ocupadas por servidores da Classe E e englobam desde chefe de seção, assessor, coordenador, diretor e vice-diretor de departamento administrativo, auditor geral até pró-reitor adjunto.

Com relação aos grupos geracionais presentes nesta pesquisa, cabe ressaltar que, embora a Geração Veteranos esteja presente no referencial teórico deste estudo para compor o conjunto das gerações, esse grupo não será objeto de análise, por apresentar um número pouco significativo para a pesquisa, se comparado com os demais grupos geracionais. Além disso, brevemente, esse número tenderá a diminuir ainda mais, devido à saída dos servidores que estão se aposentando de forma voluntária ou compulsória.

### **3.3 Estratégia de Coleta, Tratamento e Análise de Dados**

Definiu-se para a coleta de dados pela utilização de questionário, constante do Anexo A, baseado na Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO), cujo modelo serviu como referência para esta pesquisa, a partir do marco teórico de Medeiros (2003) sendo que, para garantir o maior número possível de respostas, os questionários foram impressos e entregues pessoalmente a cada respondente no seu local de trabalho, e foram distribuídos em todas as unidades/órgãos da UFMG, com exceção do Instituto de Ciências Agrárias, que se encontra localizado na cidade de Montes Claros/MG.

A pesquisadora solicitou a um servidor de cada Unidade/Órgão, que a ajudasse ficando responsável pela distribuição, cobrança e recolhimento dos questionários preenchidos.

É importante ressaltar que, visando evitar algum viés nos resultados da pesquisa, decorrentes de possível hesitação ou temor por parte dos servidores da Instituição em responder àquelas perguntas do questionário que avaliam questões mais delicadas na sua relação com a Universidade, foi mantido o anonimato de todos os respondentes e não foi identificado o local de trabalho. Porém, essa estratégia acabou por prejudicar o controle de devolução dos questionários.

Para tratamento dos dados quantitativos desta pesquisa foi utilizado o pacote estatístico *Statistic Package for Social Science* ó SPSS, versão 18.0 para Windows, através do qual se buscou avaliar as dimensões do comprometimento, utilizando estatística descritiva e verificando qual a base dominante e o grau de comprometimento dos grupos geracionais e se havia alguma relação entre as bases do comprometimento e os dados sociodemográficos e ocupacionais dos respondentes com as gerações.

A avaliação dos dados levantados foi realizada por meio de roteiro indicado para a escala EBACO em Bastos *et al.* (2008), constante do Anexo A, sendo calculada a média que os respondentes atribuíram a cada indicador do questionário. Após esse cálculo, essa média foi multiplicada pelo peso estabelecido para cada indicador, conforme especificado no Anexo B.

Na interpretação do resultado, os respondentes foram divididos em três grupos geracionais, sendo realizada a avaliação de cada base de comprometimento, considerando os quatro indicadores correspondentes da escala após as análises fatoriais, somando-se o resultado dos quatro indicadores, que foram multiplicados por seus respectivos pesos, interpretando-se, assim, os resultados a partir dos índices especificados no Anexo C.

Ressalta-se que a avaliação do comprometimento organizacional foi aplicada individualmente, porém seus resultados foram interpretados em grupo. Segundo Bastos *et al.* (2008, p. 64), ãé desaconselhável a avaliação dos resultados individualmente, pois a literatura do comprometimento revela que grande parte do comprometimento no trabalho é função de variáveis organizacionais.

O Quadro 14 apresenta, de forma resumida, a estratégia de análise e tratamento dos dados ó evidenciando como foi relacionada a contribuição do referencial teórico com os objetivos propostos pela pesquisa ó e as informações coletadas através do questionário distribuído aos servidores que compuseram a amostragem.

**QUADRO 14: Estratégia de análise e tratamento dos dados**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Autores</b>	<b>Instrumento Coleta</b>	<b>Fonte de dados</b>
Identificar as características peculiares dos grupos geracionais	Veloso, Dutra, Nakata (2008); Veloso, Silva, Dutra (2011); Zemke, Raines, Flipczak (2000); Kupperschmidt (2000,2006); Smola, Sutton (2002); Arsenault (2004); Yu, Miller (2005); Cennamo, Gardner (2008); Montana, Petit (2008); Garcia-Lombardia, Stein, Pin (2008)	Pesquisa Bibliográfica	Referencial Teórico
Verificar a base e o grau de comprometimento organizacional dos servidores da instituição pesquisada	Medeiros (2003); Medeiros, Albuquerque, Marques, Siqueira (2005); Bastos, Siqueira, Medeiros, Menezes (2008)	Pesquisa bibliográfica Questionário EBACO 1ª Parte	Bases: Afetiva (1,2,3,4); Obrigação de Permanecer (5,6,7,8); Obrigação pelo Desempenho (9,10,11,12); Afiliativa (13,14,15,16); Falta de Recompensas e Oportunidades (17,18,19,20); Linha Consistente de Atividade (21,22,23,24); Escassez de Alternativas (25,26,27,28)
Avaliar se há inter relação entre os dados sociodemográficos e ocupacionais dos respondentes e o comprometimento	Mowday, Porter, Steers (1982); Meyer, Allen (1990, 1991); Bastos (1993); Medeiros, Enders (1998); Medeiros (2003); Medeiros, Albuquerque, Marques, Siqueira (2005)	Pesquisa bibliográfica Questionário EBACO 1ª e 2ª partes	Cruzamento de dados da pesquisa
<b>Objetivo geral:</b>	Analisar a base dominante e o grau de comprometimento com a organização dos servidores dos diversos grupos geracionais.		

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

Com o objetivo de enriquecer a análise dos resultados apresentados neste estudo, foram incluídas no capítulo 5 considerações da diretora do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da UFMG, Professora Marília Alves, possibilitando assim, acrescentar sua percepção e análise nesta pesquisa com a discussão dos resultados na perspectiva do gestor.

## **4 AMBIENTE DA PESQUISA**

O ambiente da pesquisa foi a Universidade Federal de Minas Gerais ó UFMG, uma tradicional instituição educacional que, sendo a maior universidade pública do Estado de Minas Gerais, destaca-se não apenas pela abrangência de sua atuação, mas também pelos mais elevados índices de produção intelectual, características que justificam sua posição de referência e de liderança, tanto regional quanto nacional.

### **4.1 Da Instituição**

A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), com sede em Belo Horizonte, foi criada pela Lei nº 956, de 8 de setembro de 1927, do Estado de Minas Gerais, sendo denominada nesta época Universidade Minas Gerais (UMG), tendo como característica ser instituição privada, subsidiada pelo Estado e, posteriormente, transformada em instituição federal pela Lei nº 971, de 16 de dezembro de 1949. Ressalta-se que o nome atual somente foi adotado em 1965. Conforme definido em seu Estatuto (1999), é pessoa jurídica de direito público, mantida pela União, dotada de autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial.

### **4.2 Os Fins e a Missão**

A Universidade Federal de Minas Gerais, nos termos do seu Estatuto, aprovado pelo Conselho Universitário em 5 de julho de 1999, tem por finalidades precípuas a geração, o desenvolvimento, a transmissão e a aplicação de conhecimentos por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, compreendidos de forma indissociada e integrados na educação e na formação técnico-profissional dos cidadãos, bem como na difusão da cultura e na criação filosófica, artística e tecnológica. No cumprimento dos seus objetivos, a UFMG mantém cooperação acadêmica, científica, tecnológica e cultural com instituições nacionais e internacionais, e constitui-se, também, em veículo de desenvolvimento regional, nacional e internacional.

Visando ao cumprimento integral das suas finalidades estatutárias e ao seu compromisso com os interesses sociais, a UFMG assume como missão gerar e difundir conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais, destacando-se como Instituição de referência nacional na formação de indivíduos críticos e éticos, dotados de sólida base científica e humanística, e comprometidos com intervenções transformadoras na sociedade e com o desenvolvimento sustentável.

### **4.3 Breve Histórico**

Em um breve histórico, pontua-se que a criação de uma universidade em Minas Gerais já fazia parte do projeto político dos inconfidentes no século XVIII. Portanto a concretização dessa proposta somente ocorreu no século XX, no bojo de intensa mobilização intelectual e política.

A primeira instituição de nível superior do Estado foi a Escola de Farmácia de Ouro Preto criada em 1839. Em 1875 foi criada a Escola de Minas e, em 1892, já no período republicano, a antiga capital do Estado ganha também a Faculdade de Direito.

No entanto, em 1898, com a mudança da capital, a Faculdade de Direito é transferida para Belo Horizonte. Depois, em 1907, criou-se a Escola Livre de Odontologia e, quatro anos mais tarde, a Faculdade de Medicina e a Escola de Engenharia. e também em 1911, surge o curso de Farmácia, anexo à Escola Livre de Odontologia.

No que se refere à UFMG nos dias atuais, estatísticas recentes atestam a importância da produção científica dessa Universidade. Segundo levantamento da CAPES, entre as 11 Instituições de Ensino Superior do país cuja produção mais cresceu no período 1996-2006, o índice de crescimento da UFMG foi de 258%, superior ao das cinco que a antecedem nesse *ranking*. Pesquisa realizada no *Web of Science*, considerando as instituições universitárias brasileiras que mais publicam artigos científicos de impacto, indica que a produção científica da UFMG ocupa a quinta posição, com média de citação por artigo de 2,61. Levantamento internacional recente, que avaliou o número de artigos publicados e indexados e a *performance acadêmica per capita* de todas as Universidades atualmente existentes, situa a UFMG entre as 500 maiores do mundo (PDI 2008-2012).

#### **4.4 Da Comunidade Universitária**

Quanto à comunidade universitária, é constituída pelo corpo docente, pelo corpo discente e pelo corpo técnico-administrativo, diversificados em função das respectivas atribuições e unificados no plano comum dos objetivos da Universidade. Sendo composta por 49.254 alunos distribuídos nos seus diversos cursos de graduação e de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado), 2.743 professores e 4.326 servidores técnico-administrativos (DAP, ago. 2011; site da UFMG).

No Anexo D, encontra-se um quadro com detalhamento de dados cujos números ressaltam as dimensões alcançadas por essa Instituição no cenário da educação nacional.

#### **4.5 Os Desafios Atuais**

As organizações educacionais são complexas e distintas de outros setores por possuírem especificidades que exigem atenção especial, as quais necessitam ser analisadas em sua gestão de forma interdisciplinar, pois espera-se que mantenham como prioridade os aspectos pedagógicos, bem como outras frentes de atuação que incluem administração estratégica, a liderança de pessoas, e a gestão administrativa e técnica (TAKAHASHI; SARSUR, 2011).

Em se tratando da UFMG, além da complexidade que lhe é peculiar, a instituição atravessa um momento singular marcado por mudanças significativas: criação de novos cursos, ampliação de vagas, inovações curriculares, maior interação com a sociedade. Tudo isso vem exigindo que seus recursos humanos apresentem, dentro da sua área de atuação, uma capacidade decisória na escolha dos caminhos e no combate aos obstáculos rumo à excelência que sempre a norteou.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da pesquisa de campo, sendo apresentados numa forma inversa à localização de dados do questionário. Foi analisada uma amostra de 308 servidores da UFMG, denominados servidores de nível superior ou Classe E, e as análises estatísticas foram desenvolvidas utilizando-se o software SPSS 18.0.

Para a realização desta pesquisa, foram distribuídos 600 questionários impressos e 7 por meio eletrônico no período de 02/7 a 25/10/2012. Alguns questionários enviados por e-mail foram endereçados a servidores que ocupam cargos pouco frequentes, e seus ocupantes somente responderam aos questionários após contato da pesquisadora. Esses servidores são considerados importantes neste estudo por mostrarem uma amplitude do grupo de pesquisados proporcionando, assim, uma menor concentração em cargos que são mais comuns na instituição, procurando evitar uma possível tendência na pesquisa.

Constatou-se, também, a devolução de 107 questionários em branco, tendo em vista que alguns servidores estavam de férias, outros de licença e ainda um grupo que não conseguiu responder em tempo hábil ou não se interessou em contribuir para este estudo.

Quanto aos questionários não válidos, encontraram-se nessa situação um total de doze, sendo os seguintes os motivos: nove servidores entregaram os questionários fora do prazo estabelecido não sendo possível a inclusão na pesquisa; um respondente preencheu apenas os oito primeiros itens da primeira parte do questionário e outros dois são da Geração Veteranos que, conforme explicitado no terceiro capítulo deste trabalho não serão objeto de análise nesta pesquisa, por representarem um número pouco significativo, se comparado aos servidores dos demais grupos geracionais.

O desenvolvimento da análise inicia-se pela segunda parte do questionário, a partir da apresentação de tabelas e gráficos que demonstram o perfil sociodemográfico e ocupacional dos respondentes, sintetizados pelas variáveis: sexo, ano de nascimento, número de filhos, cargo, função de chefia (se for o caso), faixa salarial mensal, curso de formação na graduação, grau de escolaridade atual, tempo de trabalho na UFMG, indicação se este é o primeiro

emprego e, finalmente, qual motivo levou o servidor a escolher a UFMG para trabalhar. Foi reservado também um espaço para comentários ou conteúdos que gostaria de acrescentar.

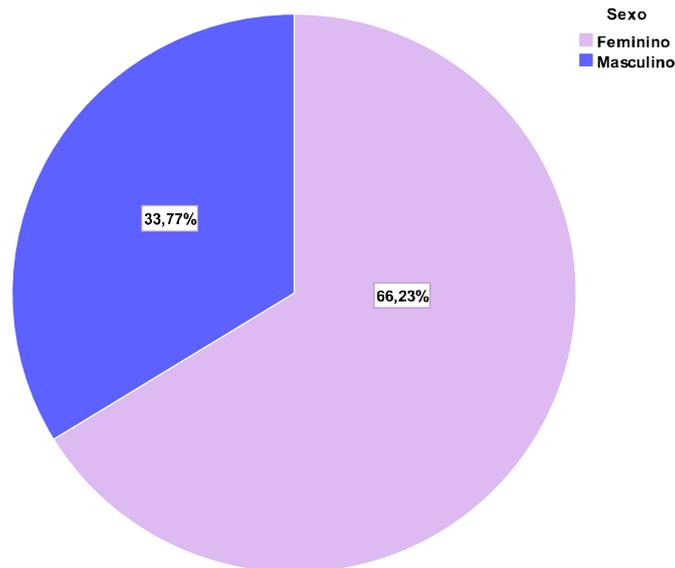
Em seguida, apresenta-se a análise da primeira parte do questionário, composta pela EBACO, na qual estão presentes os 28 itens relativos ao comprometimento organizacional, e o respondente expressa sua opinião utilizando a escala progressiva em formato Likert de sete pontos, analisando-se os resultados na forma descritiva definindo o grau e o tipo de comprometimento predominante por grupo geracional.

### **5.1 Caracterização da Amostra**

Nesta análise, tendo em vista o objetivo específico proposto de avaliar se há inter-relação entre os dados sociodemográficos e ocupacionais dos respondentes, tais como faixa etária, tempo de trabalho na Instituição, cargo, formação acadêmica e o seu comprometimento, optou-se, para maior compreensão dos dados levantados, por proceder primeiramente à análise da amostra de forma genérica, englobando todos os respondentes, privilegiando, assim, uma visão do todo e, posteriormente, às análises comparativas, procurando estabelecer uma correlação das características dos respondentes, com seu grupo geracional e a base de comprometimento predominante.

### 5.1.1 Perfil sociodemográfico

Observou-se a predominância na amostragem do gênero feminino (66,2%), o que representa 204 respondentes, conforme demonstrado no Gráfico 1.

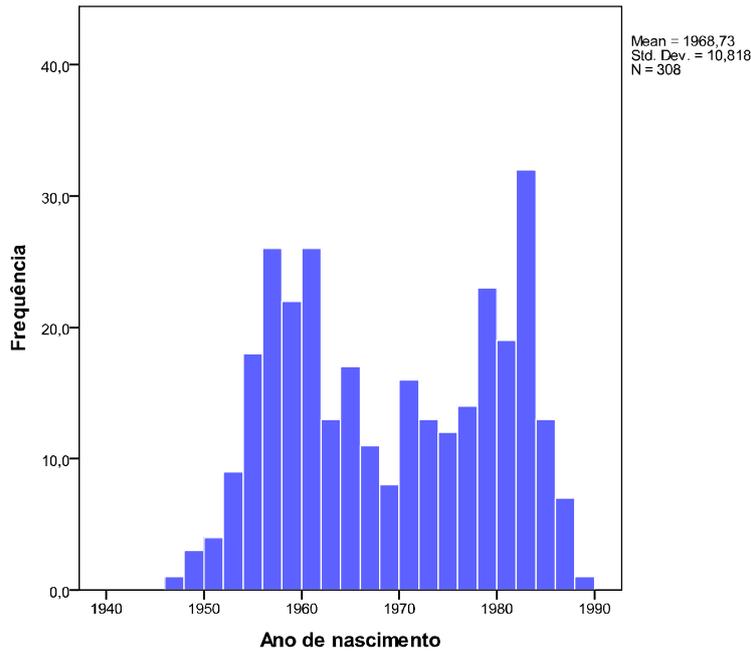


**Gráfico 1: Distribuição dos respondentes por sexo**

Esta amostra encontra índices praticamente idênticos, se comparados os resultados com a divisão por sexo do total de servidores da Classe E, que registra um índice de 67% dos servidores do sexo feminino e 33% do masculino. Os resultados também são muito semelhantes à situação global da UFMG, que tem atualmente seu quadro de servidores com 61% do sexo feminino e 39% do sexo masculino, conforme dados do SIAPE/UFMG de maio de 2012.

A distribuição dos respondentes por ano de nascimento está especificada no Gráfico 2, complementando que o mais velho nasceu em 1947, e o mais jovem, em 1988.

O ano de nascimento mais frequente é 1982, ano em que nasceram 6,5% (20) dos respondentes. Um percentual significativo de respondentes (20%) nasceu entre os anos de 1957 e 1961, pertence portanto à Geração *Baby Boomers*,. Boa parte dos respondentes, ou seja, 33% da amostra deste estudo, nasceu entre os anos de 1977 e 1986, podendo se observar uma ainda maior concentração de nascimentos entre os anos de 1982 e 1983.



**Gráfico 2: Histograma do ano de nascimento dos respondentes**

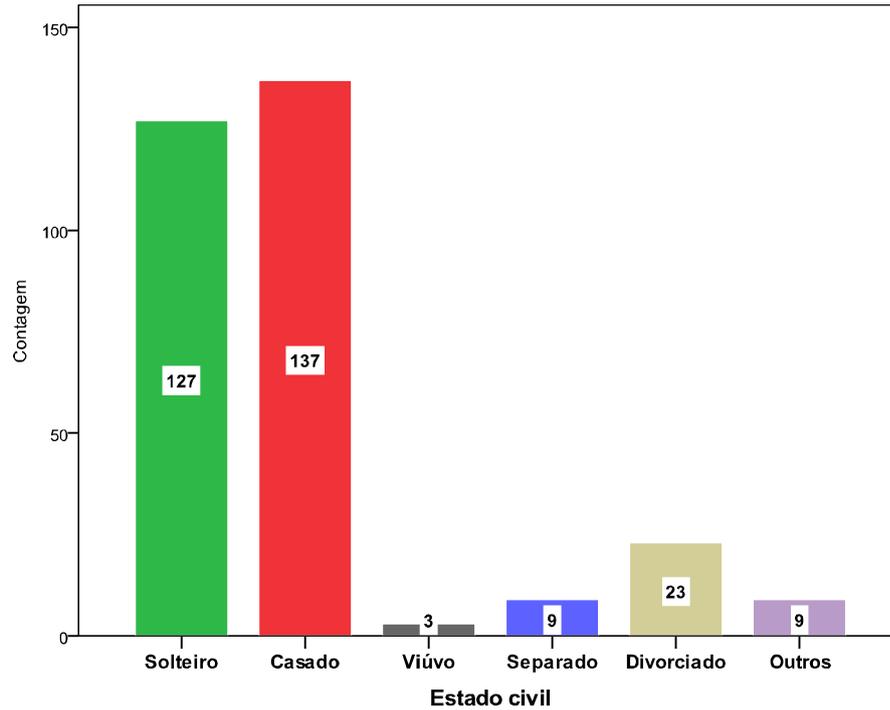
Procedendo-se ao agrupamento dos respondentes por grupo geracional, observa-se na Tabela 3 a predominância dos servidores da Geração *Baby Boomers*, o que vem ratificar a situação mostrada anteriormente no quadro geral com distribuição dos servidores por classe, onde há também essa mesma indicação, pois verifica-se a concentração de 44,44% do total de servidores da Classe E na Geração *Baby Boomers* no quadro de servidores da UFMG.

**TABELA 3**  
**Distribuição dos respondentes por geração**

Geração	N	%
Baby Boomers	134	43,5
Geração X	80	26,0
Geração Y	94	30,5
Total	308	100,0

**Fonte: Dados trabalhados no SPSS 18.0**

Quanto à distribuição da amostra por estado civil, conforme pode ser verificado no Gráfico 3, há uma grande concentração em duas situações: os respondentes que declararam ser casados correspondem a 44,5% do total, e os que se declararam solteiros, 41,2%. Apenas 14,3% declararam outros estados civis.



**Gráfico 3: Distribuição dos respondentes por estado civil**

Quanto ao número de filhos, observa-se na Tabela 4 que 51,9% dos respondentes declararam não os ter, e quanto aos que têm filhos observa-se uma concentração semelhante entre aqueles que têm dois filhos (21,4%) e os que têm apenas um filho (20,5%). Os servidores que têm 3 ou 4 filhos representam apenas 4,8% da amostra.

**TABELA 4**  
**Distribuição dos respondentes por número de filhos**

Número de filhos	N	%
0	160	51,9
1	63	20,5
2	66	21,4
3	14	4,5
4	1	,3
Não respondeu	4	1,3
Total	308	100,0

**Fonte: Dados trabalhados no SPSS 18.0**

### 5.1.2 Perfil ocupacional

Os dados da Tabela 5 indicam a distribuição da amostra por cargo e geração. Nesta pesquisa, os respondentes estão distribuídos em 34 cargos, o que representa um percentual de 85% do total dos cargos ocupados pelos servidores da Classe E na UFMG. Os respondentes que ocupam os cargos de farmacêutico, programador visual, sociólogo, terapeuta ocupacional, arquiteto, diretor de fotografia, economista e restaurador são todos da Geração *Baby Boomers*. Quanto aos pedagogos e produtores culturais, 75% são da Geração *Baby Boomers* e 25% Geração X.

**TABELA 5**  
**Distribuição dos respondentes por cargo ocupado e geração**

Cargo	Baby Boomers		Geração X		Geração Y		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Administrador	13	48,1	6	22,2	8	29,6	27	100,0
Analista de TI	10	37,0	2	7,4	15	55,6	27	100,0
Arquiteto	1	100,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0
Arquivista	0	0,0	1	33,3	2	66,7	3	100,0
Assistente Social	7	46,7	6	40,0	2	13,3	15	100,0
Auditor	2	50,0	2	50,0	0	0,0	4	100,0
Bibliotecário	29	42,6	20	29,4	19	27,9	68	100,0
Biólogo	1	14,3	1	14,3	5	71,4	7	100,0
Contador	3	25,0	7	58,3	2	16,7	12	100,0
Coreógrafa	0	0,0	0	0,0	1	100,0	1	100,0
Diretor de Fotografia	1	100,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0
Diretor de Imagem	0	0,0	1	100,0	0	0,0	1	100,0
Economista	1	100,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0
Enfermeiro	2	50,0	1	25,0	1	25,0	4	100,0
Engenheiro	6	50,0	3	25,0	3	25,0	12	100,0
Estatístico	0	0,0	0	0,0	2	100,0	2	100,0
Farmacêutico	6	100,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0
Físico	0	0,0	0	0,0	1	100,0	1	100,0
Fisioterapeuta	0	0,0	4	100,0	0	0,0	4	100,0
Jornalista	4	66,7	1	16,7	1	16,7	6	100,0
Médico	2	40,0	2	40,0	1	20,0	5	100,0
Médico Veterinário	3	60,0	2	40,0	0	0,0	5	100,0
Músico	0	0,0	1	100,0	0	0,0	1	100,0
Pedagogo	3	75,0	1	25,0	0	0,0	4	100,0
Produtor Cultural	3	75,0	1	25,0	0	0,0	4	100,0
Programador Visual	2	100,0	0	0,0	0	0,0	2	100,0
Psicólogo	10	55,6	4	22,2	4	22,2	18	100,0
Químico	1	33,3	0	0,0	2	66,7	3	100,0
Restaurador	1	100,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0
Revisor de Texto	0	0,0	0	0,0	2	100,0	2	100,0
Secretário Executivo	6	22,2	8	29,6	13	48,1	27	100,0
Sociólogo	2	100,0	0	0,0	0	0,0	2	100,0
Técnico em Ass. Ed.	13	44,8	6	20,7	10	34,5	29	100,0
Terapeuta Ocupacional	2	100,0	0	0,0	0	0,0	2	100,0
	134	43,5	80	26,0	94	30,5	308	100,0

Fonte: Dados trabalhados no SPSS 18.0

Nos dados coletados, percebe-se que há uma representatividade significativa dos cargos e, também, que, embora os cargos com maior número de servidores da Classe E esteja concentrado nos cargos de médico, bibliotecário e enfermeiro, observa-se, na amostra desta pesquisa, maior concentração no grupo dos bibliotecários (22,1%). Esse fato pode ser explicado pela dificuldade de acesso aos servidores dos cargos da área de saúde, por eles estarem lotados em sua grande maioria no Hospital das Clínicas.

Pode-se concluir, também, que cinco cargos se mostraram mais frequentes na amostra, sendo ocupados por 57,8% dos respondentes. Esses cargos são: bibliotecário, técnico em assuntos educacionais, administrador, analista de tecnologia da informação e secretário executivo.

A ocupação de função de chefia foi outro item pesquisado, podendo ser observado pelos dados da Tabela 6 que 26,3% dos servidores da amostra declararam ocupar essas funções, sendo que algumas podem ser consideradas como estratégicas, e outras situadas no nível tático.

**TABELA 6**  
**Distribuição dos respondentes por função de chefia**

<b>Função de chefia</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não	224	72,7
Sim	81	26,3
Não respondeu	3	1,0
Total	308	100,0

**Fonte: Dados trabalhados no SPSS 18.0**

A descrição das funções de chefia ocupadas pelos servidores participantes desta pesquisa encontra-se especificadas na Tabela 7. Ressalta-se que as funções foram agrupadas pela pesquisadora tendo como parâmetro a nomenclatura padrão utilizada pela Universidade, uma vez que, por se tratar de um item de resposta aberto, cada entrevistado escreveu o nome da função de forma livre, ampliando a gama de funções existentes. Pelos dados apresentados, observa-se que um número representativo de respondentes (26,3%) ocupa funções de chefia e que estas se apresentam de forma diversificada. O percentual pode ser considerado significativo, tomando-se como parâmetro a população da Classe E, na qual 13,9% dos servidores ocupam as referidas funções.

**TABELA 7**  
**Funções de chefia ocupadas pelos respondentes**

Funções de Chefia	N	%
Assessor	2	2,5
Auditor Geral	1	1,2
CD	2	2,5
Chefe/Coordenador de Biblioteca	10	12,3
Chefe da CEDRH	1	1,2
Chefe da Divisão Comercial da Editora da UFMG	1	1,2
Chefe de Centro de Graduação	1	1,2
Chefe de Divisão	1	1,2
Chefe de Processamento Técnico	1	1,2
Chefe de Seção de Compras	1	1,2
Chefe de Seção de Contabilidade	2	2,5
Chefe de Seção de Pessoal	1	1,2
Chefe de Serviços Gerais	1	1,2
Chefe de Setor de Proficiência Lingüística da DRI	1	1,2
Chefe de Setor Financeiro	2	2,5
Co-Coordenadora do Carro Biblioteca	1	1,2
Coordenador	7	8,6
Coordenador CENEX	1	1,2
Coordenador Centro Especializado Jardim Botânico	1	1,2
Coordenador da Central de Estágios	1	1,2
Coordenador da Seção de TI	1	1,2
Coordenador de Divisão de Coleções Especiais	1	1,2
Coordenador de Equipe de Enfermagem	1	1,2
Coordenador Secretaria Administrativa	1	1,2
Coordenador Serviço de TO do HCL	1	1,2
Diretor Administrativo	1	1,2
Diretor de Unidade	1	1,2
FG4	1	1,2
Gerente	1	1,2
Gerente de Resíduos	1	1,2
Gestor Pedagógico	1	1,2
Gestor Substituto	1	1,2
Secretário de Colegiado	2	2,5
Secretário de Departamento	1	1,2
Secretário Geral	2	2,5
Subcoordenador da Divisão de Informação e Comunicação	1	1,2
Superintendente Administrativo	4	4,9
Vice Diretora do CECOM	1	1,2
Vice Diretora da Biblioteca Universitária	1	1,2
Vice Diretora de Departamento	1	1,2
Não respondeu	17	21,0
Total	81	100,0

**Fonte: Dados trabalhados no SPSS 18.0**

No aspecto relativo à educação formal, a Tabela 8 exibe os cursos de formação dos servidores na graduação em ordem decrescente de frequência.

**TABELA 8**  
**Distribuição dos respondentes por curso de graduação**

Curso de graduação	N	%
Biblioteconomia	61	19,8
Administração	27	8,8
Letras	27	8,8
Psicologia	17	5,5
Ciências Contábeis	14	4,5
Serviço Social	14	4,5
Comunicação Social	10	3,2
Pedagogia	10	3,2
Secretariado Executivo	10	3,2
Ciências Biológicas	8	2,6
História	8	2,6
Ciência da Computação	7	2,3
Sistemas de Informação	6	1,9
Farmácia e Bioquímica	5	1,6
Medicina Veterinária	5	1,6
Engenharia Civil	4	1,3
Engenharia Mecânica	4	1,3
Fisioterapia	4	1,3
Processamento de Dados	4	1,3
Arquivologia	3	1,0
Engenharia de Produção / Civil	3	1,0
Medicina	3	1,0
Química	3	1,0
Ciência da Informação	2	,6
Ciências Sociais	2	,6
Contabilidade	2	,6
Enfermagem	2	,6
Engenharia	2	,6
Engenharia Elétrica	2	,6
Estatística	2	,6
Farmácia	2	,6
Terapia Ocupacional	2	,6
Ambiência	1	,3
Análise e Desenvolvimento de Sistemas	1	,3
Arquitetura	1	,3
Belas Artes	1	,3
Dança	1	,3
Design Gráfico	1	,3
Física	1	,3
Matemática Computacional	1	,3
Programação Visual e Projeto de Produto	1	,3
Sistemas para Internet	1	,3
Sociologia	1	,3
Sociologia - Ciências Sociais	1	,3
Turismo	1	,3
Não respondeu	20	6,5
Total	308	100

**Fonte: Dados trabalhados no SPSS 18.0**

Observa-se uma variedade de cursos que, juntamente com a gama de cargos elencados anteriormente, vem retratar a diversidade da organização no tocante à formação de seus servidores. Esse fato é explicado também pela não exigência de uma formação superior específica para ingresso no cargo de técnico em assuntos educacionais, que se mostrou como o segundo cargo mais frequente da amostra. O curso de graduação de maior concentração é Biblioteconomia (19,8%), o que condiz com número significativo de bibliotecários participantes desta pesquisa.

Para verificar se há inter-relação entre dados sociodemográficos e ocupacionais da amostra e as gerações, foi elaborada, logo após a análise global, uma análise de dados de forma cruzada, relacionando as gerações com as seguintes variáveis: salário, escolaridade, tempo de trabalho, primeiro emprego e motivo de escolher a UFMG para trabalhar. O construto comprometimento não foi utilizado nesta análise por não ter apresentado diferença significativa entre os três grupos geracionais quanto ao seu grau e à base dominante.

#### a) Relacionando Salário e Geração

No que diz respeito ao salário dos respondentes, os dados da Tabela 9 revelam que a faixa salarial mensal de maior concentração situou-se entre mais de 5 e 7 salários mínimos (32,1% dos servidores), seguida da segunda faixa mais frequente situada entre mais de 7 e 9 salários mínimos. Portanto, constata-se que 58,7% dos servidores desta pesquisa recebem entre 5 e 9 salários mínimos. É importante esclarecer que o salário vigente inicial da Classe E é de R\$ 2.989,33, ou seja, 4,80 salários mínimos, e que a concentração apresentada pode ser explicada pelo número significativo de respondentes que se situam na faixa de tempo de serviço na UFMG entre zero e quatro anos, o que interfere significativamente na remuneração recebida.

**TABELA 9**  
**Distribuição dos respondentes por faixa salarial e geração**

Geração	Faixa salarial mensal (Salário mínimo R\$622,00)												Total	
	De 3 a 5 sm		Mais de 5 a 7 sm		Mais de 7 a 9 sm		Mais de 9 a 11 sm		Mais de 11 a 13 sm		Acima de 13 sm			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Baby Boomers	5	4,0	13	10,4	43	34,4	25	20,0	12	9,6	27	21,6	125	100,0
Geração X	11	14,7	41	54,7	17	22,7	4	5,3	1	1,3	1	1,3	75	100,0
Geração Y	23	24,7	45	48,4	22	23,7	3	3,2	0	0,0	0	0,0	93	100,0
Total	39	13,3	99	33,8	82	28,0	32	10,9	13	4,4	28	9,6	293	100,0

Fonte: Dados trabalhados no SPSS 18.0

Constata-se também que entre os respondentes da Geração *Baby Boomers*, somente 10,4% têm salário mensal na faixa de 5 a 7 salários mínimos, ao passo que nas Gerações X e Y, esse percentual é de aproximadamente 50%.

Da mesma forma, observa-se que entre os *Baby Boomers* 21,6% (27 servidores) têm salário mensal acima de 13 salários mínimos, enquanto na Geração X apenas um respondente pertence a essa faixa salarial, e na Geração Y nenhum respondente pertence a essa faixa salarial.

## b) Relacionando Escolaridade e Geração

Quanto ao nível máximo de escolaridade, a Tabela 10 mostra o último curso concluído pelos respondentes, observando-se que, do total apresentado, 68,5% concluíram a especialização, e 17% concluíram o mestrado.

**TABELA 10**  
**Distribuição dos respondentes por escolaridade e por geração**

Geração	Último curso										Total	
	Ensino superior		Especialização		Mestrado		Doutorado		Pós-Doutorado			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Baby Boomers	11	8,3	94	71,2	21	15,9	5	3,8	1	0,8	132	100,0
Geração X	4	5,1	63	79,7	9	11,4	3	3,8	0	0,0	79	100,0
Geração Y	17	18,1	52	55,3	22	23,4	3	3,2	0	0,0	94	100,0
Total	32	10,5	209	68,5	52	17,0	11	3,6	1	0,3	305	100,0

Fonte: Dados trabalhados no SPSS 18.0

A Geração Y apresenta maior percentual dos respondentes que concluíram o mestrado (23,4%) e também maior percentual entre aqueles que possuem apenas o curso superior (18,1%). Como a maioria desses servidores tem até quatro anos de UFMG, pode-se inferir que eles já ingressaram na Universidade com uma escolaridade maior do que a exigida pelo cargo.

Para verificar qual (quais) geração(ões) difere(m) das demais com relação ao último curso concluído, realizou-se o teste de independência Qui-Quadrado, tomando as gerações duas a duas. O fato de duas variáveis serem dependentes nos permite afirmar que existe uma associação entre elas. Pode-se dizer que os dois grupos têm um comportamento semelhante se as diferenças entre as frequências observadas e as frequências esperadas, caso não haja associação, forem próximas de zero. O  $\chi^2$  é calculado em:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}, \text{ onde } O_{ij} = \text{frequência observada e } E_{ij} = \text{frequência esperada}$$

Quando todas as frequências esperadas são maiores que 5, a estatística  $\chi^2$  segue aproximadamente uma distribuição Qui-Quadrado (s-1) (r-1) graus de liberdade, onde s é o número de grupos (j = 1, ..., s) e r é o número de categorias da variável resposta (i = 1, ..., r). Ou seja, s é o número de colunas da tabela de contingência e r é o número de linhas.

Comparando-se as proporções esperadas, se os respondentes fossem uniformemente distribuídos com as proporções observadas:

Na Geração X e na Geração Y, o Teste Qui-Quadrado = 13,000 e o p-valor = 0,005. Como o p-valor é menor que o nível de significância, rejeita-se a hipótese de independência entre as variáveis.

Na Geração *Baby Boomers* e na Geração Y, o Teste Qui-Quadrado = 8,243 e o p-valor = 0,083. Como o p-valor é maior que o nível de significância, não se rejeita a hipótese de independência entre as variáveis.

Na Geração *Baby Boomers* e na Geração X o Teste Qui-Quadrado = 2,620 e o p-valor = 0,623. Como o p-valor é maior que o nível de significância, não se rejeita a hipótese de independência entre as variáveis.

Conclui-se pelos resultados apresentados que as gerações que apresentam diferenças quanto ao último curso concluído são a X e a Y.

Percebe-se que o avanço no grau de escolaridade, em que pesem os servidores das gerações mais recentes em sua grande maioria terem sido admitidos com grau de escolaridade superior às exigências do cargo, e apresentarem maior predisposição a continuarem estudando, acaba por abrir novas perspectivas para todas as gerações, que retornam aos bancos escolares vários anos depois da saída, por almejarem melhores salários, porém não se pode afirmar que há uma relação significativa entre a escolaridade e a geração.

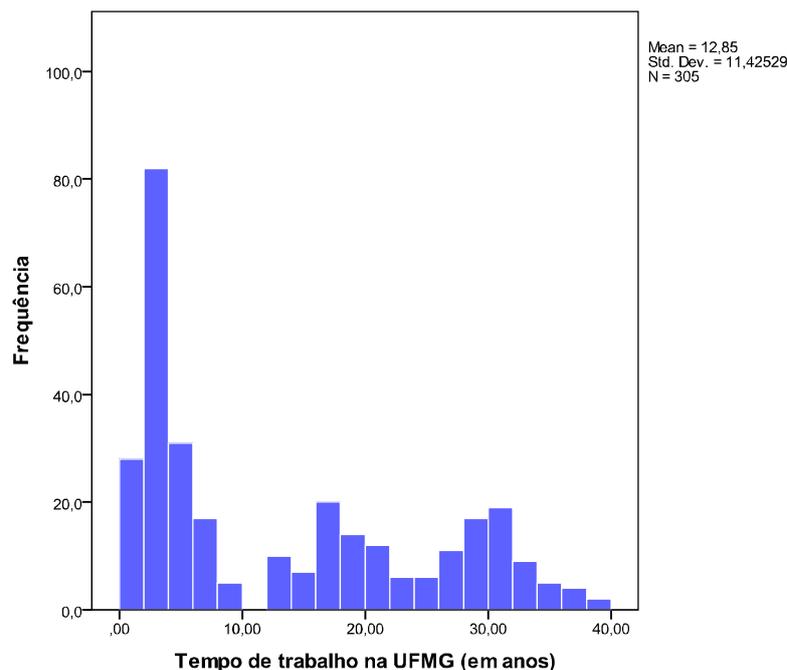
Pelos números apresentados, é possível constatar, também, que poucos são os servidores que possuem apenas a graduação. A grande concentração de servidores com escolaridade maior que a graduação pode ser explicada pela organização a qual estão vinculados valorizar a educação formal e oferecer várias oportunidades para os servidores estudarem. Também pela concessão de incentivos à qualificação proporcionados pelo Plano de Carreira, os quais

induzem esses servidores a procurarem cursos de pós-graduação na sua área de atuação, proporcionando, assim, aumentos significativos em seus vencimentos, que, posteriormente, são incorporados aos proventos de aposentadoria.

Quanto aos números expressivos apresentados pela especialização, a explicação pode estar no fato de o custo financeiro ser relativamente baixo para se concluir essa modalidade de pós-graduação, na possibilidade de o curso ser realizado a distância, e no grau de dificuldade na seleção e realização ser menor do que aqueles necessários para se concluir um curso de pós-graduação *stricto sensu*.

### c) Relacionando Tempo de trabalho e Geração

Estabelecendo-se a análise do tempo de trabalho, constata-se que o tempo mínimo de trabalho na UFMG em anos é inferior a um ano e o tempo máximo é de 39 anos. Em média, os servidores trabalham há 12,9 anos na UFMG, (desvio padrão = 11,4). Considerando os quartis, 50% dos respondentes trabalham entre 0 e 7 anos na UFMG, e 25% entre 22 e 39 anos. O Gráfico 4 mostra a distribuição dos servidores por tempo de trabalho na UFMG.



**Gráfico 4: Histograma do tempo de trabalho na UFMG (em anos)**

Pelos dados apresentados, pode-se concluir que grande parte da amostragem (44,2%) é composta de servidores relativamente novatos, pois possuem até quatro anos de trabalho na UFMG, o que pode ser explicado pela política institucional dos últimos anos de aumento do quadro de servidores da Classe E. Conforme dados do Departamento de Recursos Humanos da UFMG, desde 2009 foram realizados concursos para ocupação de 24 cargos dessa classe, de forma que somente no ano de 2009 foram realizados concursos para 15 desses cargos, sendo que alguns deles ou não existiam na Universidade, ou fez-se necessária a ampliação do número de servidores em determinados cargos já existentes para melhor atender à demanda institucional. Conforme dados do Departamento de Pessoal, de janeiro de 2009 até maio de 2012 foram nomeados 235 servidores de nível superior, sendo que desse total somente 5% pertencem à Geração *Baby Boomers*, 35% à Geração X, e a maioria, ou seja, 60% pertencem à Geração Y.

Conforme pode ser verificado na Tabela 11, os respondentes da Geração *Baby Boomers* trabalham na UFMG em média há 23 anos, na Geração X o tempo médio é de 7,86 anos, e na Geração Y o tempo médio de 2,98 anos.

**TABELA 11**  
**Estatísticas do tempo médio de trabalho na UFMG por geração**

<b>Estatísticas</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>Geração X</b>	<b>Geração Y</b>
Mínimo	1,00	0,25	0,00
Máximo	39,00	27,00	8,00
Moda	30,00	3,00	3,00
Média	22,98	7,86	2,98
Desvio-padrão	9,34	6,65	1,60
1º Quartil	17,00	3,00	2,00
2º Quartil (Mediana)	26,00	4,00	3,00
3º Quartil	30,00	15,50	4,00

**Fonte: Dados trabalhados no SPSS 18.0**

Para verificar se o tempo de trabalho na UFMG diferia entre as gerações, utilizou-se o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis:

<b>Teste KW</b>	<b>p-valor</b>
177,51	<0,001

Como o p-valor encontrado no teste é menor que o nível de significância, rejeita-se a hipótese nula de igualdade entre as gerações, ou seja, o tempo de trabalho na UFMG difere significativamente entre as gerações.

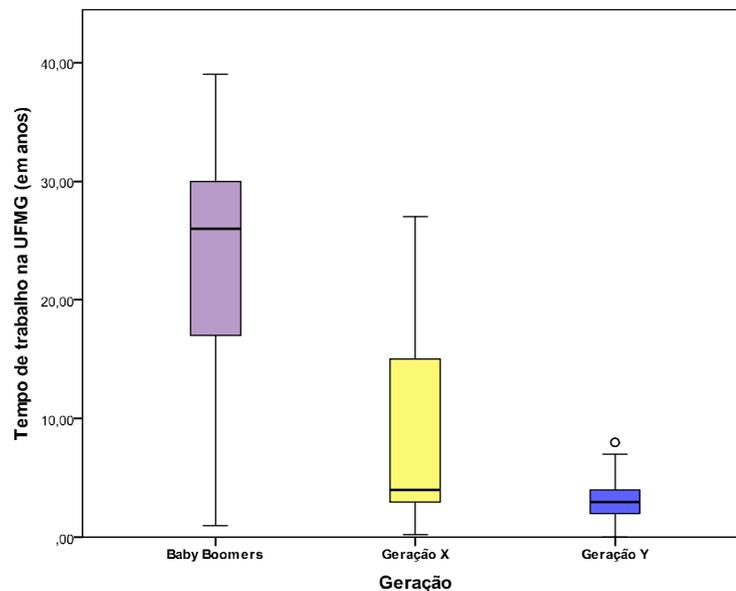
Como o valor do teste foi significativo, realizaram-se as comparações múltiplas para verificar qual (ou quais) grupo(s) se difere(m) dos demais.

|Geração Y ó Geração X|=49,53, p-valor=0,001

|Geração Y ó *Baby Boomers*|=153,08, p-valor<0,0001

|Geração X ó *Baby Boomers*|=103,55, p-valor<0,0001

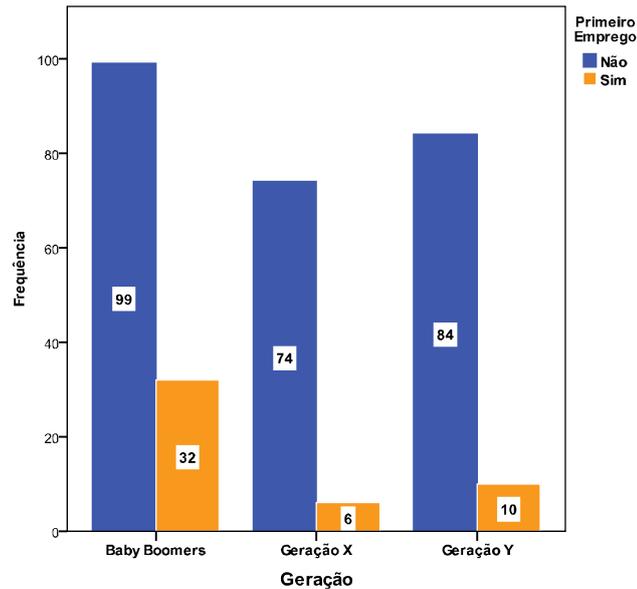
Como todas as comparações mostraram diferenças significativas, conclui-se que os três grupos se diferem no tempo de trabalho na UFMG. Pelo Gráfico 5, percebe-se que o tempo de trabalho na UFMG da Geração *Baby Boomers* é maior que as demais gerações, e o tempo da Geração Y é significativamente menor que o tempo das outras duas gerações, o que vem conjugar com os dados relativos à faixa etária.



**Gráfico 5: Tempo de trabalho na UFMG por geração**

#### **d) Relacionando Primeiro emprego na UFMG e Geração**

A relação entre primeiro emprego e grupo geracional pode ser verificada no Gráfico 6, no qual os dados apresentados indicam que a grande maioria dos servidores (84,3%) teve outro emprego antes de ingressar na Universidade, podendo-se observar a alta incidência de resposta negativa para esse item em todos os grupos geracionais pesquisados.



**Gráfico 6: Relação primeiro emprego e grupo geracional**

Para avaliar a associação existente entre duas variáveis nominais, como grupo geracional e primeiro emprego, usou-se o teste de independência Qui-Quadrado.

As hipóteses testadas foram:

$H_0$ : As variáveis "Grupos geracionais" e "Primeiro emprego" são independentes;

$H_1$ : Existe uma relação de dependência entre as variáveis.

**Valor do teste:**

Teste Qui-Quadrado = 13,397, p-valor = 0,001.

O valor do teste encontrado foi de 13,397, que excede o valor crítico para a distribuição Qui-Quadrado com 2 graus de liberdade (Qui-Quadrado, com 2 graus de liberdade, com 5% de significância = 5,99, p-valor do teste = 0,001) rejeita-se a hipótese nula, ou seja, com 5% de significância pode-se afirmar que existe uma relação de dependência entre as variáveis "Grupos geracionais" e "Primeiro emprego".

Na Geração *Baby Boomers*, o número de respondentes observados em que a UFMG é o primeiro emprego é significativamente maior que o esperado (observado = 32, esperado = 20,5), uma vez que o valor do teste Qui-Quadrado excede o valor crítico (6,5 > 5,99).

Na Tabela 12 pode-se observar a distribuição dos respondentes por geração e primeiro emprego assim como a relação entre os números relativos ao observado e esperado desses respondentes com relação à UFMG ser o primeiro emprego.

**TABELA 12**  
**Distribuição dos respondentes por geração e primeiro emprego**

Geração		Primeiro Emprego				Total
		Não		Sim		
		N	%	N	%	
Baby Boomers	Observado	99,0	75,6	32,0	24,4	131
	Esperado	110,4	84,3	20,6	15,7	131,0
	Teste Qui-Quadrado	1,2		6,3		
Geração X	Observado	74,0	109,8	6,0	7,5	80
	Esperado	67,4	84,3	12,6	15,7	80,0
	Teste Qui-Quadrado	0,6		3,4		
Geração Y	Observado	84,0	88,4	10,0	10,5	95
	Esperado	79,2	83,4	14,8	15,6	95,0
	Teste Qui-Quadrado	0,3		1,6		
Total	Observado	257,0	84,3	48,0	15,7	305
	Esperado	257,0	84,3	48,0	15,7	305,0

Fonte: Dados trabalhados no SPSS 18.0

#### e) Relacionando Motivos que levaram o servidor a trabalhar na UFMG e Geração

Finalizando, com relação aos motivos que levaram os respondentes a escolherem a UFMG para trabalhar, a Tabela 13 relaciona esses motivos e a frequência com que são escolhidos por geração, lembrando-se que podia ser assinalada mais de uma opção no questionário.

Dentre os 230 respondentes que consideram "Segurança e Estabilidade" como motivo para trabalhar na UFMG, 37,4% são da Geração Y e 35,2% da Geração *Baby Boomers*. Entre os que citaram a Remuneração, mais da metade (53,5%) são da Geração Y.

Para verificar se para cada motivo apresentado, a proporção difere significativamente entre as gerações, ou se segue uma distribuição uniforme, realizou-se o teste Qui-Quadrado para proporções. As células destacadas na Tabela indicam onde houve diferenças significativas, concluindo-se que entre os respondentes que consideram a remuneração motivo para trabalhar na UFMG, o maior percentual é da Geração Y. De forma semelhante, na Geração *Baby Boomers* constata-se um percentual significativamente maior entre aqueles que consideram a oportunidade de crescimento profissional e boa imagem/status da Instituição como motivos para trabalhar na UFMG.

**TABELA 13**  
**Distribuição dos respondentes por motivo de trabalho na UFMG e geração**

Motivo de trabalho na UFMG	Baby Boomers		Geração X		Geração Y		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Segurança e Estabilidade	81	35,2	63	27,4	86	37,4	230	100,0
Remuneração	18	20,9	22	25,6	46	53,5	86	100,0
Oportunidade de crescimento profissional	68	48,6	41	29,3	31	22,1	140	100,0
Dificuldade de posicionamento em outra empresa no mercado	3	23,1	7	53,8	3	23,1	13	100,0
Boa imagem/status da Instituição	61	48,0	32	25,2	34	26,8	127	100,0
Crença no papel social da Instituição	43	45,7	27	28,7	24	25,5	94	100,0

**Fonte: Dados trabalhados no SPSS 18.0**

O resultado aponta para vários motivos, porém merece destaque a segurança e estabilidade, pois, no cenário econômico de constantes mudanças que o Brasil apresenta nos últimos anos, esse aspecto passou a ser valorizado por quem está no mercado de trabalho. Esse dado pode ser conjugado com o anterior (primeiro emprego), visto que mais de 80% dos respondentes declararam já ter tido experiência profissional anterior, portanto, experimentaram de alguma forma a fragilidade dos vínculos empregatícios na iniciativa privada.

Merece destaque também o item relativo à oportunidade de crescimento profissional, pois, mesmo não sendo permitida a ascensão na carreira internamente, a Universidade oferece alguns benefícios que facilitam a progressão dentro do cargo como: bolsas para realização de cursos de graduação e especialização, licença remunerada para estudo, afastamento do/no país para participação em eventos e para realização de mestrado ou doutorado e também horário especial para servidor estudante. Esses benefícios podem ser um diferencial na escolha de trabalhar ou não na Universidade.

Finalmente, há um reconhecimento por parte dos servidores de que a UFMG é uma marca muito forte, com uma imagem muito positiva na sociedade e que fazer parte dessa Instituição é um símbolo de status.

Do total de respondentes, 62 elencaram outros motivos que os levaram a trabalhar na UFMG, os quais foram agrupados de modo a permitir uma visão sintética. A relação com outros motivos encontra-se na Tabela 14.

**TABELA 14**  
**Outros motivos que levaram o servidor a escolher a UFMG**

Motivos	N	%
Redistribuição/Transferência	12	19,4
Localização geográfica	9	14,5
Aprovação em concurso público	9	14,5
Oportunidade na área de formação	7	11,3
Identificação com objetivos/papel/trabalho da instituição	5	8,1
Oportunidade de estudar/continuar estudando	5	8,1
Fui convidado	2	3,2
Realização pessoal	2	3,2
Atuação em psicologia clínica	1	1,6
Horário de trabalho diurno	1	1,6
Minha meta é ser professor	1	1,6
Maior autonomia para exercer nossas atividades	1	1,6
Oportunidade de aprender e atuar no sistema de bibliotecas	1	1,6
Incentivo à qualificação	1	1,6
Oportunidade mais viável no momento da escolha	1	1,6
Por ter feito graduação na UFMG	1	1,6
Qualidade de vida em trabalhar no campus	1	1,6
Tipo de trabalho	1	1,6
Opção pois passei em três concursos públicos	1	1,6
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>

**Fonte: Dados trabalhados no SPSS 18.0**

Pela tabela apresentada, constata-se uma maior frequência nos motivos redistribuição/transferência, aprovação em concurso público, localização geográfica, e oportunidade na área de formação; somados, esses motivos representam 60% do total. Percebe-se que para alguns servidores vir para a UFMG não foi uma questão de escolha, mas sim, uma questão de falta de opção ou a decisão foi ligada a fatores externos. Como exemplo podem ser citados quatro servidores que utilizaram esse espaço para demonstrar sua insatisfação por não ter podido escolher onde iriam trabalhar. São situações em que foi feita a redistribuição para a UFMG, por extinção do órgão de lotação, e os servidores não tiveram escolha, visto que essa foi uma decisão do governo federal. Dois posicionamentos nos quais os servidores manifestaram sua insatisfação com relação à situação podem ser utilizados como exemplificação: Na época, não tive escolha. Fomos enganados pelos superiores. Fui redistribuído para a UFMG após extinção do órgão representativo do MEC a Delegacia de Minas Gerais, e ainda, Não escolhi, fui redistribuída. Se fosse hoje não escolheria a UFMG. Em contrapartida, outro respondente expressa da seguinte forma sua satisfação com a escolha: Sou feliz na UFMG.

Quanto ao último item relativo aos comentários ou conteúdos que o respondente gostaria de acrescentar, um total de 34 servidores utilizaram este espaço. Os dados foram sistematizados e os resultados sinalizam para um uso diverso, não necessariamente voltado para o tema. Do total de servidores que responderam, 10 teceram considerações sobre as questões da EBACO, com comentários sobre a formulação ou conteúdo, especialmente das questões 12, 13, 14, 15, 21, 23 e 28; 6 respondentes elogiaram o questionário e a pesquisa como um todo; 3 criticaram o questionário e 3 sugeriram mudanças na 2ª parte referente à questão 12 (motivos que levaram o servidor a escolher a UFMG para trabalhar); 4 deles comentaram sobre sua situação na Universidade atualmente; 3 fizeram elogios à UFMG e 10 fizeram críticas à UFMG.

Analisando os resultados apresentados nesse item, ressalta-se que dos 10 servidores que utilizaram este espaço para tecer suas críticas à Universidade, 9 possuem até 4 anos de serviço na UFMG, o que pode ser um indicativo da insatisfação dos servidores das novas gerações que estão ingressando na UFMG.

## **5.2 Análise do Construto Comprometimento Organizacional**

Procedeu-se à análise da primeira parte do questionário referente à Escala de Bases do Comprometimento Organizacional, com aplicação da estatística descritiva na avaliação das questões relativas ao construto, calculando-se, portanto, a média de cada item e multiplicando esta pelo peso estipulado para cada um, sendo os resultados obtidos interpretados com o uso da EBACO.

Conforme enfatizado por Bastos *et al.* (2008), para interpretação dos resultados obtidos deve-se considerar que algumas bases do comprometimento possuem relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações, outras, inversamente proporcional. Assim, para as bases afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho e afiliativa, é importante um ALTO comprometimento. Nas bases instrumentais ó falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas ó, é importante que o comprometimento seja BAIXO.

As Tabelas 15 e 16 mostram o resultado geral da análise do construto comprometimento organizacional, e no Anexo C, encontra-se a tabela que foi utilizada como referência na interpretação dos resultados apresentados.

**TABELA 15**  
**Escala EBACO**

Bases	Total	Baby Boomers	Geração X	Geração Y
Afetiva	14,36	14,53	13,91	14,51
Obrigação em permanecer	7,94	8,94	7,37	7,02
Obrigação pelo desempenho	19,51	19,51	19,58	19,45
Afiliativa	15,51	15,95	14,68	15,61
Falta de recompensas e oportunidades	6,97	7,11	6,95	6,78
Linha consistente de atividade	11,6	11,05	12,13	11,94
Escassez de alternativas	10,1	9,86	10,38	10,22

**TABELA 16**  
**Interpretação do resultado da Escala EBACO**

Bases	Total	Baby Boomers	Geração X	Geração Y
Afetiva	Comprometimento acima da média	Comprometimento acima da média	Comprometimento acima da média	Comprometimento acima da média
Obrigação em permanecer	Baixo comprometimento	Baixo comprometimento	Baixo comprometimento	Baixo comprometimento
Obrigação pelo desempenho	Alto comprometimento	Alto comprometimento	Alto comprometimento	Alto comprometimento
Afiliativa	Comprometimento abaixo da média	Comprometimento abaixo da média	Baixo comprometimento	Comprometimento abaixo da média
Falta de recompensas e oportunidades	Comprometimento abaixo da média	Comprometimento abaixo da média	Comprometimento abaixo da média	Comprometimento abaixo da média
Linha consistente de atividade	Comprometimento abaixo da média	Comprometimento abaixo da média	Comprometimento abaixo da média	Comprometimento abaixo da média
Escassez de alternativas	Baixo comprometimento	Baixo comprometimento	Baixo comprometimento	Baixo comprometimento

Com relação aos resultados apresentados na presente pesquisa, constata-se que há uma homogeneidade na avaliação dos grupos geracionais em todas as dimensões do comprometimento propostas no questionário.

Os três grupos geracionais analisados indicam um comprometimento acima da média para a base afetiva, o que demonstra um vínculo emocional e uma identificação com os valores e objetivos da organização. Resultado semelhante foi encontrado em pesquisa realizada também com servidores da UFMG por Moraes *et al.* (1997) na qual constatou-se que a grande maioria desses servidores se enquadra entre os níveis médio e alto comprometimento afetivo.

Na base obrigação em permanecer, as três gerações apresentam baixo comprometimento. A classificação alto comprometimento é registrada somente na base obrigação pelo desempenho também pelos três grupos geracionais.

É importante ressaltar que essa última base é extraída do comprometimento normativo que, segundo Bastos *et al.* (1997, p. 105), é uma das dimensões principais de todas as medidas de comprometimento. Nessa abordagem, o comprometimento é visto através da internalização ou identificação com os valores e objetivos da organização, sendo que os indivíduos se sentem na obrigação de retribuir o que a organização fez ou faz, bem como uma ideia geral de que todo empregado deve ser leal à sua organização, e não ficar mudando de uma para outra (BRITO; BASTOS, 2001).

Percebe-se, portanto, a existência de pressões normativas que, segundo Medeiros *et al.* (2003), geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e seu comportamento na organização, e, conforme pontua Weiner (1982, *apud* Medeiros *et al.*, 2003), a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou ainda uma missão forte e disseminada dentro dela. Isso pode ser uma possível explicação para o resultado desta pesquisa no tocante à base obrigação pelo desempenho ser indicativa de forte comprometimento.

Com relação à base afiliativa, constata-se como a única que registrou alguma diferenciação na classificação, sendo o comprometimento abaixo da média apontado pelas Gerações *Baby Boomers* e *Y*. A Geração *X* apresenta baixo comprometimento nesse item. Portanto, pode-se inferir que o sentimento de fazer parte da organização não se mostrou significativo em nenhum dos grupos geracionais estudados.

Nos itens relativos às bases instrumentais ó falta de recompensas e oportunidades e linha consistente de atividade ó, os três grupos classificaram o comprometimento abaixo da média. A base escassez de alternativas aponta o baixo comprometimento para os três grupos geracionais. Ressalta-se que esses podem ser considerados bons resultados quando são levados em consideração os objetivos organizacionais.

Comparando os resultados apresentados com outras pesquisas que utilizaram esse mesmo instrumento em distintas organizações, percebe-se que o sentimento de obrigação pelo desempenho também predominou em estudo realizado por Schirrmester *et al.* (2008) com trabalhadores celetistas e avulsos do Porto de Santos.

Em outro estudo, Rowe e Bastos (2009), pesquisando o comprometimento de docentes de IES públicas e privadas encontraram resultado semelhante ao desta pesquisa, pois destacaram, também, o escore mais elevado para a dimensão obrigação pelo desempenho, um forte vínculo afetivo e um frágil vínculo nas três dimensões relacionadas à base instrumental.

Os pesquisadores Aquino e Honório (2012) também encontraram em sua pesquisa sobre comprometimento com empregados de uma indústria alimentícia alto índice em relação à base obrigação pelo desempenho.

Nogueira, Lemos e Cavazotte (2011) também desenvolveram um estudo sobre comprometimento organizacional, com enfoque comparativo de grupos geracionais tendo como público-alvo oficiais da aeronáutica das Gerações X e Y e encontraram resultados sugerindo que os oficiais da Geração Y apresentaram níveis mais baixos de comprometimento que os da Geração X nas bases afetiva, obrigação pelo desempenho, linha consistente de atividade e afiliativa. Portanto, esse estudo aponta para uma diferença entre as gerações no tipo e grau de comprometimento, o que não foi verificado nessas gerações na presente pesquisa.

Finalizando, Vale, Lima e Queiroz (2011) apresentam pesquisa muito semelhante a esta, pelo contexto e pela clientela estudada. Trata-se de um estudo realizado junto a servidores da Universidade Federal do Ceará, no qual seus autores analisaram a base de comprometimento organizacional, estabelecendo ligação de bases de comprometimento com grupos geracionais. Porém, os resultados encontrados somente são semelhantes no que se refere à base afetiva, visto ter sido encontrado o resultado comprometimento acima da média para todos os grupos

geracionais. Com relação às demais bases, constatou-se que cada grupo geracional classificou como alto comprometimento uma ou duas bases diferentes. As bases obrigação pelo desempenho e escassez de alternativas obtiveram a classificação alto comprometimento para a Geração Y. A base falta de recompensas e oportunidades foi dominante para a Geração X. Os *Baby Boomers* classificaram como alto comprometimento as bases afetiva e afiliativa.

Os dados relativos à EBACO também são apresentados por geração com cálculo das respectivas médias, medianas e desvio padrão de cada questão, conforme especificado no Apêndice A.

A análise dos dados desta pesquisa foi apresentada à Diretora do Departamento de Recursos Humanos da UFMG. Ela teve a oportunidade de ler as análises desenvolvidas e posteriormente discutir os resultados apresentados segundo sua análise. Suas considerações foram registradas e são aqui transcritas de forma a enriquecer a apresentação final.

Segundo ela, estudos sobre comprometimento e sobre gerações têm se mostrado importantes na atualidade, considerando a rapidez com que ocorreram as mudanças nos perfis profissionais e nas demandas das organizacionais.

Quanto aos achados desta pesquisa, ela sinaliza que eles sugerem uma similaridade tanto nas bases quanto nos graus de comprometimento para todas as gerações, sendo que tais resultados podem estar relacionados à opção pela amostra analisada (servidores de nível superior) que, se por um lado representa um grande número de categorias, por outro apresenta certa homogeneidade na inserção organizacional e nas competências estabelecidas, especialmente quando se refere ao domínio de tecnologias, não sendo portanto, representativa do conjunto da Universidade.

Ela acredita que, se for realizada nova pesquisa abrangendo outro conjunto de servidores representando assim a diversidade institucional e partindo-se do mesmo pressuposto, o resultado poderá ser diferente pois, no dia-a-dia do trabalho tem sido possível observar diferenças entre as gerações, o que tem exigido da área de RH a adoção de algumas estratégias na lotação e acompanhamento dos servidores técnico-administrativos da UFMG.

No entanto ela afirma que os resultados encontrados nesta pesquisa são importantes para o DRH por que oferece alguns subsídios para repensar as dimensões avaliadas, embora o estudo tenha apresentado a limitação já especificada.

## 6 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES

O objetivo deste estudo foi analisar a base dominante e o grau de comprometimento com a organização dos servidores dos diversos grupos geracionais, sendo que a principal contribuição deste trabalho consistiu em gerar novos conhecimentos sobre a relação comprometimento organizacional e os grupos geracionais, salientando-se portanto que o fato de investigar essa relação pode abrir linhas de investigação promissoras e relevantes para servidores e gestores nas instituições públicas de ensino e pesquisa.

Quanto ao primeiro objetivo específico proposto (identificar as características peculiares dos grupos geracionais que trabalham na Instituição), mesmo considerando a escassez de estudos no Brasil sobre esse assunto, os artigos estrangeiros em muito ajudaram no delineamento do referencial teórico, destacando-se também alguns artigos de pesquisadores brasileiros que contribuíram para uma melhor compreensão e aprofundamento do tema.

No que tange ao segundo objetivo (identificar a base e o grau de comprometimento organizacional dos servidores da instituição pesquisada), os achados evidenciaram relações semelhantes entre o comprometimento organizacional e os grupos geracionais nas sete bases, sinalizando que não existe diferença significativa na base e no grau de comprometimento quando os servidores são divididos por gerações.

Em termos organizacionais, os resultados apresentados podem ser considerados bons, uma vez que das quatro bases que deveriam indicar alto comprometimento uma delas apresentou (obrigação pelo desempenho), e a outra apresentou comprometimento acima da média (afetiva) para todos os grupos geracionais. Registrou-se, também, unanimidade nas três bases ligadas ao comprometimento instrumental, sendo classificadas pelos respondentes como baixo comprometimento, o que também pode ser considerado um resultado positivo.

No que se refere ao terceiro objetivo específico proposto (avaliar se há inter-relação dos dados sociodemográficos e ocupacionais com o comprometimento), realizou-se a análise dos grupos geracionais, permitindo-se concluir com relação à amostragem apresentada que a maioria dos respondentes é do sexo feminino, pertence à Geração *Baby Boomers*, são casados,

e não têm filhos. Os respondentes estão distribuídos em vários cargos, em áreas de formação diversificadas. Um número significativo ocupa funções de chefia.

Quanto ao aspecto comparativo deste estudo, pode-se inferir que o salário tem relação com o grupo geracional, visto que os estudos apontam que a Geração *Baby Boomers* agrega os servidores mais antigos e que recebem os maiores salários. O tempo de trabalho também difere significativamente entre as gerações. Quanto à escolaridade, pode-se inferir que não há relação direta com o grupo geracional, visto que o maior número de graduados e de mestres encontra-se na Geração Y, e a predominância de especialistas e doutores está presente na Geração *Baby Boomers*. No que se refere à UFMG ter sido o primeiro emprego dos respondentes, a resposta negativa foi significativa nos três grupos pesquisados.

Entre os motivos que levaram os respondentes a escolher a UFMG para trabalhar, destacam-se a segurança e estabilidade nos três grupos analisados. Ressalta-se também que a Geração Y apresenta maior percentual no item relativo à remuneração, e a Geração *Baby Boomers*, no item relativo à oportunidade de crescimento profissional.

Com relação às limitações deste estudo, pode ser apontada primeiramente a escolha da técnica de amostragem por conveniência que, embora apresente vantagens como menor consumo de tempo, ser menos dispendiosa, as unidades amostrais serem acessíveis, fáceis de medir e cooperadoras, segundo Malhotra (2006), essa forma de amostragem apresenta sérias limitações por estarem presentes muitas fontes potenciais de tendenciosidade de seleção, inclusive autoseleção dos respondentes, não sendo, assim, representativa de qualquer população definível. Logo, não faz sentido, teoricamente, fazer generalizações sobre qualquer população a partir de uma amostra por conveniência (p. 326). Porém, segundo o autor, às vezes essa técnica é utilizada em grandes pesquisas.

Outra limitação que merece destaque refere-se ao estudo com corte transversal, por apresentar apenas um retrato da situação em um dado momento, porém não haveria a possibilidade, por questão de tempo, de realização de um estudo longitudinal. Portanto, novas pesquisas com as mesmas características e realizadas no mesmo contexto podem reavaliar os achados deste estudo e tentar estabelecer comparações.

É importante salientar que os resultados apresentados não podem ser tomados como representativos do universo de servidores da Classe E das IES públicas federais, uma vez que essa amostragem representa apenas 1% do total de servidores dessa classe nas instituições citadas. No entanto, considerando que a preocupação deste estudo é a relação entre os fenômenos não investigados anteriormente, a amostra obtida é adequada para as análises realizadas e pode ser considerada significativa, por abranger 29% do total de servidores da classe pesquisada na UFMG.

Cabe ressaltar como aspecto positivo a utilização de um instrumento de coleta de dados já validado, e a existência de pesquisas que utilizaram esse modelo, inclusive com contexto e público-alvo semelhantes, o que permitiu estabelecer comparações de resultados, enriquecendo as análises apresentadas.

Portanto, o estudo não apresenta um esgotamento do tema, mas, sim, possibilita outras perspectivas de pesquisa, abordando aspectos não tratados neste trabalho. Em função disso são apresentadas, a seguir, algumas sugestões para pesquisas futuras.

A relação comprometimento e grupos geracionais merece maiores investigações em outros contextos, utilizando como ambiente de pesquisa, por exemplo, instituições pertencentes a outros ramos de atuação ou ainda o mesmo ambiente desta pesquisa, focalizando na amostragem outros grupos ocupacionais de servidores, ou ainda com aqueles que ocupam funções gerenciais.

Outra sugestão seria estabelecer relações de grupos geracionais com outros construtos organizacionais como valores, cultura ou motivação.

Em síntese, o presente trabalho, além de permitir o conhecimento das relações entre comprometimento organizacional e grupos geracionais de servidores da Universidade, abre perspectivas para novos estudos que façam avançar ainda mais o conhecimento científico acerca desse importante tópico do campo de estudos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: \_\_\_\_\_. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-50.
- AQUINO, C. V.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento organizacional pós-aquisição: estudo de caso em uma empresa do setor alimentício. In: Encontro de Estudos Organizacionais (ENEO) da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, VII, 2012, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2012.
- ARSENAUT, P. M. Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. **The Leadership & Organization Journal**, v. 25, n. 2, 2004.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 2, maio/ago. 2000.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun. 1993.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. **Temas em Psicologia**, n. 1, 1994.
- BASTOS, A. V. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 4, out./dez. 2000.
- BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 31-41, abr./jun. 2002.
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 97-120, maio/ago. 1997.
- BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional. Cap. 4. In: \_\_\_\_\_. **Medidas de comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BONAVIDES, R. O. P.; OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento organizacional: um estudo de consequentes do comprometimento para os trabalhadores. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XXX, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006.

BORGES, L. O. *et al.* Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. **RAE-Eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 8, jan./jun. 2004.

BRITO, A. P. M. P.; BASTOS, A. V. B. O schema de òtrabalhador comprometidoö e a gestão do comprometimento: um estudo sobre os gestores em uma organização petroquímica. **Organizações e Sociedade**, v. 8, p. 177-193, 2001.

CAMPOS, J. G. F.; TAVARES, B. P.; PRESTES, J.; LEITE, N. R. P. Comprometimento organizacional no setor público: estudo de caso de uma faculdade da Universidade de São Paulo (USP). In: Semead Empreendedorismo e Inovação, 12, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Faculdade de Economia e Administração da USP, 2009.

CARELLI, Gabriela. A geração coisa nenhuma. **Revista Veja**, ano 45, n. 18, 2 maio 2012. Edição 2.267.

CAVALCANTE, C. E.; MEDEIROS, A. C. F. Desenho do trabalho voluntário e comprometimento organizacional: um estudo nas organizações não governamentais. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, I, 2007, Natal. **Anais...** Natal: ENGPR, 2007.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Relações de trabalho contemporâneas e as novas gerações produtivas: expectativas renovadas ou antigos ideais? In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XXXIV, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2010.

CENNAMO, L.; GARDNER, D. General differences in work values, outcomes and person-organization values fit. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 891-906, 2008.

CHEN, P. J.; CHOI, P. C. Y. Generational differences in work values: a study of hospitality management. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 6, p. 595-615, 2008.

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

COIMBRA, R. G. C.; SCHIKMANN, R. A Geração Net. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XXV, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Trad. Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONGER, Jay. Quem é a Geração X? **HSM Management**, São Paulo, 2002.

CRAMPTON, S. M.; HODGE, J. W. Generation Y: Uncharted Territory. **Journal of Business & Economics Research**, Colorado, USA, v. 7, n. 4, abr. 2009.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994. cap.1, p. 15-33.

DIAS, D. V.; MAESTRO FILHO, A. D. Valores organizacionais e comprometimento: um estudo de empresas do setor siderúrgico mineiro. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XXXII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DWYER, R. J. Prepare for the impact of the multi-generational workforce! **Emerald Group Publishing Limited**, v. 3, n. 2, 2009.

EMPRESAS ainda patinam na retenção da Geração Y. **Folha de S.Paulo**. São Paulo, 3 jul. 2011. Empregos, F5.

ERICKSON, T. Para que as diferenças desapareçam. **HSM Management 74**, maio-jun. 2009.

FILENGA, D.; SIQUEIRA M. M. M. O impacto de percepções de justiça em três bases do comprometimento organizacional. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 41, n. 4, out./dez., 2006.

FRANÇA, J. L.; VASCONCELLOS, A. C. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2004.

GARCIA-LOMBARDIA, P. G.; STEIN, G.; PIN J. R. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales**: Motivaciones y valores de La generacion Y. Barcelona: IESE Business School, 2008.

GENELHU, P. S. **Retenção de talentos via comprometimento**. 2004. 158 f. Dissertação (Mestrado) ó Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2004.

GIAMBIAGI, F.; VILLELA, A. **Economia brasileira contemporânea**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 425 p.

GOULART, I. B.; GUIMARÃES, R. F. Cenários contemporâneos do mundo do trabalho. In: GOULART, I. B. (Org.) \_\_\_\_\_. **Psicologia organizacional e do trabalho**: teoria, pesquisa e temas correlatos. 3 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

GOULART, I. B. Estudos exploratórios em psicologia organizacional e do trabalho. In: GOULART, I. B. (Org.) \_\_\_\_\_. **Psicologia organizacional e do trabalho**: teoria, pesquisa e temas correlatos. 3 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

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

JORGENSEN, B.; **Baby Boomers, Generation X and Generation Y?** Policy implications for defence forces in the modern era. Disponível em: <<http://emeraldinsigh.com/1463-6689.htm>>. Acesso em: 27 mai. 2012.

JOVEM quer se sentir valorizado e receber retornos constantes. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 21 nov. 2010. Mercado, p. B1.

JR. KROHE, James. Liberte seu pessoal. **HSM Management**, 84, jan.-fev. 2011.

JURKIEWICZ, C. E.; BROWN, R. G. GenXers vs. boomers vs. mature: generational comparisons of public employee motivation. **Review of Public Personnel Administration**, 18, p. 18-37, 1998.

KUNTZ, A. P. Entendendo as Gerações X e Y. **Revista Você S/A**. Edição 0135. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/entendendo-geracoes-x-y-500937.shtml>>. Acesso em: 16 abr. 2012.

KUPPERSCHMIDT, B.R. Addressing multigenerational conflict: mutual respect and carefronting as strategy. **The online Journal of Issues in Nursing**. v. 11, mai. 2006. Disponível em: [http://nursingworld.org/MainMenuCategories/ANAMarketplace/ANAPeriodicals/OJIN/TableofContents/Volume112006/No2May06/tpc30\\_316075.html](http://nursingworld.org/MainMenuCategories/ANAMarketplace/ANAPeriodicals/OJIN/TableofContents/Volume112006/No2May06/tpc30_316075.html)>. Acesso em: 24 mai. 2012.

KUPPERSCHMIDT, B. R. Multigenerations employes: strategies for effective management. **The Health Care Manager**, p. 65-76. USA: University of Oklahoma, 2000.

LAGES, I. P. **Comprometimento e cultura organizacionais**: estudo de caso em uma prestadora de serviços na área de análises de materiais e fluidos isolantes. 2010. 99 f. Dissertação (Mestrado) ó Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2010.

LAFUENTE, F. Do conflito à ação. Dossiê choque de gerações. **Revista HSM Management**, 74, mai.-jun. 2009.

LEITE, C. F. F. **O comprometimento organizacional na gestão pública**: um estudo de caso em uma universidade estadual. 2004. 215 f. Dissertação (Mestrado) ó Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

LOIOLA, R. Geração Y. **Revista Galileu**. Edição 219, out. 2009. Disponível em: <[http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,EDG87165-7943-219,00-GERACAO + Y.html](http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html)>. Acesso em: 16 abr. 2012.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

MATTOSO, J. E. L. **A desordem no trabalho**. São Paulo: Página Aberta, 1995.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 3, set.-dez. 1998.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G.M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 187-209, out.-dez. 2003.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com as características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. 166f. Tese (Doutorado) ó Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, A. C. F.; ALBUQUERQUE, L.G; MARQUES, G.M.; SIQUEIRA, M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 1-22, jan.-fev. 2005.

MENGARDA, G. Geração proativa. **Revista ALSHOP**, São Paulo, 2010. Edição 175.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63, p. 1-18, 1990.

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.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-components conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, p. 538-551, 1993.

MONTANA, P. J.; PETIT, F. Motivating Generation X and Y on the job and preparing Z. **Global Journal of Business Research**, v. 2, n. 2, 2008.

MORAES, L.F.R.; MARQUES, A.L.; KILIMNIK, Z.M.; PEREIRA, L.Z.; SANTOS, C.M.Q. Comprometimento Organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XXI, 1997, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 1997.

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

NOGUEIRA, A. S.; LEMOS A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Impacto das diferenças geracionais no comprometimento dos oficiais intendentess com a organização comando da aeronáutica. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XXXV, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2011.

O'BANNON, G. Managing our future: the generation X factor. **Public Personnel Management**, p. 95-109, Chicago, USA. 2001.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer.** São Paulo: Integrare, 2011.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica.** São Paulo: Pioneira, 1997. 320p.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. Juventudes, gerações e trabalho: (re)situando a discussão sobre a Geração Y no Brasil. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, III, 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: EnGPR, 2011.

OLIVEIRA, M. A. P. S.; LIMA, S. M. V.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no trabalho e produção científica entre pesquisadores brasileiros. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 12-20, jul.-set. 1999.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais ó A complementaridade do SPSS.** Lisboa: Silabo, 1998.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 25-35, 2003.

REGO, A. SOUTO, S. Climas organizacionais autenticizantes fomentando o comportamento organizacional: um estudo luso-brasileiro. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XXVII, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2005. 536 p.

RODRIGUES, A. C. A; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XXXIII, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENANPAD, 2009.

RODRIGUES, C. M. C.; ARRUDA, G. S.; RIBAS, F. T. T.; CATARINA, G. M. F. S. Relações entre valores pessoais e comprometimento organizacional: o caso das empresas juniores de Santa Maria. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XXXIII, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENANPAD, 2009.

ROWE, D. E. O. **Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho: um estudo entre os docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas.** 2008. 242f. Tese (Doutorado) ó Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional e desempenho acadêmico: um estudo com docentes do ensino superior brasileiro. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XXXIII, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENANPAD, 2009.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Vínculos com a carreira e produção acadêmica: comparando docentes de IES públicas e privadas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 6, 2010.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. O comprometimento organizacional e o esforço instrucional de docente do ensino superior: explorando o impacto das diferentes bases do comprometimento. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, VI, 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: EnEO, 2010.

SANTOANNA, A.S. A diferença entre as gerações. **Estado de Minas**, Belo Horizonte, 7 dez. 2008. Megaclassificados Trabalho e Formação Profissional. Caderno 2, p. 2.

SARSUR, A. M.; PEDROSA, R. R.; SANTOANNA, A. S. Onde estão os talentos? Onde está a gestão de recursos humanos? In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XXVII, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003.

SCHIRRMESTER, R.; NUNES, L. A. P.; LIMONGI-FRANÇA, A. C; GONÇALVES, A. F. As relações de trabalho no Porto de Santos: um estudo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho e o comprometimento organizacional no contexto da modernização dos portos. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XXXII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008.

SIAPE/UFMG, Fita espelho de ago. 2011 e mai. 2012. Departamento de Pessoal da UFMG.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XXV, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001.

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

SOUSA, J. S.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento organizacional: avaliando professores universitários em regimes diferenciados de carga horária de trabalho. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XXXV, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2011.

TAKAHASHI, A. R. W.; SARSUR, A. M. Estratégia, liderança e clima organizacional em instituições de ensino: contextualizando conceitos para compreensão de um setor específico. In: Encontro de Estudos em Estratégia, V., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: 3ES, 2011.

VALE, J. C. F; LIMA T. C. B.; QUEIROZ, G. C. O comprometimento organizacional entre grupos geracionais em uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XXXV, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2011.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligente: diferenças entre as gerações Y, X e *Baby Boomers*. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XXXII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008.

VELOSO, F. R. V.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Gerações e carreira: a relação entre as percepções sobre carreiras inteligentes e sobre crescimento profissional nas organizações. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XXXV, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

UFMG, Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI, 2008-2012. Disponível em: <[www.ufmg.br](http://www.ufmg.br)>. Acesso em: 21 jan. 2012.

UFMG, Estatuto, 2000. Disponível em <[www.ufmg.br](http://www.ufmg.br)>. Acesso em: 21 jan. 2012.

WESTERMAN, J. W.; YAMAMURA, J. H. Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. **Emerald Group Publishing Limited**, v. 12, n. 2, 2007.

YU, H., MILLER P. The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 26, n. 1, p. 35-50, 2005.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILICZAK, B. Generations at work: managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. **American Management Association**, New York, 2000.

**APÊNDICE A**  
**QUESTIONÁRIO EBACO: MÉDIAS, MEDIANAS E**  
**DESVIOS PADRÃO**

Questão	Baby Boomers			Geração X			Geração Y		
	Média	Desvio-padrão	Mediana	Média	Desvio-padrão	Mediana	Média	Desvio-padrão	Mediana
Questão 1	4,20	1,56	5	4,13	1,58	4	4,28	1,32	5
Questão 2	4,50	1,73	5	4,23	1,70	5	4,52	1,64	5
Questão 3	4,83	1,50	5	4,76	1,63	5	4,77	1,29	5
Questão 4	5,30	1,35	6	4,91	1,64	6	5,24	1,24	6
Questão 5	3,37	1,88	3	2,79	1,90	2	2,64	1,79	2
Questão 6	3,14	1,97	2	2,40	1,91	1	2,13	1,61	2
Questão 7	2,19	1,59	1	1,95	1,52	1	2,03	1,61	1
Questão 8	2,39	1,70	2	2,00	1,53	1	1,89	1,47	1
Questão 9	6,26	1,01	6	6,41	0,88	7	6,18	1,11	6
Questão 10	6,80	0,43	7	6,84	0,43	7	6,85	0,39	7
Questão 11	6,69	0,55	7	6,61	0,65	7	6,69	0,57	7
Questão 12	6,44	0,86	7	6,45	0,73	7	6,37	0,83	7
Questão 13	5,54	1,30	6	5,06	1,77	5	5,46	1,30	6
Questão 14	5,23	1,49	5	4,69	1,73	5	5,12	1,49	5
Questão 15	5,89	1,05	6	5,61	1,51	6	5,87	1,18	6
Questão 16	4,69	1,58	5	4,30	1,70	4,5	4,44	1,62	5
Questão 17	3,35	1,89	4	2,89	1,80	3	2,34	1,46	2
Questão 18	2,68	1,73	2	2,73	1,80	2	3,13	1,82	3
Questão 19	2,22	1,59	2	2,10	1,57	1	1,88	1,44	1
Questão 20	3,23	1,87	3	3,40	2,04	3	3,27	1,97	3
Questão 21	3,83	1,99	4	4,54	1,80	5	4,58	1,77	4
Questão 22	4,45	1,90	5	4,74	1,89	5	4,54	1,72	5
Questão 23	3,95	1,74	4	4,05	1,91	4	3,85	1,86	4
Questão 24	4,65	1,85	5	5,19	1,48	5	5,25	1,42	6
Questão 25	3,67	2,15	4	4,48	2,22	5	4,44	2,05	4
Questão 26	3,10	1,99	3	2,83	1,90	2	2,72	1,80	2
Questão 27	3,52	2,09	3	3,56	2,08	3	3,53	2,00	3
Questão 28	3,02	1,93	3	3,30	1,98	3	3,27	1,92	3

Fonte: Dados trabalhados no SPSS 18.0

## **ANEXOS**

## ANEXO A ó ESCALA EBACO



FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO  
MPA – MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) Colega,

Estamos realizando na UFMG uma pesquisa com servidores da Classe E para compor uma dissertação de Mestrado, intitulada "Comprometimento Organizacional: estudo comparativo de grupos geracionais em uma Universidade Federal". Gostaríamos de sua colaboração no sentido de preencher o formulário abaixo que é composto, na primeira parte, de um questionário com 28 afirmativas referentes a aspectos da Universidade. Para respondê-lo, procure pensar na UFMG como um todo e não somente na sua área de atuação. Na segunda parte, deverão ser preenchidos seus dados sociodemográficos e ocupacionais. Acrescentamos que as respostas obtidas por este instrumento serão analisadas sigilosamente e de forma global. Por favor, não deixe nenhuma questão sem resposta.

Para esclarecer quaisquer dúvidas, encontro-me à disposição nos telefones: 3443-2872 e 9267-8112, ou ainda pelos e-mails: maviana@ufmg.br e maparecida2503@yahoo.com.br

Caso seja de seu interesse conhecer o resultado final desta pesquisa, gentileza registrar seu e-mail no final deste questionário.

Contamos com sua colaboração e agradecemos antecipadamente,

Maria Aparecida Viana  
**Mestranda**

Profa. Dra. Amyra Moyzes Sarsur  
**Orientadora**

### Primeira Parte

Utilize a escala progressiva abaixo . que varia de 1 a 7 . para expressar sua opinião e anote o número correspondente no espaço entre parênteses no final de cada frase. Informamos que não existem respostas certas ou erradas, o importante é que você responda com sinceridade.

Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Não concordo nem discordo	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1.	Desde que me juntei à UFMG, meus valores pessoais e os da instituição têm se tornado mais similares.	( )
2.	A razão de eu preferir a UFMG em relação a outras organizações é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	( )
3.	Eu me identifico com a filosofia desta Universidade.	( )
4.	Eu acredito nos valores e objetivos desta Universidade.	( )
5.	Eu não deixaria a UFMG agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	( )
6.	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a UFMG agora.	( )
7.	Eu me sentiria culpado se deixasse a UFMG agora.	( )

8.	Acredito que não seria certo deixar a UFMG porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	( )
9.	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da organização.	( )
10.	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na instituição.	( )
11.	O bom empregado deve se esforçar para que a organização tenha melhores resultados possíveis.	( )
12.	O empregado tem obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	( )
13.	Nesta instituição, eu sinto que faço parte do grupo.	( )
14.	Sou reconhecido por todos na instituição como um membro do grupo.	( )
15.	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	( )
16.	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta instituição.	( )
17.	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	( )
18.	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício dessa instituição.	( )
19.	Minha visão pessoal sobre a UFMG é diferente daquela que eu expresso publicamente.	( )
20.	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta Universidade.	( )
21.	Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim mantereí meu emprego.	( )
22.	Na situação atual, ficar com a UFMG é na realidade uma necessidade tanto quanto desejo.	( )
23.	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	( )
24.	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste cargo.	( )
25.	Se eu decidisse deixar a UFMG agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	( )
26.	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.	( )
27.	Uma das consequências negativas de deixar a Universidade seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	( )
28.	Não deixaria este emprego agora devido a falta de oportunidade de trabalho.	( )

### Segunda Parte

Responda as questões a seguir de acordo com as características de seu perfil:

1. Sexo:

<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	Feminino
--------------------------	-----------	--------------------------	----------

2. Ano de nascimento: \_\_\_\_\_

3. Estado Civil:

<input type="checkbox"/>	Solteiro	<input type="checkbox"/>	Viúvo	<input type="checkbox"/>	Divorciado
<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>	Separado	<input type="checkbox"/>	Outros:

4. Número de filhos: \_\_\_\_\_

5. Cargo: \_\_\_\_\_

6. Ocupa função de chefia?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

Especificar: \_\_\_\_\_

7. Faixa salarial mensal (salário mínimo vigente: R\$ 622,00)

<input type="checkbox"/>	De 3 a 5 sm	<input type="checkbox"/>	Mais de 7 a 9 sm	<input type="checkbox"/>	Mais de 11 a 13 sm
<input type="checkbox"/>	Mais de 5 a 7 sm	<input type="checkbox"/>	Mais de 9 a 11 sm	<input type="checkbox"/>	Acima de 13 sm

8. Curso de formação na graduação: \_\_\_\_\_

9. Último curso que você concluiu:

<input type="checkbox"/>	Ensino superior	<input type="checkbox"/>	Mestrado	<input type="checkbox"/>	Pós-Doutorado
<input type="checkbox"/>	Especialização	<input type="checkbox"/>	Doutorado	<input type="checkbox"/>	

10. Tempo de trabalho na UFMG: \_\_\_\_\_ anos

11. Este é o seu primeiro emprego?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

12. Motivo que levou você a escolher a UFMG para trabalhar.

(Pode ser marcada mais de uma opção)

- Segurança/Estabilidade
- Remuneração
- Oportunidade de crescimento profissional
- Dificuldade de posicionamento em outra empresa no mercado
- Boa imagem/status da Instituição
- Crença no papel social da Instituição
- Outro: \_\_\_\_\_

Quero receber o resultado desta pesquisa pelo e-mail \_\_\_\_\_

**Comentários ou conteúdos que gostaria de acrescentar**

---



---



---

**OBRIGADA!**

## ANEXO B 6 INDICADORES DE COMPROMETIMENTO DA EBACO E RESPECTIVOS PESOS

<b>Base: Afetiva</b>	<b>Pesos</b>
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização tem se tornado mais similares.	0,74
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	0,76
Eu me identifico com a filosofia desta organização.	0,80
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	0,78
<hr/>	
<b>Base: Obrigação em permanecer</b>	<b>Pesos</b>
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,78
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	0,79
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	0,82
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	0,85
<hr/>	
<b>Base: Obrigação pelo desempenho</b>	<b>Pesos</b>
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	0,65
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	0,81
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	0,81
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	0,70
<hr/>	
<b>Base: Afiliativa</b>	<b>Pesos</b>
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	0,72
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	0,82
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	0,76
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	0,68
<hr/>	
<b>Base: Falta de recompensas e oportunidades</b>	<b>Pesos</b>
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0,45
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta organização.	0,77
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expressei publicamente.	0,72
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	0,60
<hr/>	
<b>Base: Linha consistente de atividade</b>	<b>Pesos</b>
Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	0,69
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0,58
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	0,71
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	0,65
<hr/>	
<b>Base: Escassez de alternativas</b>	<b>Pesos</b>
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,59
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	0,77
Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	0,84
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	0,78

**Fonte: BASTOS et al., 2008, p. 64.**

## ANEXO C 6 INTERPRETAÇÃO DO RESULTADO DA EBACO

Base: Afetiva	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 5,87	Baixo comprometimento
Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento acima da média
Maior que 16,55	Alto comprometimento

Base: Obrigação em permanecer	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 10,62	Baixo comprometimento
Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média
Maior que 18,75	Alto comprometimento

Base: Obrigação pelo desempenho	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 3,60	Baixo comprometimento
Entre 3,60 e 8,38	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,38 e 13,34	Comprometimento acima da média
Maior que 13,34	Alto comprometimento

Base: Afiliativa	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 14,77	Baixo comprometimento
Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento abaixo da média
Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média
Maior que 17,88	Alto comprometimento

Base: Falta de recompensas e oportunidades	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 4,36	Baixo comprometimento
Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,78 e 13,20	Comprometimento acima da média
Maior que 13,20	Alto comprometimento

Base: Linha consistente de atividade	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 8,52	Baixo comprometimento
Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média
Maior que 15,63	Alto comprometimento

Base: Escassez de alternativas	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 11,46	Baixo comprometimento
Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média
Maior que 17,85	Alto comprometimento

Fonte: BASTOS *et al.*, 2008, p. 66.

## ANEXO D ó OS NÚMEROS DA UFMG

Os dados numéricos a seguir foram extraídos do site <http://www.ufmg.br>, em janeiro/2012 e referem-se ao ano base 2010 (atualizado em 17/06/2011).

### Graduação

Cursos: 75  
Bacharelado: 56  
Licenciatura: 04  
Bacharelado e  
Licenciatura: 14  
Curso superior de  
tecnologia: 01

**Total de vagas: 6.610**

### Pós-graduação

#### Doutorado

Número de cursos: 58  
Número de alunos: 3.439

### Mestrado

Número de cursos: 68  
Número de alunos: 3.936

### Especialização

Número de cursos: 81  
Número de alunos: 7.061

### Residência Médica

Número de cursos: 40  
Número de alunos: 402

**Total de vagas: 14.838**

### Ensino a distância

Cursos ofertados ó (a partir  
de 01/11): 19  
Bacharelado: 01  
Licenciatura: 04  
Especialização: 04  
Aperfeiçoamento/extensão: 10  
Atualização/extensão: 01  
Número de vagas (ofertadas  
em 2010)  
Graduação: 400  
Pós-graduação: 1.040  
Extensão: 1.875  
Atualização/extensão: 111

Alunos matriculados: 2.379  
Professores: 103  
Cidades polo em que os cursos  
são ofertados: 23

## PESQUISA

Grupos de pesquisa: 804

Publicações científicas indexadas:

ISI ó Web of Science: 1.828  
Base Scopus: 2.066  
Produção tipo 1 (livro, capítulo de livro,  
trabalho completo em evento, artigo em  
periódico, edição ou organização de  
livro: 7.690  
Total da produção científica (que inclui  
também: resumo publicado em evento,  
resenha, prefácio, verbete, súmula,  
tradução, editorial, comentário, réplica,  
monografia, memorial etc.): 12.419  
Patentes nacionais: 369  
Patentes internacionais: 108  
Tecnologias licenciadas: 46

## EXTENSÃO

Programas: 116  
Projetos: 607  
Público beneficiado: 16.078.826

Cursos: 361  
Público beneficiado: 1.765

Promoção de eventos: 367  
Público beneficiado: 13.944

Prestação de serviços: 462  
Público beneficiado: 10.455

Total de registros de extensão: 1.913

Total de público beneficiado: 16.104.990

**BOLSISTAS (Quota mensal)**

Graduação: 1.224  
 Mestrado: 1.387  
 Doutorado: 1.412  
 Extensão: 692

**POPULAÇÃO UNIVERSITÁRIA****ALUNOS EM CURSO**

Graduação (presencial e a distância): 30.957  
 Especialização: 7.061  
 Residência Médica: 402  
 Mestrado: 3.936  
 Doutorado: 3.439  
 Educação básica e profissionalizante: 1.694  
 Outros (cursos sem oferta regular): 1.765

**Total de alunos da UFMG: 49.254**

**PROFESSORES****ó TITULAÇÃO**

Ativos: 2.743  
 Graduados: 50  
 Especialistas: 56  
 Mestres: 369  
 Doutores e livre-docentes: 2.267

**ó REGIME DE TRABALHO**

Vinte horas: 229  
 Quarenta horas: 123  
 Dedicção exclusiva: 2.391

**FUNCIONÁRIOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS**

Total de funcionários ativos: 4.326

**Editora UFMG**

Lançamentos: 42  
 Novas edições: 06  
 Reimpressões: 05  
 Institucionais: 22  
 Total de publicações: 75

**PATRIMÔNIO****Território**

Área total: 8.769.690 m<sup>2</sup>  
 Área construída: 639.777 m<sup>2</sup>  
 Campi universitários: 03  
 Unidades acadêmicas: 20  
 Unidades especiais: 03

**Estrutura**

Unidades acadêmicas na capital: 19  
 Unidades acadêmicas no interior: 01  
 Unidades administrativas: 03  
 Hospitais: 02

**Bibliotecas**

Número de bibliotecas: 27  
 Usuários inscritos: 123.181  
 Acervo geral: cerca de 1 milhão  
 Periódicos: 16.057  
 Empréstimos: 1.193.446  
 Número de convênios com instituições no exterior: 268  
 Número de estudantes enviados para intercâmbio (graduação, mestrado e doutorado): 264  
 Número de estudantes recebidos em intercâmbio (graduação, mestrado e doutorado): 10