

O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E A TEORIA DAS GERAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA NA SERRA GAÚCHA

ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND THE THEORY OF GENERATIONS: A CASE STUDY IN A METALLURGICAL COMPANY IN THE SERRA GAUCHA

Francisco Honório Araújo Batista¹; Ademar Galelli²

¹Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Universidade de Caxias do Sul – UCS – Caxias do Sul /RS – Brasil
agalelli@ucs.br

²Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Universidade de Caxias do Sul – UCS – Caxias do Sul /RS – Brasil
agalelli@ucs.br

Resumo

A proposta deste trabalho é de analisar o comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul. Foi utilizado o modelo dos três componentes de Meyer e Allen, que caracteriza o comprometimento organizacional em suas dimensões afetiva, instrumental e normativa. O instrumento de coleta de dados foi aplicado em uma amostra de 311 funcionários da empresa. O comprometimento organizacional foi analisado por grupo de funcionários pertencentes a quatro gerações (geração veteranos, geração baby boomers, geração X e geração Y). Esta teoria das gerações tem seu nascedouro na teoria geracional de Strauss e Howe, na qual os autores definem que em cada século há quatro gerações distintas e que cada uma das gerações comporta-se conforme as características de cada período geracional, bem como pelos acontecimentos de sua época. O resultado deste trabalho demonstra que há um bom comprometimento dos funcionários para com a empresa e não foram encontradas diferenças significativas entre as três dimensões do comprometimento para as quatro gerações pesquisadas.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional; Teoria das Gerações; Empresa Metalúrgica.

Abstract

The purpose of this study is to examine organizational commitment of employees at a metallurgical company in Caxias do Sul, Brazil. The research was based on the model of the three components of Meyer and Allen, which identifies three dimensions of organizational commitment: affective, instrumental, and normative. A questionnaire was used to survey a sample of 311 employees. Organizational commitment was analyzed comparing four groups of employees: veterans, baby boomers, generation X, and generation Y. This theory of generations has its origin in the Strauss – Howe generational theory, which proposes that in every century there are four different generations and each generation behaves according to the characteristics and events of each generational period. This investigation shows that there is an overall good employee commitment to the company

and no significant differences between the three dimensions of commitment for the four generations surveyed have been found.

Key-words: Organizational Commitment; Theory of Generations; Metallurgical Company.

1. Introdução

O comprometimento organizacional pode ser afetado com as mudanças decorrentes do contexto da sociedade de mercado. Por isso, é de fundamental importância a reflexão sobre o tema, uma vez que o sucesso de uma empresa é também dependente do trabalho conjunto de todos os seus colaboradores. Acredita-se que o comprometimento organizacional não está apenas relacionado à motivação dos recursos humanos ao trabalho, mas as organizações precisam ter ferramentas para analisar se seus recursos humanos estão motivados, qual é o grau de comprometimento vivenciado no ambiente de trabalho e que fatores os influenciam (MARIQUE et al., 2013).

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

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

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

Outra preocupação empresarial e científica recente está relacionada aos estudos que dizem respeito à presença do choque de quatro gerações que atualmente atuam no mesmo espaço organizacional: Veteranos, *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y (Zemke, 2008). A existência de diferentes gerações atuantes no mercado de trabalho tem sido analisada com o objetivo de levantar as particularidades de cada uma delas no que diz respeito ao conjunto de suas crenças, valores e prioridades e de relacionar de que maneira essas características específicas do comportamento de cada uma das gerações podem influenciar no comprometimento organizacional.

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

presente pesquisa propõe, a partir dos elementos que envolvem o grau de comprometimento organizacional, analisar se existe diferença entre o grau de comprometimento organizacional dos funcionários pertencentes às quatro gerações existentes no mercado de trabalho em uma empresa Metalúrgica da Serra Gaúcha.

2 Referencial Teórico

2.1 Conceito das Gerações

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

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

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

2.2 Quatro Gerações no Mercado de Trabalho

Esse mesmo tipo de preocupação tem sido objeto de análise no mundo corporativo que identifica a presença de quatro gerações distintas no ambiente organizacional. Zemke (2008) constata que os ambientes organizacionais estão repletos de vozes, visões e estilos de aprendizados conflitantes, das forças de trabalho mais variadas que o mundo industrializado já conheceu. Na sociedade pós-industrial é comum encontrar quatro gerações distintas trabalhando conjuntamente

em um mesmo projeto: Veteranos (nascidos entre 1922-1943), *Baby Boomers* (nascidos entre 1943-1960), Geração X (nascidos entre 1960-1979) e Geração Y (nascidos após 1980), que se diferenciam não apenas pelo período de nascimento e idade cronológica, mas pelos fatos e experiências que, desde muito cedo, determinaram seus valores e concepções de vida (ZEMKE, 2008).

Tapscott (2009) apresenta a demografia dos Estados Unidos conforme as gerações: i) Geração Veteranos – 17%; ii) Geração *Baby Boomers* – 23%; iii) Geração X – 15% e iv) Geração Y – 45%. Segundo Benson (2000) as principais características das quatro gerações são assim elencadas:

a) Veteranos: gostam de consistência e uniformidade; apreciam as coisas em grande escala; têm um forte sentido do dever; acreditam na lógica e não na magia; são disciplinados e leais; são orientados para o passado e gostam de aprender com as lições da história; acreditam sempre na lei e na ordem; investem de forma conservadora;

b) *Baby-Boomers*: creem no progresso econômico e social; têm de ser as estrelas do espetáculo; são, em regra, otimistas; aprenderam o que é trabalho de equipe na escola e nos empregos; perseguiram a gratificação pessoal a um custo elevado para ele e para outros; procuram a sua essência e o sentido da vida de forma repetida e obsessiva; veem-se como pessoas sempre “na onda”;

c) Geração X: são autoconfiantes, mas céticos; estão à procura de um sentido de família; querem ter vida pessoal e profissional; cumprem objetivos e não prazos; gostam de informalidade no trabalho; são avessos ou indiferentes à autoridade; parecem ser atraídos pelo abismo; são criativos e dominam as tecnologias;

d) Geração Y: as mães trabalham; quando crianças estiveram na creche desde muito cedo; apreciam a maneira de ser dos pais; aceitam de forma natural a diversidade de raças, religiões e ambientes; são otimistas quanto ao futuro; no emprego mostram-se desejosos de trabalhar e aprender; sabem mais do que os seus pais (novas tecnologias).

O percentual considerável de jovens entrantes no mercado de trabalho e a dinâmica moderna do relacionamento através de redes sociais tem despertado a necessidade de estudos sobre como é construído o comprometimento desta geração nas organizações onde trabalham (BOLTON et al., 2013; NUSAIR; PARSA; COBANOGLU, 2011).

2.4 O Modelo dos Três Componentes de Meyer e Allen

O modelo dos três componentes de Meyer e Allen (ALLEN; MEYER, 1997; MEYER; ALLEN, 1990) ressalta algumas questões que são norteadoras para a compreensão de cada uma das

três dimensões (afetiva, instrumental e normativa) do modelo: (1) Questão norteadora para a dimensão afetiva: “Você deseja se manter membro de sua organização?”; (2) Questão norteadora para a dimensão instrumental: “Você precisa se manter membro de sua organização?”; e (3) Questão norteadora para a dimensão normativa: “Você se sente obrigado a permanecer membro de sua organização?” (Quadro 1).

Quadro 1 – Componentes do comprometimento organizacional - modelo de Meyer e Allen

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

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

Conforme descrito por Allen e Meyer (1997), distingue-se os antecedentes, para os três componentes do comprometimento atitudinal que identificaram: afetivo, instrumental e normativo. Desta forma, os antecedentes da ligação afetiva à organização agrupam-se em quatro categorias: Características pessoais, características da função, experiências de trabalho e características estruturais. O comprometimento normativo é influenciado pelas experiências anteriores e posteriores à entrada do indivíduo para a organização e pelas experiências de socialização que reforçam a necessidade de permanecer leal para com a organização. O comprometimento instrumental desenvolve-se com base nos investimentos realizados pelo funcionário e na percepção de alternativas.

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

3. Método de Pesquisa

A pesquisa foi realizada em duas fases distintas. A primeira fase assumiu um caráter eminentemente exploratório, busca identificar dimensões latentes do comprometimento organizacional, utilizando instrumentos já validados e alguns indicadores desenvolvidos a partir da revisão teórica realizada, e também realizar uma redução no número desses indicadores do comprometimento para serem utilizados na segunda fase. A segunda fase assumiu um caráter inicialmente confirmatório, buscando validar as dimensões latentes do comprometimento organizacional, utilizando um instrumento de mensuração extraído dos resultados da primeira fase da pesquisa, pois, segundo Hair Jr. et al. (2009), o método mais direto de se validar resultados de uma análise fatorial é realizar uma replicação numa perspectiva confirmatória.

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

Utilizou-se o método da amostragem probabilística aleatória simples (HAIR Jr. et al., 2005). O resultado do cálculo para população finita apontou para uma amostra composta de pelo menos 208 funcionários, selecionados de forma aleatória de uma lista de 557 funcionários ativos. Levando-se em conta a possibilidade dos *missing values* e dos *outliers*, que conforme Hair Jr. et al. (2005) podem exceder a 10% dos dados coletados e utilizando-se de uma margem de segurança, optou-se por entrevistar pelo menos 320 funcionários. O instrumento de pesquisa utilizado foi uma escala de mensuração, elaborada a partir do modelo de Allen e Meyer (1997).

4. Análise dos Dados

A análise dos dados da pesquisa foi realizada com a utilização de duas técnicas de análise multivariada de dados, a Análise Fatorial e a ANOVA – Análise de Variância.

4.1 Análise Fatorial

Antes de iniciar a análise fatorial, e para verificar sua conformidade aos dados coletados, foram realizados os testes de esfericidade de Bartlett e a estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). De acordo com Hair Jr. et al. (2009), resultados maiores do que 0,5 para a estatística KMO e nível de significância menor que 0,05 para o teste de esfericidade de Bartlett são considerados satisfatórios para a realização da análise fatorial (Tabela 1).

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

Tabela 1 – Verificação de conformidade da análise fatorial.

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

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

A Tabela 2 apresenta o percentual de variância total dos dados explicada pela análise fatorial de acordo com o número de fatores resultantes. Percebe-se que o total de variância extraída é de 60,281 para os três fatores resultantes da análise fatorial.

Tabela 2 – Percentual de variância total dos dados explicada pela análise fatorial.

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

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Optou-se por trabalhar com três fatores resultantes para a presente pesquisa, que respondem, então, por 60,281% da variância dos dados. De acordo com Hair Jr. et al. (2009), soluções de análise fatorial nas ciências sociais que respondam por 60% da variância dos dados já são consideradas satisfatórias, o que torna bastante aceitável a solução para a presente pesquisa. Para interpretar os fatores resultantes, aplicou-se a rotação Varimax (REIS, 2001, p. 276).

4.2 Confiabilidade do Instrumento a partir da Análise do Coeficiente Alpha de Cronbach

Este estudo apresenta os Alphas dos fatores baseados nas respostas do estudo e, para se identificar a confiabilidade da escala, buscou-se um índice maior ou igual a 0,70 para que os itens de cada fator possam demonstrar um grau elevado de consistência interna. A Tabela 3 apresenta o resultado geral do Alpha Cronbach dos fatores – afetivo, instrumental e normativo - do comportamento organizacional.

Tabela 3 – Alpha de Cronbach dos Fatores Afetivo, Instrumental e Normativo.

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

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

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

Já o Comprometimento Organizacional, que não possui fatores específicos e foi, portanto, composto por 16 itens, apresentou o coeficiente Alpha Cronbach de 0,897 – como pode ser observado na Tabela 4.

Tabela 4 – Coeficiente de Alpha de Cronbach do comprometimento profissional.

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

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

4.3 Estatística Descritiva dos Dados

Foram tabulados e analisados as médias e os desvios-padrões dos componentes da escala de mensuração do comprometimento organizacional e seus respectivos fatores – afetivo, instrumental e normativo, conforme a Tabela 5.

Tabela 5 – Estatística Descritiva do Comprometimento Organizacional.

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

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Com relação ao Comprometimento Afetivo, destaca-se com o maior escore a Geração *Baby Boomers* (4,06) e com o menor a Geração *Veteranos* (2,75). No Comprometimento Instrumental, a maior média foi observada para os *Veteranos* (3,50) e a menor para os *Baby Boomers* (3,20). No Comprometimento Normativo, a Geração *Baby Boomers* apresentou a maior média (3,62) e a Geração *Veteranos*, a menor (3,40). No Comprometimento Geral, o maior escore médio foi observado para a Geração *Baby Boomers* (3,65), sendo que as demais gerações apresentaram médias muito próximas (entre 3,19 e 3,23).

4.4 Análise das Dimensões de Comprometimento Com as Características Dos Respondentes

Para esta análise foram utilizados o cálculo das médias e seus respectivos desvios padrões e ANOVA - análise de variância. Conforme os resultados da ANOVA há diferença significativa entre a média dos grupos no comprometimento afetivo com resultado de $p = 0,035$. Através do teste de Tukey (Tabela 6) observa-se que a significância no comprometimento afetivo ocorre entre a geração *Baby boomers* e geração Y ($p = 0,041$).

Tabela 6 – Múltiplas Comparações para a dimensão afetiva do comprometimento.

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

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

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Conforme os resultados da ANOVA para Cargo, há diferença significativa entre a média dos grupos para o Comprometimento Instrumental ($p = 0,025$). Através do teste de Tukey (Tabela 7) a significância estatística no comprometimento instrumental ocorre entre os funcionários que compõem o grupo de cargos “Analista/Técnico” e “Operacional” ($p = 0,025$).

Tabela 7 – Múltiplas Comparações para a dimensão Instrumental x cargo.

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

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

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

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

Já os resultados da ANOVA para Tempo de Empresa, há diferença significativa entre a média dos grupos dos fatores Comprometimento Afetivo ($p = 0,007$) e Comprometimento Geral ($p = 0,0014$). Através do teste de Tukey (Tabela 8) observa-se que a significância no comprometimento afetivo ocorre entre os funcionários que têm tempo de casa de 5 a 10 anos ($p = 0,013$). Também ocorre significância para o comprometimento geral entre os funcionários que têm tempo de casa de 10 a 15 anos ($p = 0,14$).

Tabela 8 - Múltiplas comparações para a dimensão instrumental x tempo de casa.

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

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

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Conforme os resultados da ANOVA para escolaridade, há diferença significativa entre a média dos grupos dos fatores do Comprometimento Instrumental, com resultado $p = 0,001$ e Comprometimento Geral, com resultado $p = 0,040$ com relação a escolaridade dos funcionários. Através do teste de Tukey (Tabela 9) observa-se que a significância no comprometimento instrumental, ocorre entre os funcionários que possuem a escolaridade ensino fundamental completo e superior incompleto, apresentando resultado com significância estatística $p = 0,002$ e para o Comprometimento geral, entre os funcionários que possuem a escolaridade ensino fundamental completo e superior incompleto, apresentando resultado com significância estatística $p = 0,022$.

Tabela 9 – Múltiplas comparações para a dimensão instrumental x Escolaridade.

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

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

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Conforme os resultados da ANOVA para Estado Civil, há diferença significativa entre a média dos grupos para comprometimento afetivo, com o resultado de $p = 0,009$.

Tabela 10 – Múltiplas Comparações para a dimensão afetivo x Estado civil.

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

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

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Através do teste de Tukey observa-se que a significância no comprometimento afetivo ocorre para o grupo de casados e solteiros ($p = 0,014$, Tabela 10).

5. Conclusões

No que se refere ao grau de comprometimento organizacional da força de trabalho da empresa, no comprometimento geral e nas suas dimensões afetiva, instrumental e normativa, verifica-se que o grau de comprometimento geral é considerado muito bom, com alto grau para o comprometimento afetivo.

A questão afetiva está muito ligada ao comportamento da empresa para com seus funcionários e sua diretriz de RH estabelecida pela direção da empresa, onde através de uma agenda estratégica de RH fica definido que as lideranças devem preocupar-se com as pessoas e há instrumentos de ajuda financeira dentro de parâmetros estabelecidos para questões emergenciais, o que aproxima os funcionários da organização no quesito afetividade. Em pesquisa realizada na mesma organização sobre espiritualidade (BETTEGA, 2009), destacaram-se três fatores: sentido de equipe, oportunidade para a vida interior e sentido do trabalho, fatores que corroboram para o fortalecimento de laços afetivos.

O destaque negativo da pesquisa em termos de comprometimento organizacional ficou para o comprometimento instrumental, tendo-se constatado um baixo comprometimento para com a empresa nesta dimensão. Segundo Allen e Meyer (1997), o comprometimento instrumental é aquele percebido pelo empregado pelos custos associados a deixar a organização. É o comprometimento em que o empregado vê a empresa como uma fonte de renda, onde há uma espécie de troca entre o funcionário que entra com a força de trabalho e a empresa que entra com a recompensa financeira. O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer, ou seja, se não fosse os custos envolvidos com a sua saída da organização, ele provavelmente faria a troca. Uma explicação para este

fenômeno pode ser o momento econômico do país e conseqüentemente região, onde a oferta por empregos é maior do que a procura, fazendo com que alguns funcionários possam calcular uma possível troca, esbarrando nos custos associados a um pedido de demissão.

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

O resultado obtido para a relação Comprometimento Organizacional versus a análise das quatro gerações demonstram que não há uma significativa diferença estatística, ou seja, os grupos geracionais em termos de comprometimento comportam-se da mesma forma que os demais grupos estudados nesta pesquisa.

Como resposta a esta questão, considerando que é um assunto que atualmente tem intrigado o meio acadêmico e organizacional, encontrou-se na empresa um expressivo comprometimento para as gerações *Baby boomers*, Geração X e Geração Y, e um baixo comprometimento para a Geração Veteranos.

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

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

possuir programas de destaques em gestão de RH, com avaliação de desempenho e treinamento constante para todos seus funcionários em todos os níveis hierárquicos.

No caso da Geração Veteranos, pode-se concluir que, por estarem no final de carreira, ou mesmo pela pesquisa possuir uma amostra muito pequena, pode ter influenciado no resultado geral. Na análise geral dos substratos demográficos da pesquisa, somente há diferenças significativas no comprometimento geral para o substrato tempo de serviço e escolaridade. Quanto ao tempo de serviço não há na atual pesquisa elementos para tentar responder por qual motivo ocorre este fenômeno, já que ocorre para funcionários com tempo de casa superior a 5 anos, tempo limite entre a aquisição da empresa junto a sua matriz francesa, o que pode ser melhor investigado. Com relação à escolaridade há significância estatística para os grupos de funcionários com ensino fundamental completo e superior completo, também não encontrando elementos para explicar tal fenômeno.

A constatação sobre o construto Comprometimento Organizacional e suas dimensões, neste caso utilizadas as Dimensões Afetivo, Instrumental e Normativo de Allen e Meyer (1997), é de que no ambiente organizacional a manutenção de uma política moderna de RH é fator preponderante para o sucesso da organização. As práticas de RH podem influenciar o comprometimento dos empregados e que estes empregados reagem às condições conforme eles as percebem, desta forma, provavelmente responderão de forma positiva se eles acreditarem que a organização é responsável pela introdução e consideração de seus interesses (ALLEN; MEYER, 1997).

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

Referências

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. **Commitment in the workplace: theory, research and application.** Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES A. L.; VEIGA, R. T. **Validando um instrumento de medidas de comprometimento:** uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmica e empresarial. Encontro Anual da ANPAD. Foz do Iguaçu, 1999.

BENSON, S. D. Generation gap. **American Nurseryman**, n. 192, p. 4-10, 2000.

BETTEGA, JAIME JOÃO. **A experiência da espiritualidade e sua relação com o desempenho dos trabalhadores em uma indústria metalúrgica do segmento eletroeletrônico.** Dissertação Mestrado PPGA.UCS. 2009.

BOLTON, R. N.; PARASURAMAN, A.; HOEFNAGELS, A.; MIGCHELS, N.; KABADAYI, S.; GRUBER, T.; LOUREIRO, Y. K.; SOLNET, D. Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. **Journal of Service Management**, v. 24, n. 3, p.245-267, 2013.

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

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

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LANCASTER, L. C.; STILLMAN, D. **When generations collide**. NY: Harper Collins, 2002.

MARIQUE, G.; STINGLHAMBER, F.; DESMETTE, D.; CAESESENS, G.; De ZANET, F. The relationship between perceived organizational support and affective commitment. **Group & Organization Management**, v. 38, n 1, p. 68-100, 2013.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. **Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen**: um estudo dos padrões de comprometimento e suas relações com a performance no trabalho. ENANPAD, Rio das Pedras, RJ, 1997.

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

NUSAIR, K. K.; PARSA, H. G.; COBANOGLU, C. Building a model of commitment for Generation Y: an empirical study on e-travel retailers. **Tourism Management**, v. 32, n. 4, p. 833-843, 2011.

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

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

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

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

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

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

Recebido: 15/11/2013

Aprovado: 20/02/2014