

O Comprometimento Organizacional entre Grupos Geracionais em uma Instituição Federal de Ensino Superior

Autoria: Juliana Cidrack Freire do Vale, Tereza Cristina Batista de Lima, Giselle Cavalcante Queiroz

RESUMO

Essa pesquisa tem como objetivo descrever as relações entre as bases do comprometimento organizacional nos grupos geracionais de uma instituição pública. Os estudos sobre comprometimento organizacional apresentam uma trajetória tipicamente multidisciplinar, resultante de inúmeras abordagens e modelos conceituais. Esses estudos se consolidaram a partir da década de 1970, com foco na compreensão da relação indivíduo/organização e das atitudes que a permeiam, configurando-se numa grande motivação para o aprofundamento sobre o tema. O desenvolvimento de pesquisas sobre o comprometimento procura principalmente entender e explicar o comportamento dos indivíduos buscando prevê-lo e influenciá-lo. Nessa perspectiva de exploração da dimensionalidade do comprometimento, os modelos de conceituação de mais de uma base do comprometimento têm ganhado espaço, mas as pesquisas na área estão distantes de chegar a um consenso, tornando o comprometimento um conceito em construção. Como forma de preencher essa lacuna de identificação e mensuração das bases do comprometimento organizacional foi desenvolvida a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), criada para medir 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. Tomando como cenário especificamente a gestão pública e as discussões suscitadas a respeito dos paradigmas envolvendo o servidor público e as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), novas relações de trabalho, em que o comprometimento organizacional se constitui um trunfo primordial de melhoria no desempenho organizacional são estabelecidas. , Torna-se fundamental, portanto, que as organizações estejam atentas ao gerenciamento do seu ambiente interno em função do comprometimento em relação às características de seus servidores no que diz respeito à diversidade de gerações, as quais apresentam diferentes comportamentos, anseios e aspirações. O referencial teórico foi construído a partir de, Trata-se de uma pesquisa quantitativa, classificando-se como descritiva, que teve como intuito investigar quais os níveis e as bases predominantes do comprometimento organizacional. Os participantes da pesquisa foram os 116 servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará, selecionados aleatoriamente nos campi de Fortaleza, Sobral e Juazeiro do Norte, escolhidos entre os diferentes setores e ambientes da instituição pesquisada. As bases de comprometimento predominantes nos grupos geracionais foram: veteranos – obrigação em permanecer; *baby boomers* – linha consistente de atividade; geração X – falta de recompensas e oportunidades; e geração Y – escassez de alternativas. A partir da coleta de dados, foi observado que as diferenças geracionais não impactam nas bases de comprometimento dos sujeitos. Ao final da pesquisa sugere-se o aprofundamento desse estudo procurando estabelecer correlações entre o comprometimento e valores que caracterizam as diferentes gerações de empregados.

1. INTRODUÇÃO

Em termos históricos, foram inúmeras as teorias, escolas e abordagens da área de administração que buscaram entender os vínculos, comportamentos e tipos de envolvimento entre os indivíduos e as organizações (LEITE, 2004).

O grande interesse demonstrado pelos pesquisadores sobre o comprometimento organizacional baseia-se na evidência de que o comprometimento pode influenciar diversas atitudes e comportamentos importantes do ponto de vista organizacional, tais como: assiduidade, intenções de abandonar a organização, abandono efetivo, pontualidade, atitudes em face da mudança, desempenho individual, comportamentos de cidadania e de negligência, e desempenho organizacional.

Diante dessa evidência, proliferaram pesquisas visando conhecer as razões pelas quais as pessoas desenvolvem este laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo com a organização, acreditando que a interpretação das consequências e dos antecedentes do comprometimento só pode ser eficaz a partir da compreensão de sua multidimensionalidade (DIAS; MAESTRO FILHO, 2008).

A crescente necessidade de se obter comprometimento por parte dos indivíduos deriva do novo conteúdo e natureza das funções que se realizam nas organizações contemporâneas (TOMEI, 1994 apud LEITE, 2007) Esses novos sistemas demandam, indivíduos comprometidos que se identifiquem com os objetivos e valores organizacionais.

Nessa perspectiva, tomando como cenário especificamente a gestão pública e as discussões suscitadas a respeito dos paradigmas envolvendo o servidor público, que, segundo Leite (2004), constitui o elemento humano em torno do qual se organizam as instituições estatais, faz-se necessário conhecer seu perfil, nível e natureza, a fim de contribuir para melhorias nas relações de trabalho e no desempenho das instituições públicas.

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), como geradoras do conhecimento tecnológico e científico, 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.

Com base na evidência de que os grupos geracionais podem apresentar diferentes bases e níveis de comprometimento organizacional, esta pesquisa objetiva identificar o nível e as bases predominantes de comprometimento organizacional nos diferentes grupos geracionais de servidores técnico-administrativos em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior, neste caso a UFC. Utilizou-se a escala a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), já psicometricamente validada.(MEDEIROS et al,2005).,

Com a utilização desse instrumento-diagnóstico será possível o desenvolvimento de ferramentas para o aprimoramento das práticas de gestão, bem como aprofundar o compromisso da instituição pesquisada com a operacionalização de suas práticas administrativas a fim de avaliar quais delas impactam positivamente no comprometimento dos seus servidores.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a primeira parte apresenta o referencial teórico que trata sobre comprometimento organizacional, a nova administração pública nas universidades e os grupos geracionais; na segunda parte está descrito o método de pesquisa; na seqüência são apresentados e discutidos os resultados; e, na última parte apresentam-se as conclusões e referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção, serão abordados os temas comprometimento organizacional, administração pública nas universidades e os grupos geracionais, como fundamentos teóricos para a análise e descrição do fenômeno pesquisado.

2.1 Comprometimento Organizacional

No cenário organizacional, o comprometimento tem sido entendido como uma espécie de laço psicológico que caracteriza o relacionamento entre o indivíduo e a organização, bem como em outros aspectos do seu mundo do trabalho (MEYER & ALLEN, 1997). Caracteriza-se ainda por seu um vínculo mais profundo e duradouro, que se desenvolve lentamente, sofrendo menos o efeito de aspectos circunstanciais (LEITE, 2004).

O ponto em comum das definições de comprometimento organizacional, ainda que não tenha um enfoque único, consiste em um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização, sendo que o que diferencia é a natureza desse estado (BANDEIRA, MARQUES & VEIGA, 1999).

Em termos históricos, foram inúmeras as teorias, escolas e abordagens da área de administração que buscaram entender os vínculos, comportamentos e tipos de envolvimento entre os indivíduos e as organizações. Os estudos sobre as relações entre o trabalhador, atividades profissionais e a organização encontram suas origens e pressupostos nas várias abordagens do pensamento administrativo (LEITE, 2004).

Os estudos sobre o comprometimento organizacional, embora com raízes bem mais antigas, têm um intenso crescimento a partir do final da década de 1970, tornando-se, ao longo dos anos seguintes, um dos construtos mais estudados no campo do Comportamento Organizacional (BASTOS et al, 2008).

Os estudos sobre comprometimento organizacional apresentam uma trajetória tipicamente multidisciplinar, resultante de inúmeras abordagens e modelos conceituais. De acordo com Moraes et al (1995) esses estudos se consolidaram com foco na compreensão da relação indivíduo/organização e das atitudes que a permeiam, configurando-se numa grande motivação para o aprofundamento sobre o tema.

O grande interesse demonstrado pelos pesquisadores sobre o comprometimento organizacional baseia-se na evidência de que o comprometimento pode influenciar diversas atitudes e comportamentos importantes do ponto de vista organizacional, tais como: assiduidade, intenções de abandonar a organização, abandono efetivo, pontualidade, atitudes em face da mudança, desempenho individual, comportamentos de cidadania e de negligência, e desempenho organizacional. Diante dessa evidência, proliferaram as pesquisas visando conhecer as razões pelas quais as pessoas desenvolvem este laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo com a organização, acreditando que a interpretação das conseqüências e dos antecedentes do comprometimento só pode ser eficaz partindo da compreensão de sua multidimensionalidade (DIAS; MAESTRO FILHO, 2008).

Embora a multidimensionalidade da temática possa ocorrer ao se considerarem as diferentes facetas desta complexa unidade denominada organização, a maior parte dos estudos voltou-se para outra fonte de diversidade – as formas, a natureza do comprometimento, a partir dos processos psicológicos que se encontram na base do seu estabelecimento (BASTOS ET AL, 2008).

Compreender as interrelações entre essas diferentes facetas, bem como discutir a forma como o comprometimento se processa cognitiva ou afetivamente, passou a ser a principal finalidade deste construto. Neste cenário, o desenvolvimento de pesquisas sobre o

comprometimento procura principalmente entender e explicar o comportamento dos indivíduos tendo em vista a prevê-lo e influenciá-lo (TEIXEIRA, 1994).

A partir de meados dos anos 1980, as intensas pesquisas sobre as bases do comprometimento terminou por consolidar, não sem resultados contraditórios, a dimensionalidade das medidas, sintetizadas no modelo tridimensional desenvolvido por Meyer, Allen (1991), conforme conceituação a seguir:

- a) Comprometimento Afetivo: comprometimento como um apego a organização;
- b) Comprometimento Instrumental: comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização;
- c) Comprometimento Normativo: comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização.

Entretanto, Meyer e Allen (1991) afirmam que não é claro que os três componentes estabelecidos supracitados são os únicos componentes relevantes do comprometimento. Para os autores, é necessário mais trabalho nos estudos das bases do construto, apesar das diversas pesquisas já realizadas na área.

Nessa perspectiva de exploração da dimensionalidade do comprometimento, os modelos de conceituação de mais de uma base do comprometimento têm ganhado espaço, mas as pesquisas na área estão distantes de chegar a um consenso, tornando o comprometimento um conceito em construção (BASTOS et al, 2008).

Como forma de preencher essa lacuna de identificação e mensuração das bases do comprometimento organizacional foi desenvolvida a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), criada para medir sete bases do comprometimento organizacional, conforme segue:

- a) Afetiva: crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais;
- b) Obrigação em permanecer: crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização;
- c) Obrigação pelo desempenho: crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais;
- d) Afiliativa: crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização;
- e) Falta de recompensas e oportunidades: crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade;
- f) Linha consistente de atividade: crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização como o objetivo de se manter na organização;
- g) Escassez de alternativas: crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.

Essa ampliação do número de bases do comprometimento surge de pesquisas sobre a dimensionalidade das bases instrumental e normativa, com evidência de que essas duas bases são integradas por fatores distintos empírica e conceitualmente (MEDEIROS et al, 2005).

2.2 A Nova Administração Pública nas Universidades

Os imperativos de qualidade e serviços que marcaram os anos 1980 e 1990 exigiram mudanças radicais na forma como as empresas são gerenciadas. Esses novos sistemas gerenciais demandam indivíduos comprometidos que se identifiquem com os objetivos e valores organizacionais com desempenho marcado pela eficiência e pelo engajamento com a organização.

As instituições públicas não fogem a esse contexto. Com as tendências da nova administração pública as instituições públicas encontram-se bastante exigidas pela sociedade civil, contribuintes e cidadãos-clientes dos serviços, necessitando assim, como nas empresas privadas, possuir processos organizacionais e equipes comprometidas para responder a estas demandas. Esse estilo de gestão deve enfatizar os resultados e não apenas para os processos internos, aumentando assim, a eficácia e melhoria da qualidade dos serviços (LEITE, 2004).

Grande parcela da responsabilidade pelo mau desempenho do aparelho administrativo do Estado tem sido creditada, historicamente, ao servidor público, cristalizando imagens de desqualificação, ociosidade, incompetência, descompromisso, entre outras, caracterizando a representação social do servidor público.

No entanto, a multideterminação do comportamento humano no âmbito das organizações torna extremamente complexa a tarefa de identificar os fatores associados aos padrões de condutas supracitados. Nesse contexto, o comportamento do servidor público não pode ser entendido fora do contexto organizacional que o cerca.

A Universidade é resultado de um sistema diversificado, ao mesmo tempo em que possui uma estrutura organizacional bastante fragmentada, tornando-se pois, uma organização altamente complexa, o que propicia, na prática administrativa, um número incontável de interfaces e confrontos entre os seus sujeitos (ETZIONI, 1984).

Destaca-se, então, que os gestores das IFES devem conceber o ambiente de trabalho como um sistema dinâmico, em que se processam as múltiplas dimensões do comportamento humano (MAIA; OLIVEIRA, 2007).

Dessa forma, salienta-se a relevância de conceber os servidores públicos em uma dimensão humana, considerando-os ao mesmo tempo, genéricos e singulares. Quando se observa o *homo humanus*, ele aparece como um todo, cujos diferentes elementos estão interligados. Ser essencialmente biopsicossocial, o homem aparece ligado à natureza e à cultura, que o envolve e que ele transforma (CHANLAT, 1993).

Torna-se relevante, portanto, a compreensão acerca do indivíduo e das instituições públicas. Os processos de transformação da organização do trabalho tornam cada vez mais explícita a importância do elemento humano para a consecução dos objetivos organizacionais, deixando de ser um simples elemento retórico do discurso gerencial e passando a assumir um papel real nos novos processos produtivos e estruturas organizacionais (LEITE, 2007).

Esses indivíduos apresentam necessidades a serem satisfeitas para, no contexto organizacional, poderem desempenhar eficazmente seu trabalho. Nesse contexto, é de fundamental importância que as organizações públicas, notadamente as universidades públicas federais, foco desta pesquisa, elaborem políticas, tendo como premissa a percepção de seus colaboradores, em especial no que diz respeito ao grau e tipo de comprometimento existente entre as diferentes gerações presentes em seu ambiente organizacional, as quais apresentam uma grande diversidade de comportamentos, anseios e aspirações.

2.3 Os Grupos Geracionais

As organizações enfrentam atualmente o desafio de lidar com grupos heterogêneos, que se formam em decorrência das diversas características das pessoas atuantes no mercado de trabalho.

Segundo Robbins (2005), as principais determinantes da produtividade, do absenteísmo, da rotatividade, da satisfação e do comprometimento, dentre outros, são as chamadas variáveis independentes. Uma variável independente é a suposta causa de mudanças ou consequências na variável dependente.

No que diz respeito ao comportamento organizacional, as pessoas que atuam nas organizações possuem, já ao entrar nas organizações, determinadas características que irão influenciar seus comportamentos no trabalho. As características mais evidentes são as pessoais ou biográficas, como idade, sexo, estado civil, personalidade, valores entre outras. Essas características já estão essencialmente colocadas quando o indivíduo entra para uma organização e, na maioria das vezes, exercem forte impacto sobre o comportamento das pessoas (ROBBINS, 2005).

Uma dessas diversidades costuma ser a idade, que gera comportamentos peculiares a cada faixa etária (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008). Para Batista (2010), ao abordar o comprometimento organizacional e a diversidade de gerações, as pesquisas apontam a presença da diversidade e do multiculturalismo, levando as organizações a compreender a presença desses diferentes grupos e que estes podem apresentar graus e tipos diferenciados de comprometimento. Em contextos de mudança, além de mostrar resultados, as organizações devem se preocupar em gerir e obter maior compatibilidade de interesses de seus colaboradores, a fim de evitar situações de conflitos que são inerentes no relacionamento entre diferentes gerações. Uma estratégia relevante nesse sentido é uma maior integração dos sistemas de valores de todo grupo.

As organizações enfrentam inúmeros obstáculos em relação à criação de ambientes multiculturais, mas esses obstáculos não são insuperáveis (HITT, MILLER & COLELLA, 2007). Os autores destacam que a maior parte das empresas, em anos recentes, instituíram algum tipo de plano de administração da diversidade. Esses planos variam em termos de eficácia, que geram desde a criação de um ambiente de trabalho diversificado, inclusivo e produtivo, até planos sem qualquer efeito.

O conceito de geração, para Jeffries e Hunte (2003), 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 para uma modalidade comum de pensamento e experiência e a um modo comum de comportamento.

Zemke (2008) explica que cada geração difere de outra em termos de crenças, valores e prioridades, que são consequências diretas da época em que foram criadas. Segundo Veloso, Dutra e Nakata (2008), os autores que pesquisaram os perfis das gerações nem sempre apresentam exatamente os mesmos períodos para identificar o nascimento dos integrantes de cada um dos grupos. Porém, esses perfis não divergem significativamente nas características das pessoas que compõem os grupos geracionais.

O presente artigo, que se propõe a analisar tanto o grau de comprometimento organizacional quanto identificar quais as bases predominantes deste nos diferentes grupos de gerações, auxilia a construir uma nova perspectiva das organizações, no que diz respeito à atuação em relação à criação de políticas de gestão mais flexíveis como forma de aumentar o comprometimento e engajamento de seus colaboradores. Para fins desta pesquisa, foi considerada a classificação de Robbins (2005), conforme Quadro 1:

Grupo	Ingresso no mercado de trabalho	Idade atual aproximada	Valores trabalhistas dominantes
Veteranos	Anos 50 ou início dos anos 60	Mais de 60 anos	Trabalho árduo, conservadorismo, conformismo, lealdade à organização
<i>Baby Boomers</i>	1965 a 1985	De 40 a 60 anos	Sucesso, realização, ambição, rejeição ao autoritarismo, lealdade à carreira
Geração X	1985 a 2000	De 25 a 40 anos	Estilo de vida equilibrado, trabalho em equipe, rejeição a normas, lealdade aos relacionamentos
Geração Y ou Geração da Tecnologia	De 2000 em diante	Menos de 25 anos	Auto-confiança, sucesso financeiro, independência pessoal junto com trabalho em equipe, lealdade a si mesmos e aos relacionamentos.

Quadro 1 – Grupos geracionais

Fonte: Robbins (2005, p. 35).

De acordo com Robbins (2005), os trabalhadores que cresceram influenciados pela Grande Depressão, pela Segunda Guerra Mundial e pelo Muro de Berlin entraram para a força de trabalho entre os anos de 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. Já a geração X 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, um 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 otimistas em relação à economia, a acreditar em si mesmos e em sua capacidade de ter sucesso.

A existência de diferentes gerações atuantes no mercado de trabalho tem sido estudada com o objetivo de levantar as peculiaridades de cada uma delas no que diz respeito às suas crenças, valores e prioridades e de relacionar de que maneira essas características particulares de comportamento de cada uma dessas gerações podem influenciar no comprometimento organizacional (BATISTA, 2010).

A presença dessa diversidade no ambiente organizacional que por um lado carrega uma força positiva, em função da diversidade, integração e vivência entre diferentes perspectivas, por outro também pode ser criadora de desequilíbrios e conflitos, porque cada geração estabelece um tipo de relação em seu próprio contexto.

As organizações ao compreenderem a presença e as implicações do convívio entre diferentes grupos geracionais serão capazes de perceber as necessidades e interesses de seus colaboradores, além de promover políticas de gestão e práticas de alto envolvimento considerando as peculiaridades de cada geração de colaboradores.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho trata de em um estudo quantitativo-descritivo, cujo objetivo principal foi de descrever as relações quantitativas entre as bases do comprometimento organizacional e os grupos geracionais.

Para Richardson et al (1999), as pesquisas quantitativas demonstram a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e de interpretação, e possibilita, em conseqüência, uma margem de segurança quanto às inferências. É descritiva na medida em que objetiva descrever o comportamento dos fenômenos (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A pesquisa foi desenvolvida em uma Instituição Federal de Ensino Superior, a Universidade Federal do Ceará, sendo a mesma selecionada, pelo critério de acessibilidade, sendo aplicada nos *campi* de Fortaleza, Sobral e Juazeiro do Norte. Os participantes da pesquisa são os servidores técnico-administrativos, os quais foram selecionados aleatoriamente, procurando diversificar ao máximo os setores e ambientes da instituição pesquisada, para que fosse possível obter uma representação mais fidedigna e próxima da realidade possível.

A pesquisa caracteriza-se por ser amostral, sendo composta por 116 sujeitos (2 veteranos; 55 *baby boomers*; 44 da geração X; 4 da geração Y) cuja característica comum desses sujeitos é estar em plena atividade laboral na Instituição pesquisada. A pesquisa foi realizada no período de dezembro de 2010 a abril de 2011.

3.1 Instrumento de Coleta dos Dados

Para medir o grau de comprometimento organizacional e identificar as suas bases predominantes, foi utilizada a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) de Medeiros et al (2005), que contém 28 itens, os quais mensuram sete bases do comprometimento organizacional, conforme já citado no referencial teórico.

Conforme Medeiros et al (2005), para avaliação de cada base do comprometimento organizacional foram considerados diferentes pesos, pois alguns indicadores possuem um coeficiente de correlação maior com a base do que outros. Para interpretação do resultado foram considerados os intervalos, conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1 - Interpretação do resultado da escala EBACO

Bases do Comprometimento	Interpretação do Resultado			
	Baixo	Abaixo da média	Acima da média	Alto
Afetiva	Abaixo de 5,87	Entre 5,87 e 11,21	Entre 11,21 e 16,55	Maior que 16,55
Obrigação em permanecer	Abaixo de 10,62	Entre 10,62 e 14,69	Entre 14,69 e 18,75	Maior que 18,75
Obrigação pelo desempenho	Abaixo de 3,60	Entre 3,60 e 8,38	Entre 8,38 e 13,34	Maior que 13,34
Afiliativa	Abaixo de 14,77	Entre 14,77 e 16,82	Entre 16,82 e 17,88	Maior que 17,88
Falta de recompensas e oportunidades	Abaixo de 4,36	Entre 4,36 e 8,78	Entre 8,78 e 13,20	Maior que 13,20

Linha consistente de atividade	Abaixo de 8,52	Entre 8,52 e 12,13	Entre 12,13 e 15,63	Maior que 15,63
Escassez de alternativas	Abaixo de 11,46	Entre 11,46 e 14,78	Entre 14,78 e 17,85	Maior que 17,85

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a interpretação dos resultados obtidos foram ainda consideradas que algumas bases do comprometimento possuem relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações, enquanto outras são inversamente proporcionais. Assim, destaca-se que para as bases *afetiva*, *afiliativa*, *obrigação em permanecer* e *obrigação pelo desempenho* o resultado é positivo para a organização se apresentar um *alto* comprometimento. Já nas bases *escassez de alternativas*, *linha consistente de atividade* e *falta de recompensas e oportunidades* é positivo que o comprometimento seja *baixo* (BASTOS et al, 2008).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O comprometimento foi avaliado segundo a percepção dos respondentes (servidores técnico-administrativos da UFC) que compuseram a amostra selecionada. Com o propósito de definir os intervalos adotados para classificação da percepção das sete bases do comprometimento organizacional, foi considerada uma escala Likert de 6 pontos, que variava de 1 a 6, onde: 1 significa *discordo totalmente*; 2 significa *discordo pouco*; 3 significa *discordo pouco*; 4 significa *concordo pouco*; 5 significa *concordo muito*; e, 6 significa *concordo totalmente* (MEDEIROS et al, 2005).

O resultado de cada base do comprometimento foi obtido através do cálculo da média de cada um dos seus respectivos indicadores ou itens da escala. Em seguida, essa média foi multiplicada pelos pesos de cada indicador para encontrar os escores destes e, finalmente, os escores dos indicadores que formam as respectivas bases foram somados para avaliação de cada uma delas, conforme o indicado em Bastos et al (2008). Com isso, obteve o seguinte resultado, conforme demonstra a Tabela 2:

Tabela 2 – Grau de comprometimento organizacional

Bases de Comprometimento	Grau de Concordância	Interpretação do Resultado
Afetiva	13,78	Acima da média
Obrigação em permanecer	9,93	Baixo
Obrigação pelo desempenho	16,06	Alto
Afiliativa	13,38	Baixo
Falta de recompensas e oportunidades	6,97	Abaixo da média
Linha consistente de atividade	10,64	Abaixo da média
Escassez de alternativas	10,54	Baixo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando-se os dados da Tabela 2, foi possível aferir os seguintes resultados: o resultado da *base afetiva* (13,78%) demonstrou um comprometimento *acima da média*. Isso significa que a maioria dos respondentes possui uma forte crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos da instituição pesquisada. A *base obrigação em permanecer* revelou um grau de comprometimento *baixo* (9,93%), indicando que não existe por parte dos respondentes uma crença de culpa em deixar a organização, nem uma obrigação moral com as pessoas da organização. Já a *base obrigação pelo desempenho* revelou um

comprometimento *alto* (16,06%), o que indica que há uma crença de que o servidor deve se esforçar em benefício da organização e que o mesmo deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais. A base *afiliativa* indicou um comprometimento *baixo* (13,38%), revelando que não há uma crença de que os pesquisados sejam reconhecidos pelos colegas como membro do grupo e da organização. É importante perceber que o estudo apresentou resultados bem diferentes das crenças que existem sobre o serviço do funcionário público, que tem uma imagem de desqualificação, ociosidade e descompromisso, segundo Brandão e Bastos (1993). Dentre as quatro bases já apresentadas, a base obrigação pelo desempenho foi a mais representativa, enquanto que a obrigação em permanecer apresentou o nível mais baixo dentre os valores.

Cumpra esclarecer, conforme Bastos et al (2008), que nas bases instrumentais: *escassez de alternativas*, *linha consistente de atividade* e *falta de recompensas e oportunidades* é importante que o comprometimento seja baixo, devido a relação inversamente proporcional dessas bases. Assim, temos: a base *falta de recompensas e oportunidades* (6,97%) revelou um comprometimento *abaixo da média*, significa, portanto, um resultado positivo, visto que, isso significa que não existe uma crença de que a organização deve oferecer mais oportunidades e que o esforço extra não está sendo recompensado devidamente. Corroborando com esse resultado, as bases *linha consistente de atividade* (10,64%) e *escassez de alternativas* (10,54%) demonstraram um comprometimento *abaixo da média* e *baixo*, respectivamente, demonstrando, portanto, um resultado positivo. Isso significa que, não há uma crença de que os servidores devem manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização; e de que também não existe uma crença de que os servidores possuem poucas alternativas de trabalho, caso venham a deixar a organização. Analisando essas outras três bases, a menos representativa foi a base falta de recompensas, que demonstra que um servidor público não trabalha exclusivamente pelo reforço positivo, assim como não também não entende seu trabalho atual como única oportunidade de mercado, percebido pelo valor abaixo da média da base escassez de alternativas.

Com relação à percepção das diferentes gerações obteve-se o resultado apresentado na Tabela 3:

Tabela 3 - Nível de comprometimento percebido pelos grupos geracionais

Bases do Comprometimento	Veteranos	BB	X	Y
Afetiva	14,21 Acima da média	14,28 Acima da média	13,05 Acima da média	14,27 Acima da média
Obrigação em permanecer	14,14 Abaixo da média	11,10 Abaixo da média	8,52 Baixo	5,25 Baixo
Obrigação pelo desempenho	15,36 Alto	16,20 Alto	15,83 Alto	16,34 Alto
Afiliativa	12,66 Baixo	14,19 Baixo	12,34 Baixo	12,87 Baixo

Falta de recompensas e oportunidades	8,10 Abaixo da média	7,34 Abaixo da média	6,48 Abaixo da média	6,53 Abaixo da média
Linha consistente de atividade	8,60 Abaixo da média	10,97 Abaixo da média	10,16 Abaixo da média	11,11 Abaixo da média
Escassez de alternativas	10,79 Baixo	11,06 Baixo	10,08 Baixo	7,36 Baixo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para o grupo dos veteranos houve uma predominância das bases *obrigação em permanecer* e *linha consistente de atividades*, que pode indicar uma relação com a característica desse grupo como conservadorismo e lealdade, apesar de não haver uma crença de que existam poucas oportunidades caso deixem a organização. Adicionalmente, percebem que não devem manter certas atitudes e regras com o objetivo de se permanecerem na organização.

No que diz respeito à predominância das bases do comprometimento, observou-se que para o grupo dos *baby boomers* as bases predominantes foram: *afetiva* e *afiliativa*. Tais resultados podem refletir à organização e sentimento de que fazem parte do grupo.

A geração X apresentou predominância da base *falta de recompensas e oportunidades*, demonstrando que não há uma crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado.

Na geração Y predominou a base *obrigação pelo desempenho* e *escassez de alternativas*, apesar desse grupo geracional apresentar como principal característica a flexibilidade, possuem grande fidelidade com os trabalhos em grupos e relacionamentos, o que corrobora com esse resultado. Em contrapartida, não há uma crença de que existem poucas alternativas de trabalho caso venham a deixar a organização, demonstrando uma forte lealdade à carreira e estilo de vida equilibrado, confirmando a ideia de Robbins (2005).

Analisando ainda os dados expostos na Tabela 2, evidenciou-se que os servidores técnico-administrativos apresentam para a base *afetiva* um comprometimento *acima da média* para todas as gerações, significando que todos os grupos se identificam com as crenças, filosofias, valores e objetivos organizacionais. Para a base *obrigação em permanecer*, os grupos dos veteranos e *baby boomers* apresentaram um comprometimento *abaixo da média*, enquanto as gerações X e Y apresentam um *baixo* comprometimento. Esse resultado, apesar de aproximado, pode indicar uma relação significativa com os valores dessas gerações, pois as duas últimas têm como características a rejeição a normas e valorizam a flexibilidade. As pessoas dessas gerações estão menos dispostas a se sacrificar por seus empregadores. Porém, destaca-se que as gerações dos veteranos e *baby boomers* apesar da literatura indicar uma característica de lealdade à organização, os dados indicaram um baixo sentimento no que se refere à obrigação em permanecer na organização, mesmo sendo esta uma instituição pública, a qual garante uma maior estabilidade.

Para a base *obrigação pelo desempenho* observou-se uma homogeneidade entre as gerações, onde os resultados apresentaram um *alto* comprometimento com a organização, significando, portanto, uma crença de que os servidores são responsáveis pelo desempenho organizacional e achando que devem se esforçar em cumprir suas tarefas, para a consecução dos objetivos organizacionais.

Na base *afiliativa*, a geração Y apresentou um comprometimento *abaixo da média*, enquanto que os demais grupos geracionais apresentaram um comprometimento *baixo*. Isso pode indicar uma percepção generalizada de falta de reconhecimento pelos colegas de trabalho e pela organização. Evidencia-se na geração Y um reflexo ainda maior dessa falta, pois estes costumam confiar principalmente em si mesmos, tendo como principais valores a lealdade a si mesmos e aos relacionamentos.

Já nas bases que apresentam uma relação indiretamente proporcional, onde o resultado é positivo para a organização caso estes apresentem um baixo comprometimento, os dados revelaram para as bases *falta de recompensas e oportunidades* e *linha consistente de atividade* um comprometimento abaixo da média para todos os grupos geracionais, o que indica que os pesquisados percebem que não há uma crença que estes possuem poucas alternativas de trabalho, caso deixem a organização e também não acham que devem manter certas atitudes e regras com o objetivo de se manter na organização.

E, por último, na base *escassez de alternativas* observou-se na geração Y um comprometimento *baixo* independente das gerações, portanto não se percebe nessas gerações uma crença de que possuem poucas alternativas de trabalho caso venham a deixar a organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa consistiu em identificar o nível e as bases predominantes de comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior, neste caso a UFC, a partir de um estudo quantitativo-descritivo. Para tanto, utilizou-se a Escala de Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) de Medeiros et al (2005), já psicometricamente validada.

Descobriu-se com a investigação que o nível de comprometimento, de uma forma geral, apresentou os seguintes resultados para a organização pesquisada, de acordo com o referencial teórico: *base afetiva* – comprometimento acima da média (13,78); *obrigação em permanecer* – baixo comprometimento (9,93); *obrigação pelo desempenho* – alto comprometimento (16,06); *base afiliativa* – baixo comprometimento (13,38). As bases inversamente proporcionais apresentaram um resultado positivo, conforme segue: *falta de recompensas e oportunidades* – comprometimento abaixo da média (6,97); *linha consistente de atividade* – comprometimento abaixo da média (10,64); e *escassez de alternativas* – baixo comprometimento (10,54).

Com relação à identificação das bases do comprometimento organizacional predominantes nos grupos geracionais não foram identificadas diferenças significativas entre suas percepções. No entanto, destacam-se os seguintes resultados: para o grupo dos veteranos houve uma predominância das bases *obrigação em permanecer* e *linha consistente de atividades*; enquanto que para o grupo dos *baby boomers* as bases predominantes foram a *afetiva* e *afiliativa*; a geração X apresentou a base *falta de recompensas e oportunidades*; e, por fim, na geração Y predominou a base *obrigação pelo desempenho* e *escassez de alternativas*.

Partindo da análise das bases, evidenciou-se que os servidores técnico-administrativos apresentam para a *base afetiva* um comprometimento *acima da média* para todas as gerações, na base *obrigação em permanecer*, os grupos dos veteranos e *baby boomers* apresentaram um comprometimento *abaixo da média*, enquanto as gerações X e Y apresentam um *baixo* comprometimento. Para a base *obrigação pelo desempenho* observou-se uma homogeneidade

entre as gerações, onde os resultados apresentaram um *alto* comprometimento com a organização. Na base *afiliativa*, a geração Y apresentou um comprometimento *abaixo da média*, enquanto que os demais grupos geracionais apresentaram um comprometimento *baixo*. Já nas bases que apresentam uma relação indiretamente proporcional, onde o resultado é positivo para a organização caso estes apresentem um baixo comprometimento, os dados revelaram para as bases *falta de recompensas e oportunidades* e *linha consistente de atividade* um comprometimento abaixo da média para todos os grupos geracionais. E, por último, na base *escassez de alternativas* observou-se na geração Y um comprometimento *baixo* independente das gerações.

Recomenda-se, para estudos futuros, uma pesquisa qualitativa, na mesma ou em outra organização, que possibilite fazer inferências quanto às causas e efeitos da predominância ou não-predominância das bases de comprometimento organizacional pesquisadas. Sugere-se ainda, o aprofundamento desse estudo procurando estabelecer correlações entre o comprometimento e valores que caracterizam as diferentes gerações de empregados.

6 REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. A. ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A. Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, 1993, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993.
- BASTOS, V. B. B. et al. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramenta de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BATISTA, F. H. A. **Grupos geracionais e o comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul**. 2010, 111 p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração). Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2010.
- CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DIAS, D. V.; MAESTRO FILHO, A. D. Valores organizacionais e comprometimento: um estudo de empresas do setor siderúrgico mineiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- ETZIONI, A. **A organização moderna**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Metropolis: Vozes, 2000.
- HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- JEFFRIES, F. L.; HUNTE, T. L. Generations and motivation: a connection worth making. **Journal of Behavioral and Applied Management**, n. 6, v. 1, p. 37-70, 2003.
- LEITE, C. F. F. O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE

PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

Modernas práticas na gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.