



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GABRIEL SILVA DE SALES

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL À LUZ DAS GERAÇÕES *BABY BOOMERS, X E Y*: ESTUDO DE CASO DO CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA (CCT) E CENTRO DE HUMANIDADES (CH) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE.

CAMPINA GRANDE

2018



GABRIEL SILVA DE SALES

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL À LUZ DAS GERAÇÕES *BABY BOOMERS*, X E Y: ESTUDO DE CASO DO CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA (CCT) E CENTRO DE HUMANIDADES (CH) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Marielza Barbosa Alves, M.^a.

CAMPINA GRANDE

2018

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL À LUZ DAS GERAÇÕES *BABY BOOMERS*, X E Y: ESTUDO DE CASO DO CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA (CCT) E CENTRO DE HUMANIDADES (CH) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE.

Gabriel Silva de Sales¹

Prof.^a: M.^a Marielza Barbosa Alves²

RESUMO

O comprometimento organizacional pode ser evidenciado como um estado psicológico caracterizado pela ligação entre indivíduo e organização, enquanto o estudo das gerações possibilita entender as características dos indivíduos na variável contexto-tempo. Nesse sentido, este artigo tem como objetivo identificar relações entre as bases do comprometimento organizacional e as gerações *baby boomers*, X e Y de servidores técnico-administrativos do Centro de Ciência e Tecnologia (CCT) e Centro de Humanidades (CH) da Universidade Federal de Campina Grande. Caracterizada como pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, teve como objeto de estudo a Universidade mencionada. O instrumento utilizado foram questionários contendo a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional Revisada (EBACO-R) proposta por Trigueiro-Fernandes *et al* (2016) e originalmente desenvolvida por Medeiros (2003). A amostra foi coletada por conveniência, sendo do tipo não probabilística, totalizando 42 entrevistados. Os resultados demonstram que existem relações de similaridade conceitual apenas entre as bases do CO e as gerações *baby boomers* e X (tendo a base afetiva como melhor aproximação). Não foi encontrada suposição aproximada de relação entre bases do CO e a geração Y. Finalmente, seria possível construir práticas de gerenciamento do CO segmentado por gerações na realidade estudada.

Palavras- chave: Comprometimento Organizacional. EBACO-R. Gerações.

**ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO THE LIGHT OF THE GENERATIONS
BABY BOOMERS, X AND Y: A CASE STUDY OF THE CENTRO DE CIÊNCIA E
TECNOLOGIA (CCT) AND CENTRO DE HUMANIDADES (CH) OF THE
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG).**

ABSTRACT

Organizational commitment can be evidenced as a psychological state characterized by the connection between individual and organization, while the study of generations makes it possible to understand the characteristics of individuals in the context-time variable. In this sense, this article has the objective to identify relationships between the bases of organizational commitment and the baby boomers generations, X and Y of technical-administrative servers of the Centre of Science and Technology (CCT) and The Humanities Centre (CH) of the Federal University of Campina Grande (UFCG). Characterized as a descriptive research with a quantitative approach, the object of the study was the university mentioned. It was used a questionnaire, as an instrument of research, containing the Baseline Scale of Organizational Commitment Revised (EBACO-R) proposed by Trigueiro-Fernandes et al (2016) and originally developed by Medeiros (2003). The sample was collected for convenience, being of non-probabilistic type, having 42 interviewees. The results show that there are conceptual similarity relations between the CO bases and the baby boomers and X generations (having the affective basis as the best approximation). We did not find an approximate assumption of the relationship between CO bases and generation Y. Finally, it would be possible to construct management practices of CO segmented by generations in the studied reality.

Keywords: Organizational Commitment. EBACO-R. Generations.

1. INTRODUÇÃO

No contexto contemporâneo, o cenário competitivo é parâmetro que rege o ambiente das organizações. Tal cenário exige cada vez mais dos administradores uma impecável gestão intra organizacional, com uma perspectiva ampliada e aberta sobre variáveis que podem influir no ambiente gerenciado. De fato, essa competitividade desperta uma cultura de melhoramento contínuo, condicionada à sobrevivência apenas das organizações que melhor se adaptarem. Todavia, pode-se afirmar que os colaboradores exercem importante papel nesse processo competitivo por caracterizar o reúne de aptidões e competências individuais necessárias para execução das atividades organizacionais.

Nesse sentido, o comprometimento organizacional é elemento justificante desse elo entre organização e colaborador, compactuando essas relações em múltiplas bases. Essa ligação através de bases expressa às razões ou fatores considerados pelos sujeitos como mantenedores em suas atividades, configurando ponto de interesse gerencial para as organizações. De fato saber, por exemplo, em que base de comprometimento os colaboradores estão pautados pode ser útil para adoção de práticas de gestão direcionadas.

Porém, neste artigo, se despreza um pouco a abordagem singular dos colaboradores e amplia essa conjectura para o campo das gerações. Esquecendo-se dessa abordagem individual, interessa encontrar relações do comprometimento organizacional sob a ótica das gerações. Nesse contexto, a realização desta pesquisa reúne amostra de diferentes gerações (com foco para as gerações *baby boomers*, X e Y) em contextos organizacionais. Aliás, pode-se afirmar que existem relações entre as bases do comprometimento organizacional e perfil de indivíduos das gerações *baby boomers*, X e Y?

Diante disso, este artigo tem como objetivo identificar relações entre as bases do comprometimento organizacional e as gerações *baby boomers*, X e Y de servidores técnico-administrativos do Centro de Ciência e Tecnologia (CCT) e Centro de Humanidades (CH) da Universidade Federal de Campina Grande.

Essa pesquisa se justifica por sua contribuição teórica ao tempo que amplia a literatura conceitual referente ao comprometimento organizacional, uma vez que faz uso de instrumento recentemente configurado, ainda pouco utilizado, em abordagem atrelada as gerações. De mesma forma, pode apresentar aos gestores dos Centros ou ainda da UFCG, um parâmetro de gestão do comprometimento organizacional de seus colaboradores. Para o curso de Administração da UFCG, pratica concretização das discussões em sala de aula, fortalecendo a compreensão de quão relevante se faz a abordagem de temas emergentes (como é o caso das

gerações) dentro da densa área de gestão de pessoas. Além disso, abre panorama para concepções mais dinâmicas e conjunturais de como gerir colaboradores, aptidão demasiadamente necessária para [nós] administradores.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Dada a particularidade de cada sujeito, inúmeras questões podem condicionar suas atuações dentro das empresas. Poderíamos apontar o ambiente, as relações interpessoais, forma de gestão ou quaisquer outros pontos como influenciadores, além de considerar, é claro, os objetivos e pretensões pessoais como resultado final de uma forma de comportamento.

Se, portanto, identificarmos esses colaboradores como essencial intermediário para o fornecimento de um bom produto/serviço verá que é necessário seu gerenciamento na totalidade. Pontos como suas personalidades, comportamentos, motivações, anseios, dimensões de comprometimento e afins, devem ser considerados no processo de gestão. O Comportamento Organizacional privilegia um olhar micro sobre os fenômenos organizacionais, tendo o indivíduo como a sua menor unidade de análise, e preocupa-se com a compreensão do comportamento humano dentro das organizações (NORTHCRAFT E NEALE, 1990 *apud* SOBRAL, F.; MANSUR, 2013). De tal maneira, essa compreensão pode refletir na melhora do desempenho da empresa a partir de seus próprios membros (REINERT; MACIEL; CANDATTEN, 2011).

O comportamento organizacional representa uma área multidisciplinar do conhecimento humano extremamente sensível a certas características que existem nas organizações e no seu ambiente, ou ainda, simplesmente, diz respeito à compreensão, predição e gestão do comportamento humano nas organizações (CHIAVENATO, 2014).

Antes de tudo, é importante resgatar as origens sobre a temática de comportamento organizacional. Pugh (1966; 1969) *apud* Siqueira (2002) remete à década de 60 as primeiras tentativas de se conceituar comportamento organizacional, diferentemente do que cita Wagner & Hollenbeck (2012), que colocam o fim dos anos 40 como marco inicial de pesquisas na área. Conjuntamente, os estudos buscaram desagregar esse comportamento de dentro da área da psicologia, sociologia e outras áreas – que até então baseavam a temática -, contribuindo para o início de uma abordagem relevante e independente, dessa vez com respaldo da ciência administrativa.

Ainda Staw (1984, *apud* Siqueira, 2002) ao construir uma revisão histórica, conceituou a temática em consistência e independência, concordando que o comportamento organizacional é um campo multidisciplinar que examina o comportamento de indivíduos dentro de ambientes organizacionais, como também a estrutura e o comportamento das próprias organizações.

Sendo esse comportamento condicionado em parte por perspectivas próprias dos indivíduos e dos elementos que os influenciam, motivam ou inspiram, é possível abordar a temática do comprometimento organizacional em detrimento da efetivação do comportamento organizacional dos sujeitos.

2.2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (CO)

É difícil traçar um padrão dos fatores que cada sujeito considera ao exercer seu comprometimento organizacional. A singularidade que cada pessoa - embasada em perspectivas passadas, presentes e futuras de sua realidade - cria um sentimento norteador de seu comprometimento.

Segundo o autor Bastos (1993, *apud* Melo *et al* 2014) o comprometimento é um sentimento de auto responsabilidade por determinados atos, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis. Ademais, pode ser evidenciado como um estado psicológico caracterizado pela ligação entre indivíduo e organização (ROWE; BASTOS, 2010).

Não obstante, diversos autores apresentam perspectivas distintas, contudo, congregadas ao conceito de CO proposto por Meyer e Allen (1991), na qual lista-se: cidadania organizacional (TAMAYO, 1998;) criatividade (FONSECA; BASTOS, 2003); e a satisfação (HORA; RIBAS JUNIOR; SOUZA, 2018).

Os autores Meyer e Allen (1991) propõem três dimensões que reúnem as perspectivas do comprometimento organizacionais:

Quadro 1 – Caracterização das dimensões do comprometimento

Dimensão	Características
Afetiva	Origina-se no contexto organizacional a partir do momento em que os colaboradores internalizam os valores da empresa ao se identificarem com suas metas. Esta atitude potencializa seu envolvimento na execução de suas tarefas cotidianas, além de refletir no desempenho e no desejo de permanência na empresa.
Normativa	Verificada quando o indivíduo se sente moralmente ligado à empresa por meio de valores, leis e normas. Em geral, têm-se a ideia de dívida com a empresa.
Instrumental	Enfatiza uma avaliação dos custos associados à demissão do colaborador, bem como envolve um cálculo de ganhos e perdas nas permutas que o indivíduo faz com a empresa.

Fonte: Adaptado Meyer e Allen (1991). Elaborado pelo autor.

Essas dimensões nortearam - e norteiam - contínuos estudos na área de comprometimento. Embora sejam criadas perspectivas novas e *links* com outros assuntos, os princípios estabelecidos por Meyer e Allen continuam servindo de base para os trabalhos na área.

Na literatura, verifica-se seu uso conceitual para investigação em diferentes ambientes: Em constructos familiares (SIMON; COLTRE, 2012); em realidades bancárias (PERUFO; GODOY; CATTELAN, 2013); em organizações de regime de economia solidária (CARDOZO; ARAÚJO; SILVA, 2013); e em instituições públicas municipais (LIZONETE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017). Pode-se afirmar que as perspectivas teóricas de Meyer e Allen reúnem base essencial para construção de um conceito comumente válido (NASCIMENTO; LOPES; SALGUEIRO, 2008; COSTA; BASTOS, 2014).

Segundo revisão bibliográfica realizada por Pinho *et al* (2017), a área de CO teve crescimento substancial após o ano de 2008 e notadamente, entre os anos de 2014 e 2015. Os mesmos autores listam outras escalas que embasaram em perspectivas separadas diversos trabalhos nacionais: Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC), e Escala de Comprometimento Normativo (ECON) além de citar também a Escala de Base do Comportamento Organizacional (EBACO), escala base da versão revisada (EBACO-R) utilizada nesta pesquisa.

2.3. ESCALA DE BASE DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL - EBACO

Dentre as diversas ferramentas encontradas na literatura utilizadas para mensurar o CO, a Escala de Bases do Comportamento Organizacional é comumente escolhida. A EBACO foi aplicada pela primeira vez em um estudo realizado por Medeiros em 2003. O trabalho tinha como propósito examinar as relações existentes entre: características organizacionais, dimensões latentes do comprometimento organizacional e desempenho das organizações presentes no contexto brasileiro (MELO *et al*, 2014).

A escala original da EBACO é formada por 28 itens, sendo 4 para cada uma das 7 bases do comprometimento organizacional. Contudo, para esse estudo, utilizou-se a escala revisada (EBACO-R) proposta por Trigueiro-Fernandes (2016). Como resultado dessa revisão, retirou-se a base “obrigação pelo desempenho” por indiciar inconsistência de uma das variáveis observáveis, impossibilitando a avaliação do ajustamento dessa dimensão e a base “falta de recompensas e oportunidades” por apresentar limitações quanto aos ajustes psicométricos.

2.3.1. EBACO-R

Configura uma escala revisada e aperfeiçoada. O autor Trigueiro-Fernandes (2016) pontua que apesar do modelo EBACO de Medeiros (2003) atualmente ainda ser utilizado para mensuração de dimensões do comprometimento, tal modelo não comprovou sua validade convergente em uma medida que garante uma precisão ainda maior e adequação da escala a teoria. Por outro lado,

Conclui-se, [...] que o EBACO-R atingiu um bom nível de qualidade e precisão para medir o comprometimento organizacional, pois em sua análise acrescentou-se um significativo importante indicador de confiabilidade para o modelo original de Medeiros (2003), a validade convergente (TRIGUEIRO-FERNANDES, 2016).

Por sua vez, a EBACO revisada (ou EBACO-R) reconfigurou-se em 20 itens (onde cada um apresenta um peso de representatividade dentro da base), com 04 questões de cada dimensão: Afetiva, obrigação em permanecer, afiliativa, linha consistente de atividades e escassez de alternativas.

A base **Afetiva** considera os sentimentos dos colaboradores como ligação íntima e estreita com a organização. Segundo Caprioli e Araújo (2016), essa ligação pode ser tão forte ao ponto de fazê-lo comprometido e envolvido. Ainda mais, é possível afirmar que funcionários comprometidos afetivamente apresentam maiores níveis de produtividade e

apresentam menos propensão a deixar a organização (MORROW, 2011 *apud* CAPRIOLI; ARAÚJO, 2016).

A **base obrigação em permanecer** evidencia literalmente o sentimento de obrigação que o colaborador tem em continuar trabalhando na organização. Segundo Rocha (2016) o colaborador deve procurar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais, caracterizando um comprometimento de controle, no qual os vínculos dos colaboradores às normas da organização moldam o seu comportamento.

Já a **base afiliativa** remete à segurança que o indivíduo tem em ser reconhecido como membro do grupo e da organização como um todo. Considera a percepção de outrem para internalização de um sentimento de pertencimento à empresa.

A **base linha consistente de atividades** compreende uma perspectiva formal de relação sujeito-organização. Ela é definida a partir da crença que as pessoas têm em se manter na organização agindo de acordo com suas regras e/ou tendo atitudes que a organização define como corretas ou ainda preferem permanecer na empresa devido aos custos e benefícios associados a sua saída (BASTOS *et al* 2008; MEDEIROS, 2003).

Por fim, a **base escassez de alternativas** é sugestiva. Considera a possível falta de alternativas empregatícias caso o colaborador decidisse sair da empresa. A necessidade de se ter um trabalho e uma renda ditam as razões do comprometimento por essa base.

Cada base citada detém um peso que é multiplicado pela média das respostas dos respondentes. As somas das quatro questões de cada base resultam em um número denominado *score*.

Quadro 2 – Pesos dos indicadores da EBACO-R

Bases e Indicadores do Comprometimento Organizacional	Pesos
AFETIVA	
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm 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
OBRIGAÇÃO EM PERMANECER	
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 de permanecer aqui.	0,85
AFILIATIVA	
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
LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADES	
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
ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS	
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
Um das consequências negativas de deixar a organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho;	0,84
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidade de trabalho.	0,78

Fonte: BASTOS; SIQUEIRA; MEDEIROS, 2008, p. 64 a 66. *apud* ROCHA 2016.

Muito embora Trigueiro-Fernandes (2016) tenha proposto uma versão própria resumida, ele faz uso dos pesos e intervalos de interpretação da EBACO original, que foi proposta por Bastos, Siqueira e Menezes (2008), descartando apenas as bases que foram retiradas. A interpretação dos resultados dar-se-á pelo pertencimento desses *scores* aos intervalos segundo tabela a seguir.

Quadro 3 – Interpretação de resultados da EBACO-R

Resultado encontrado	Interpretação do resultado
AFETIVA	
< 5,87	Baixo comprometimento
5,87 a 11,21	Comprometimento abaixo da média
11,21 a 16,55	Comprometimento acima da média
> 16,55	Alto comprometimento
OBRIGACAO EM PERMANECER	
< 10,62	Baixo comprometimento
10,62 a 14,69	Comprometimento abaixo da média
14,69 a 18,75	Comprometimento acima da média
> 18,75	Alto comprometimento
AFILIATIVA	

< 14,77	Baixo comprometimento
14,77 a 16,82	Comprometimento abaixo da média
16,82 a 17,88	Comprometimento acima da média
> 17,88	Alto comprometimento
LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADES	
< 8,52	Baixo comprometimento
8,52 a 12,13	Comprometimento abaixo da média
12,13 a 15,63	Comprometimento acima da média
> 15,63	Alto comprometimento
ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS	
< 11,46	Baixo comprometimento
11,46 a 14,78	Comprometimento abaixo da média
14,78 a 17,85	Comprometimento acima da média
> 17,85	Alto comprometimento

Fonte: Adaptado de BASTOS, A. V. B. *et al*, 2008, p. 66 a 68. *apud* ROCHA 2016.

Dadas as características que fundamentam e interpretam o comprometimento organizacional, diversas podem ser as abordagens e segmentações utilizadas para que se viabilize o gerenciamento mais particularizado dos colaboradores. Geralmente as empresas pautam essa generalização por áreas, departamentos ou setores, desconsiderando as particularidades individuais no processo de delineamento de ações dirigidas aquele espaço de colaboradores específico.

Embora considerem a congruência de elementos que todos compartilham, a heterogeneidade dos ambientes de trabalho demanda outras perspectivas de abordagem. Ao considerar por exemplo, traços padronizados de personalidade ou características pessoais mais gerais seria possível compreender como determinadas variáveis impactam positivamente ou negativamente os colaboradores, podendo desenvolver um modelo de gerenciamento voltado para potencialização das variáveis positivas e a extinção das variáveis negativas. Diante disso, a configuração das gerações e o delineamento das características pessoais gerais proporcionada por tal, pode indicar possível parâmetro de segmentação.

2.4. GERAÇÕES

As gerações, em forma simplista, é um grupo de nascidos de determinado intervalo cronológico que foram sujeitos a significantes fatos temporais, sociais e culturais. A definição de gerações pode ser vista como uma tentativa de uma

generalização de uma realidade, assumindo que todos os indivíduos de uma geração possuem características descritas na literatura (CORDEIRO, H. T. D, 2012). Esse constructo visa simplificar quais ideologias e fatores influenciam os indivíduos nascidos em períodos específicos.

Na literatura existente, diversos autores conceituaram e traçaram agrupamentos geracionais. Segundo Xavier *et al* (2012) existem – ou existiam - no mercado de trabalho cinco gerações distintas: Geração dos veteranos (PEREIRA; ALMEIDA; LAUX, 2006); geração dos *Baby Boomers* (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2008 *apud* ANDRADE, 2012); geração X (CONGER, 1998 ; OLIVEIRA, 2008), geração Y (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012 ; OLIVEIRA, 2010); e geração Z (SERRANO, 2010), cada uma agrupada segundo particularidades de uma mesma época, segundo padrões de suas características e reunindo as influências temporais a qual eram submetidos.

Dentre as diversas faixas de divisões cronológicas existentes, este artigo considerou a divisão geracional apresentada por Crampton e Hodge (2009) e características pessoais de diversos autores.

Quadro 4 – Características pessoais das gerações segundo autores da área.

Geração	Características
<p><i>Baby Boomers:</i> Nascimento 1946-1964</p>	<p>Mostram-se crentes e confiantes em relação às organizações. (VELOSO, 2012; VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012);</p>
	<p>Eles geralmente exibem uma ética de trabalho de trabalhar longas horas e ser visível ao fazê-lo (SHULTZ; SCHWEPKER; GOOD, 2012);</p>
	<p>Seus valores estão fortemente embasados no tempo de serviço, e preferem ser reconhecidas pela sua experiência à sua capacidade de inovação (DA SILVA <i>et al</i>, 2018).</p>
<p>Geração X: Nascimento 1965-1979</p>	<p>Sentem-se ensinadas a serem indivíduos autoconfiantes (CRAMPTON; HODGE, 2009);</p>
	<p>Tende a desejar mais um equilíbrio entre trabalho e vida, referido como a geração autoconfiantes (CRAMPTON; HODGE, 2009);</p>
	<p>A grande maioria busca instrução para melhorar o currículo e conseqüentemente as condições salariais e de trabalho (DA SILVA <i>et al</i>, 2018);</p>

	Efetiva-se a busca acirrada pelo sucesso da vida pessoal, e, depois, a constituição de uma família e a preocupação com a qualidade de vida (SANTOS <i>et al</i> , 2011).
Geração Y: Nascimento 1980 - 1999	Possuem um conceito de trabalho como fonte de satisfação e aprendizado, muito mais do que uma fonte de renda (SANTOS <i>et al</i> , 2011);
	[...] considerada auto gerenciável [...] entendem que a organização não irá cuidar de sua carreira (DA SILVA <i>et al</i> , 2018);
	Tende a demonstrar atitudes de inquietação, contestação e, às vezes, de insubordinação sobre diversos aspectos do cotidiano das organizações (VELOSO, 2012; VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012);
	[...] busca por oportunidades para crescimento contínuo, acesso direto às lideranças com retorno intensivo e sistemático e, ambientes de trabalho mais descontraídos (MATTOS 2011 p. 70, <i>apud</i> ZOMER, 2018 p. 8).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Vale salientar que atualmente os indivíduos da geração tradicionalista apresentam idade superior a 72 anos (no serviço público federal especificamente, a idade de aposentadoria por idade é de 65 anos para homens e 60 para mulheres) e os indivíduos da geração Z apresentam idade inferior a 19 anos (como o ingresso dos servidores técnico-administrativos na Instituição é por meio de concurso público e o último foi realizado no ano de 2016, desconsiderou-se a existência de indivíduos com idade inferior a 19 anos). Devido a isso, será considerado apenas as gerações *baby boomers*, X e Y na pesquisa.

Pode-se concluir que, cada indivíduo - ou agrupamento deles - apresenta – ou pode apresentar - níveis divergentes de comprometimento organizacional, podendo ou não, nesse aspecto, evidenciar pontos convergentes segundo traços característicos de uma geração (MENETTI, 2015). Com efeito, surge essa hipótese de relação entre os perfis geracionais dos colaboradores e os níveis dimensionais do comprometimento.

3. MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa caracteriza-se como descritiva com abordagem quantitativa e teve como objeto de estudo o Centro de Ciência e Tecnologia (CCT) e Centro de Humanidades (CH) da Universidade Federal de Campina Grande. O universo da pesquisa foram os 176 servidores técnico-administrativos do CCT e do CH. A amostra foi coletada por conveniência sendo do tipo não probabilístico, totalizando 42 entrevistados. A coleta de dados foi realizada entre os dias 02 a 09 de novembro de 2018.

O instrumento utilizado foi a aplicação de questionários contendo a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional Revisada (EBACO-R) proposta por Trigueiro-Fernandes *et al* (2016) e originalmente desenvolvido por Medeiros (2003). Esse modelo lista 20 questões divididas entre as 05 bases do comprometimento organizacional, sendo 4 questões relativas a casa base: Afetiva, Obrigação em permanecer, Afiliativa, Linha consistente de atividades e Escassez de alternativas.

O questionário foi dividido entre duas seções. A primeira consistia em características de identificação, onde se buscava saber o gênero, estado civil, a faixa etária (construída para associar a geração específica do respondente), seu tempo desde admissão na instituição e o nível de escolaridade. Na segunda seção foram dispostas questões com o uso da escala Likert, variando resposta entre 1 e 5, onde 1 se refere ao grau máximo de discordância com a afirmativa apresentada e o 5 ao grau máximo de concordância.

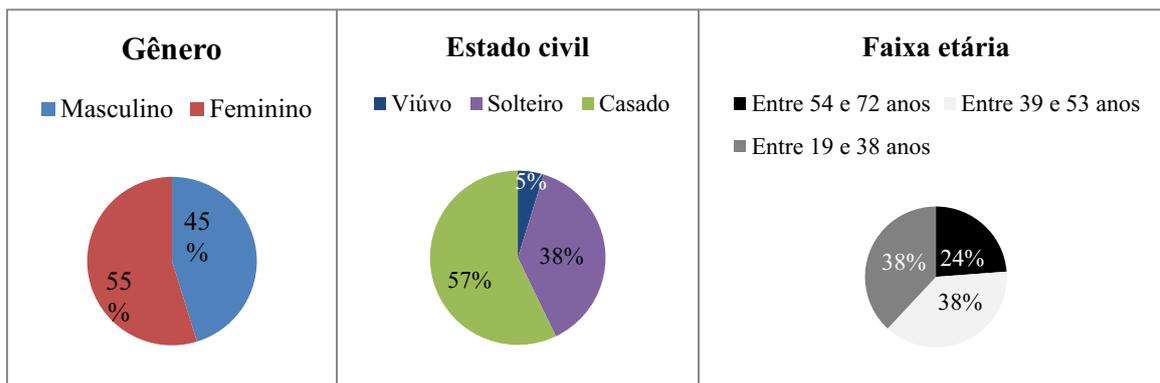
Para tabulação e análise dos dados utilizou-se o programa *Microsoft Office Excel 2010* onde foi possível extrair as médias aritméticas das respostas, multiplicar estes pelos pesos estabelecidos e realizar a soma dos quatro valores obtidos de cada base. Posteriormente seguiu a análise conforme o método utilizado.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

4.1. Perfis dos respondentes

A amostra foi composta por 42 pessoas, das quais 55% são do gênero feminino e 45% do gênero masculino. Com relação à faixa etária 24% têm entre 54 e 72 anos, 38% têm entre 39 e 53 anos e 38% têm entre 19 e 38 anos. A maioria é casada (57%) os solteiros consideram 38% e 5% são viúvos.

Gráfico 1 – Características de gênero, estado civil e faixa etária da amostra total.

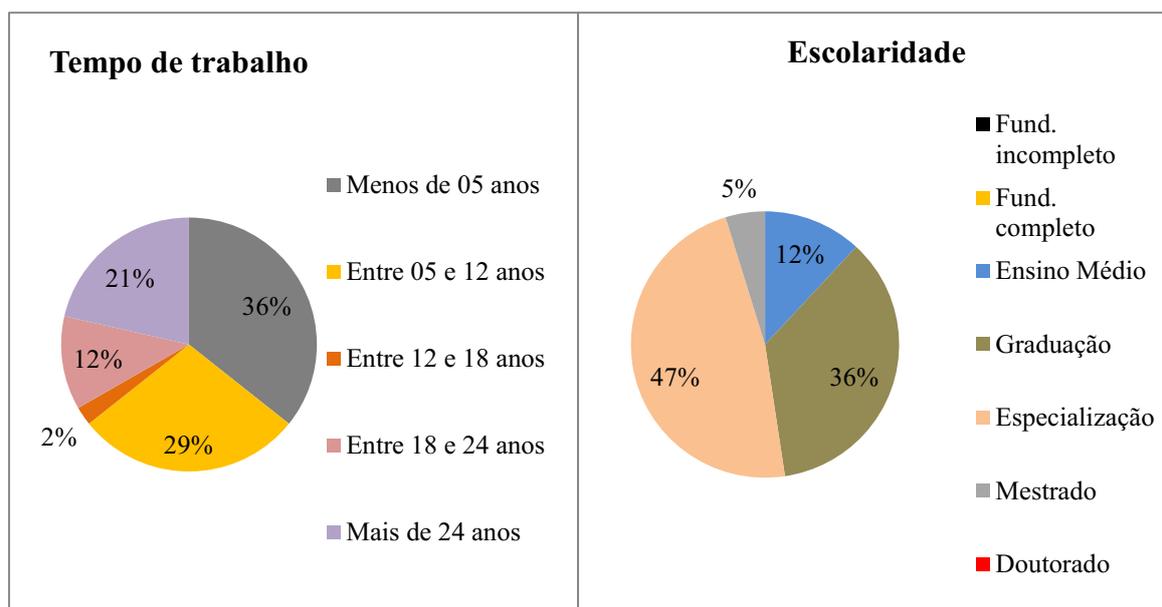


Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda sob aspecto descritivo da amostra total, com relação ao tempo de trabalho, 36% está a menos de 05 anos, 29% está entre 05 e 12 anos, apenas 2% compreendem um período de 12 a 18 anos, 12% de 18 a 24 anos e 21% trabalham a mais de 24 anos. Com relação à escolaridade, 12% tem ensino médio, 36% têm até o ensino superior, 47% apresentam curso de especialização e 5% têm título de mestre.

A pesquisa não evidenciou indivíduos que tenham ensino fundamental incompleto e/ou completo ou ainda, em outro extremo, grau de doutorado. Embora se considere que a forma de inserção no serviço público seja através de concurso e que a escolaridade mínima exigida para tal seja o ensino médio, o censo realizado pelo INEP (2018) que referencia o ano de 2017 apontou que ao menos 84 colaboradores da universidade em questão tenham apenas o ensino fundamental. Embora constasse a opção “ensino fundamental” nos questionários aplicados, não houve ocorrências na pesquisa. Acredita-se que sejam funcionários mais antigos (com entrada na Instituição anterior a 1988) antes da promulgação da Constituição Federal que definia concurso público.

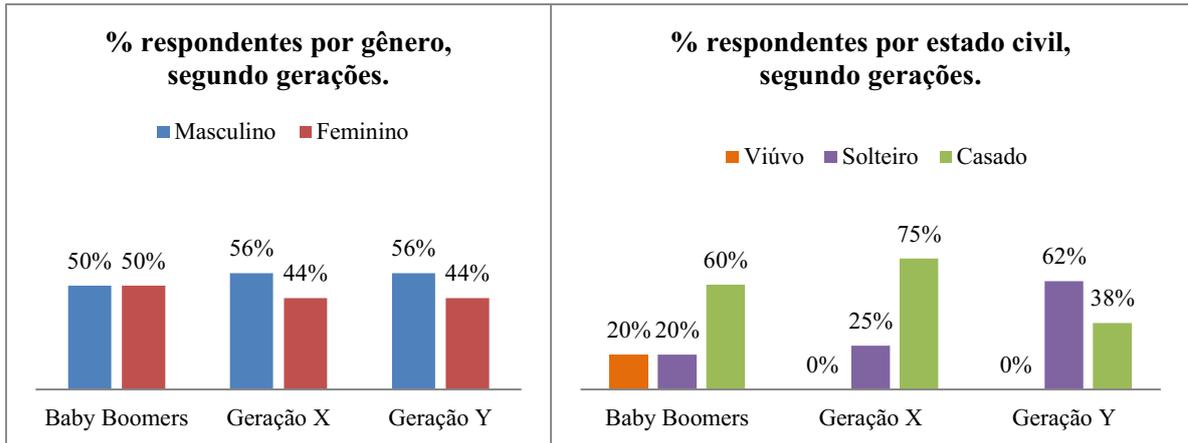
Gráfico 2 – Características de tempo de trabalho e escolaridade da amostra total.



Fonte: Dados da pesquisa.

Contudo, como o intuito da pesquisa é efetuar análise por gerações, eles foram segmentados pelas as gerações *baby boom*, geração X e geração Y para facilitar o processo.

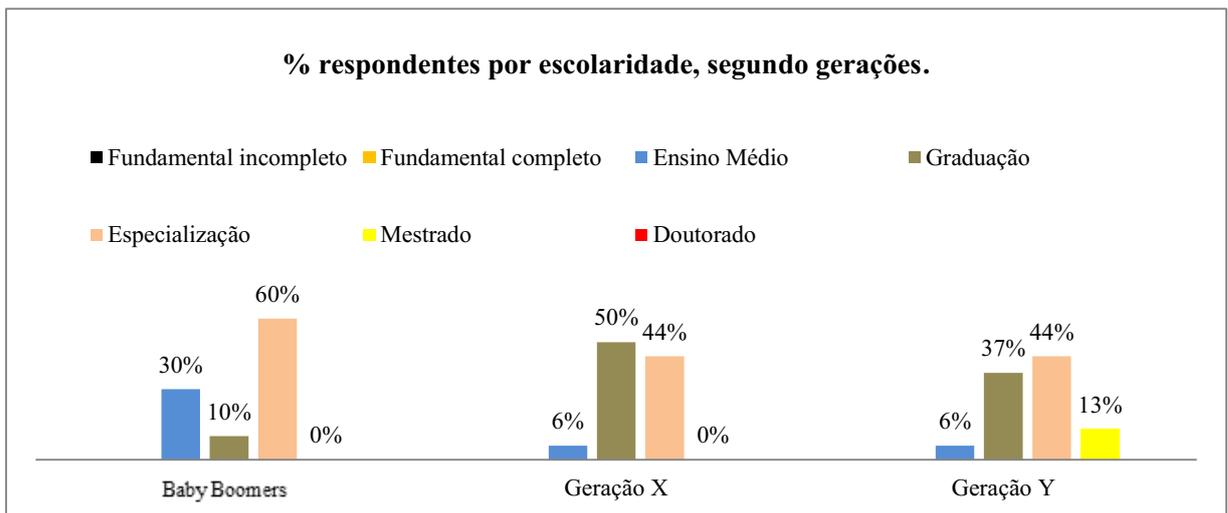
Gráfico 3 – Características de gênero e estado civil, segundo geração *baby boomers*, geração X e geração Y.



Fonte: Dados da pesquisa.

A amostra de indivíduos da geração *baby boom* foi equilibrada entre gêneros (50% de cada geração), com predominância dos casados (60%) e detentores de especialização em alguma área do conhecimento.

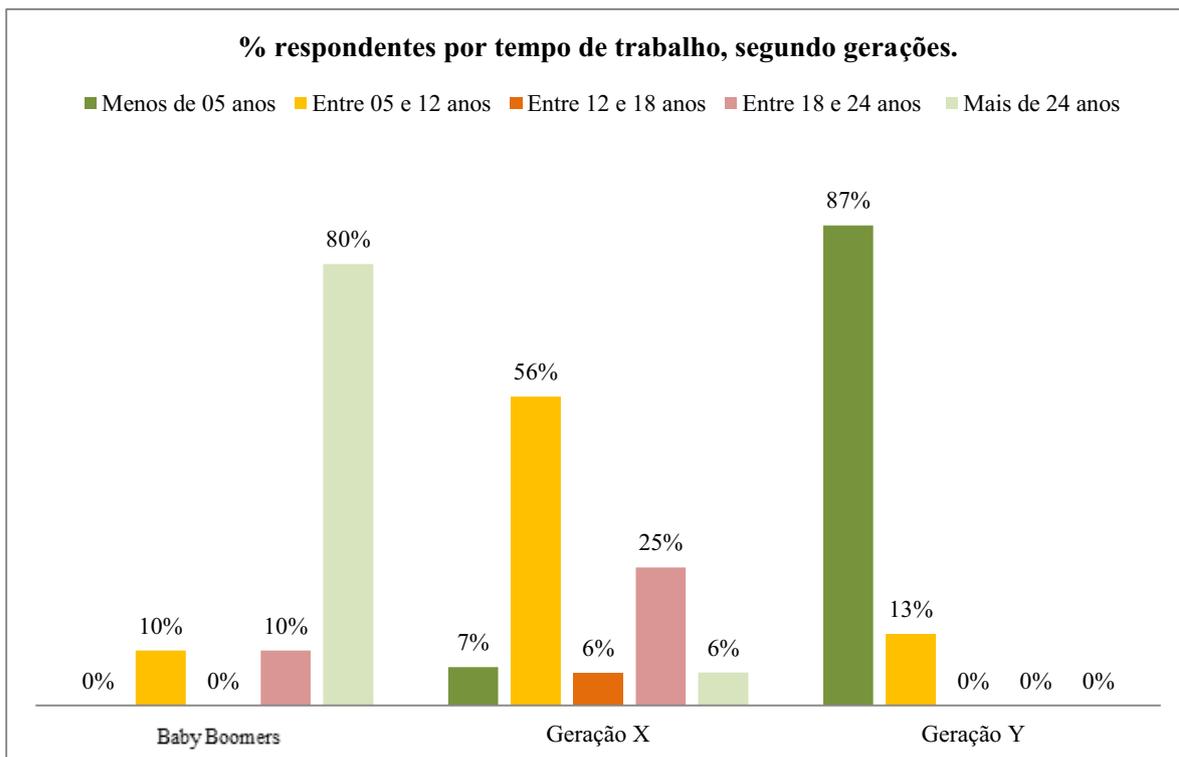
Gráfico 4 – Características de escolaridade, segundo geração *baby boomers*, geração X e geração Y.



Fonte: Dados da pesquisa.

A amostra da geração X teve uma proporção de 56% mulheres e 44% homens. A maioria é casada (75%) e têm pelo menos um curso superior em seu currículo (94%). Desses, 56% tem um tempo de trabalho na Instituição que está entre 05 e 12 anos. A amostra da geração Y teve proporção exatamente igual à geração X com relação a gênero, sendo os solteiros o estado civil mais significativo (62%) onde aproximadamente 87% trabalham a menos de 05 anos na instituição.

Gráfico 4 – Tempo de trabalho, segundo geração *baby boomers*, geração X e geração Y.



Fonte: Dados da pesquisa.

Notoriamente, 80% possuem mais de 24 anos de vínculo institucional, considerada a estabilidade e segurança do vínculo empregatício (serviço público) e o conservadorismo em permanecer por longo período em um mesmo emprego (característico da geração *baby boomers*).

4.2 Análise do comprometimento organizacional com base nas gerações.

O tratamento separado dos dados de identificação dos respondentes facilita a análise com relação às outras variáveis que se pretendem examinar. Os dados dispostos na tabela a seguir consideraram as médias das respostas (\bar{x}) de cada geração a cada um dos itens, multiplicadas pelo seu respectivo peso (p). Os *scores* (valores destacados na cor cinza) são resultado da soma dos quatro valores de ($p \cdot \bar{x}$) de cada base do comprometimento.

Tabela 1 – Resultados da pesquisa

Bases e Indicadores do Comprometimento Organizacional	Peso (p)	<i>Baby boomers</i>		Geração X		Geração Y	
		Média (\bar{x})	p . \bar{x}	Média (\bar{x})	p . \bar{x}	Média (\bar{x})	p . \bar{x}
AFETIVA		3,70	11,62	3,78	11,66	3,47	10,84
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares;	0,74	3,80	2,81	3,63	2,68	3,44	2,54
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores;	0,76	3,60	2,74	3,50	2,66	3,25	2,47
Eu me identifico com a filosofia desta organização;	0,80	3,50	2,80	3,94	3,15	3,50	2,80
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	0,78	4,20	3,28	4,06	3,17	3,88	3,02
OBRIGAÇÃO EM PERMANECER		3,10	9,79	2,84	9,26	2,53	8,53
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui;	0,78	3,20	2,50	3,13	2,44	3,19	2,49
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora;	0,79	3,30	2,61	2,81	2,22	2,63	2,07
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora;	0,82	2,60	2,13	2,63	2,15	2,31	1,90
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral de permanecer aqui.	0,85	3,00	2,55	2,88	2,44	2,44	2,07
AFILIATIVA		3,85	11,44	4,03	12,20	3,94	12,03
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo;	0,72	3,50	2,52	3,94	2,84	4,06	2,93
Sou reconhecido por todos na empresa como membro do grupo;	0,82	3,60	2,95	4,00	3,28	3,81	3,13
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho;	0,76	4,10	3,12	4,38	3,33	4,56	3,47
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	0,68	4,20	2,86	4,06	2,76	3,69	2,51
LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADES		3,70	9,67	4,19	11,03	4,34	11,45
Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego;	0,69	4,20	2,90	4,50	3,11	4,81	3,32
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo;	0,58	3,40	1,97	3,88	2,25	3,88	2,25
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa;	0,71	3,10	2,20	3,88	2,75	3,94	2,80
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	0,65	4,00	2,60	4,50	2,93	4,75	3,09
ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS		2,90	8,47	3,53	10,48	4,19	12,21
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada;	0,59	3,00	1,77	3,50	2,07	4,13	2,43
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização;	0,77	2,5	1,93	3,38	2,60	3,75	2,89
Um das consequências negativas de deixar a organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho;	0,84	2,8	2,35	3,56	2,99	4,25	3,57
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidade de trabalho.	0,78	3,1	2,42	3,63	2,83	4,25	3,32

Fonte: Dados da pesquisa.

Através desses valores é possível categorizar os respondentes sob as bases do comprometimento organizacional, classificando o nível de comprometimento em baixo, abaixo da média, acima da média e alto. Os dados obtidos foram interpretados com base no *score* de cada dimensão.

Tabela 3 – Interpretação dos resultados da EBACO-R.

	Base do comprometimento	Score	Interpretação do resultado
Baby Boomers	Afetiva	11,62	Comprometimento acima da média
	Obrigacao em permanecer	9,79	Baixo Comprometimento
	Afiliativa	11,44	Baixo Comprometimento
	Linha consist Atividades	9,67	Comprometimento abaixo da média
	Escassez de Alternativas	8,47	Baixo Comprometimento
Geracao X	Afetiva	11,66	Comprometimento acima da média
	Obrigacao em permanecer	9,26	Baixo Comprometimento
	Afiliativa	12,20	Baixo Comprometimento
	Linha consist Atividades	11,03	Comprometimento abaixo da média
	Escassez de Alternativas	10,48	Baixo Comprometimento
Geracao Y	Afetiva	10,84	Comprometimento abaixo da média
	Obrigacao em permanecer	8,53	Baixo Comprometimento
	Afiliativa	12,03	Baixo Comprometimento
	Linha consist Atividades	11,45	Comprometimento abaixo da média
	Escassez de Alternativas	12,21	Comprometimento abaixo da média

Fonte: Dados da pesquisa.

A geração *baby boomers* diagnosticou a base afetiva como a mais significativa em equiparação com as outras bases. Se considerarmos as características geracionais associadas à base de seu comprometimento, o sentimento de confiança em relação à organização (VELOSO, 2012; VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012) possivelmente adquirido pela experiência do colaborador (DA SILVA *et al*, 2018) pode embasar esta estreita ligação afetiva com a instituição. Efetivamente, acumular mais de 24 anos de trabalho (80% da amostra da geração *baby boomers*) pode subjugar que essa ligação entre colaborador e organização pode ser tão forte ao ponto de fazê-lo comprometido e envolvido (CAPRIOLI E ARAÚJO, 2016). Observa-se, portanto, na realidade analisada, a predominância do comprometimento de base afetiva (comprometimento acima da média) na geração *baby boomers*, coincidindo com os preceitos elencados pelos autores.

Ainda que em menor grau condicionante desse sentimento de elo à organização, a linha consistente de atividades pode remeter a ética de trabalho de se trabalhar longas horas e ser visível ao fazê-lo (SHULTZ; SCHWEPKER; GOOD, 2012), onde o desempenho e a obediência as normas da empresa ditam a permanência do colaborador. As demais bases foram interpretadas como “baixo comprometimento” e não elencariam, na realidade analisada, suporte para a geração *baby boomers*.

A geração X apresentou resultados análogos à geração *baby boomers*, possivelmente pela proximidade das características dos sujeitos das duas gerações. A base afetiva, segundo a amostra, elenca a base do comprometimento dessa geração. Pontua-se que 94% dos respondentes da geração X detém ao menos o ensino superior, podendo supor a busca instrução para melhorar o currículo e conseqüentemente as condições salariais e de trabalho (DA SILVA *et al*, 2018). Como característica, essa geração busca acirradamente o sucesso da vida pessoal, e, depois, a constituição de uma família (SANTOS *et al*, 2011).

Apesar de considerar a base afetiva como preponderante, existe diferença sistêmica entre a observância dessa mesma base na geração *baby boomers*, uma vez que sujeitos da geração X tendem a munir-se de autoconfiança (CRAMPTON; HODGE, 2009) e não apenas se portam como meros passivos de confiança com relação à organização (como os *baby boomers*). Ainda assim, observa-se a criação de laços afetivos em ambas gerações, ditando estreitamento sentimental entre os sujeitos e a instituição, e direcionando o comprometimento para a base afetiva.

A geração Y não expressou “comprometimento acima da média ou alto comprometimento” em nenhuma das bases. Essa geração de auto gerenciáveis e imparciais podem fundamentar cada vez mais o distanciamento da base afetiva do comprometimento, na medida em que retiram qualquer afetividade para com a organização. Nota-se que dentre as três gerações abordadas nessa pesquisa, o menor *score* de base afetiva se deu nesta geração.

Contudo, se comparadas as características dessa geração com as bases, seria perceptível a aproximação conceitual às bases “Linha consistente de atividades” e “Escassez de alternativas”, embora interpretadas como “comprometimento abaixo da média” nos resultados interpretados da pesquisa. O dinamismo dessa geração pode causar mutações nas bases do comprometimento. Se por um lado essa geração possui um conceito de trabalho como fonte de satisfação e aprendizado, muito mais do que uma fonte de renda (SANTOS *et al*, 2011) com ambientes de trabalho mais descontraídos (MATTOS 2011 p. 70, *apud* ZOMER, 2018 p. 8) – indiciando bases afetivas de comprometimento - a inobservância dessas necessidades por parte dos gestores podem resultar na introspecção de seus próprios potenciais produtivos, criativos e contributivos. Por sua vez, suas atitudes de inquietação, contestação e, às vezes, de insubordinação (VELOSO, 2012; VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012) podem acabar resultando em um comprometimento recaído sobre a base de Escassez de alternativas. É fácil identificar essa relação de causalidade, se, por exemplo, as empresas não alinharem as necessidades dos colaboradores com sua dinâmica,

logo toda possível relação de afeto se transformará em “querer poder” sair da empresa, mas preferir permanecer por não saber se conseguirá outro emprego.

Vale salientar que em nível global de análise, Bastos (2008) aponta que é desejável que as bases: Afetiva, Afiliativa e Obrigação em Permanecer tenham resultados de comprometimento alto e as bases Escassez de Alternativas e Linha Consistente de Atividades tenham resultados de comprometimento baixo. Entretanto, foram observadas congruências e divergências com o citado. O autor pondera esses resultados como os melhores para a organização embora saiba que desconexões sempre serão encontradas a depender da realidade (como foi o caso dos técnico-administrativos), segmento ou agrupamento que se analisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo identificar relações entre as bases do comprometimento organizacional e as gerações *baby boomers*, X e Y de servidores técnico-administrativos do Centro de Ciência e Tecnologia (CCT) e Centro de Humanidades (CH) da Universidade Federal de Campina Grande.

A pesquisa apontou que existem relações apenas entre as bases do comprometimento organizacional e as gerações *baby boomers* e X de servidores técnico-administrativos do Centro de Ciência e Tecnologia (CCT) e Centro de Humanidades (CH) da Universidade Federal de Campina Grande, obtendo similaridade conceitual através da análise dos perfis geracionais e das bases do comprometimento que os norteiam. Não foi encontrada suposição aproximada de relação entre bases do comprometimento organizacional e a geração Y. A base afetiva de comprometimento poderia melhor explicar as características pessoais das gerações *baby boomers* e X.

Em termos práticos, há indícios de viabilidade de uma generalização empírica por geração como forma de gerenciamento do comprometimento dos colaboradores. Com isso, seria possível construir práticas e/ou ferramentas de gerenciamento e manutenção do comprometimento organizacional segmentado por gerações. Isso implica propor que os gestores dos centros em questão ou o Setor de Recursos Humanos da Universidade poderia fazer uso do parâmetro geração para lançar ações acerca do CO, estando ciente das bases que foram evidenciadas na pesquisa, podendo assim, testar replicação do encontrado para outros centros.

Considerando ainda que a base afetiva foi preponderante face às outras, ações de fortalecimento de vínculos institucionais colaborador-instituição (como realização de promoções), campanhas de reconhecimento de colaboradores ou outras intervenções do tipo poderiam ser adotadas como forma de fomentar esse comprometimento.

Vale salientar que todas as conclusões ou inferências dessa pesquisa são referenciais a realidade dos Centros CCT e CH da Universidade Federal de Campina Grande, e, por se tratar de um estudo de caso não oferece suporte para generalizações com quaisquer outras realidades. Contudo, esse estudo pode suscitar interesse para verificações de outras realidades, fortalecendo a perspectiva de gerenciamento pelas diversidades.

Embora se tenha conseguido alcançar o objetivo deste estudo, diversas limitações foram encontradas. A indisposição de alguns servidores técnico-administrativos em contribuir com a pesquisa limitou o tamanho da amostra, dificultando a utilização de um número mais significativo de respostas a EBACO-R. Outra limitação foi a ausência conceitual de características pessoais mais específicas de cada uma das gerações. As evidências de similaridade apontadas foram embasadas em recortes de diversos trabalhos que estudaram a temática, embora fundamentados cientificamente.

Trabalhos futuros poderiam adotar modelos estatísticos validados para estabelecer mais precisamente o grau de correlação entre as variáveis utilizadas (bases do comprometimento organizacional e gerações *baby boomers*, X e Y). Seria interessante também, ampliá-lo para outros centros de outros campi da Instituição, ou ainda, desenvolvê-lo em Instituições de Ensino Superior privadas. Com efeito, isso possibilitaria realizar análises se as bases do CO nas gerações teria ligação com o setor da instituição de ensino, na ocasião pública ou privada.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Sanete I. de *et al.* **Conflito de gerações no ambiente de trabalho: Um estudo em empresa pública.** In: 9th *International Conference on Information Systems and Technology Management*, 2012, São Paulo.
- CAPRIOLI, Klinger Ceccon; ARAUJO, Bruno Felix Von Borell de . **A Relação entre o Comprometimento Afetivo e as Dimensões da Aprendizagem Organizacional.** *Revista Administração em Diálogo - RAD*, v. 18, p. 76, 2016.
- CARDOZO, B. D. A.; ARAÚJO, G. C. ; SILVA, C. R. . **Comprometimento Organizacional em um Empreendimento Econômico Solidário: um estudo sobre as ações dos cooperados de uma cooperativa de reciclagem.** In: XXXVII Encontro da ANPAD, 2013, Rio de Janeiro. Anais do EnANPAD, 2013.
- CARVALHO, Antônio V. de; NASCIMENTO, Luís Paulo do; SERAFIM, Oziléa K. G. **Administração de Recursos Humanos.** v. 1, 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CONGER, Jay. **Quem é a geração X?** *HSM Management*, n.11, p.128-138, nov./dez. 1998.
- CORDEIRO, Helena Talita Dante. **Perfis de carreira da geração Y** | Helena Talita Dante Cordeiro - São Paulo, 2012. 184 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2012.
- COSTA, F. M. ; BASTOS, A. V. B. . **Comprometimento organizacional: bases teóricas para uma abordagem processual.** *Psicologia: Teoria e Pesquisa (UnB. Impresso)*, v. 30, p. 329-337, 2014.
- CRAMPTON, Suzanne M. ; HODGE, John W.. **Generation Y: Unchartered Territory.** *Journal of Business & Economics Research* – April, 2009 v 7 n 4.
- DA SILVA, Ana Paula de Moura, FABRICIO, Adriane; DIAS LOPES, Luis Felipe; ROTILLI, Liane Beatriz; CAMEIRO, Linéia. **Escolha e comprometimento de carreira: percepção de profissionais das gerações x e y.** *Revista de carreiras e pessoas*, v. 8, p. 19-40, 2018.
- FONSECA, C. A. M.; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho.** *Psicologia (Florianópolis)*, v. 3, n.1, p. 61-88, 2003.
- HORA, G. ; RIBAS JUNIOR, Rodolfo De Castro ; SOUZA, M. A. . **Estado da arte das medidas em satisfação no trabalho: uma revisão sistemática.** *TEMAS EM PSICOLOGIA (RIBEIRÃO PRETO)*, 2018.
- IDALBERTO, Chiavenato. **Comportamento organizacional. A dinâmica do sucesso nas organizações.** Manole : São Paulo, 3ª ed. 2014.
- INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Sinopse estatística da Educação Superior 2017.** Brasília : Inep, 2018.

Disponível em <<http://portal.inep.gor.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>>. Acesso em: 01/09/2018.

LIZOTE, Suzete Antonieta; VERDINELLI, Miguel Angel; NASCIMENTO, Sabrina do. **Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais**. Revista de Administração Pública (Impresso), v. 51, p. 947-967, 2017.

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

MELO, F. L. N. B.; Fernandes, L. T. ; ARAÚJO, Afrânio Galdino de. ; SILVA, M. P. ; SANTOS, F. J. S. . **Validação Da Escala de Bases De Comprometimento Organizacional Na Gestão Pública: Um Estudo De Caso No Tribunal De Contas Do Estado Do Rio Grande Do Norte**. In: XXXVIII Encontro da ANPAD - EnANPAD, 2014, Rio de Janeiro. Anais do EnANPAD, 2014.

MENETTI, S. A. P. P. ; KUBO, E.K.M. ; OLIVA, E. C. **A geração Y brasileira e o seu comprometimento organizacional em empresas de conhecimento intensivo**. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão (Rio de Janeiro), v. 14, p. 02, 2015.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*. n. 01, v. 01, p. 61-89, 1991.

NASCIMENTO, José L.; LOPES, Albino; SALGUEIRO, Maria de F. **Estudo sobre a validação do “modelo de comportamento organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português**. Comportamento Organizacional e Gestão, v. 14, n. 1, p. 115-133, 2008.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2008.

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

PEREIRA, Rita C. F; ALMEIDA, Stefânia O.; LAUX, Fabiano N. **Marketing de gerações: construção e teste de escala para avaliação da marca de refrigerante coca-cola por jovens na fase de transição entre as gerações X e Y**. READ, ed. 52, v. 12, n. 4, jul./ago. 2006.

PERUFO, Larissa D.; GODOY, Leoni P.; CATTELAN, Verônica D. **Contextualização das três dimensões de Meyer e Allen, aplicando sua validação na agência Dr. Mariano da Rocha do Banco do Brasil**. In: Congresso Internacional De Administração, 2013, Ponta Grossa. Anais. Ponta Grossa : ADM, 2013.

PINHO, A. P. M.; Silva, C.R. M. ; Oliveira, E. R. da S. ; Oliveira, L. V. C. . **Comprometimento Organizacional: análise sobre escalas validadas no Brasil e nova evidência de validade do modelo tridimensional**. In: IV Congresso Lusófono de Comportamento Organizacional e Gestão, 2017, São Paulo.

REINERT, M.; MACIEL, C. O; CANDATTEN, F. **Intersecções entre clima e comprometimento organizacional: uma análise dos antecedentes, dimensionalidade**

e encontros entre construtos. Revista Alcance - Eletrônica, v. 18, n. 2, p. 167-184, abr./jun. 2011.

ROCHA, Felipe Pereira Ramalho. **Validação Da Escala De Bases Do Comprometimento Organizacional** - EBACO-R. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Orientador: Leandro Trigueiro Fernandes.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. . **Vínculo com a carreira e produção acadêmica: comparando docentes de IES públicas e privadas.** RAC. Revista de Administração Contemporânea, v. 14, p. 1.011-30, 2010.

SANTOS, Cristiane Ferreira dos *et al.* **O Processo Evolutivo entre as Gerações X, Y e Baby Boomers.** XIV SemeAD, Seminários em Administração, 2011.

SCHULTZ, Roberta; SCHWEPKER, Charles H.; GOOD, David J. **Generational research in the sales arena.** Innovative Marketing, 2012 8(1).

SERRANO, Daniel P. **Geração Z.** 17 jul. 2010. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Z.htm . Acesso em: 03 Set. 2018.

SIMON, Juliane; COLTRE, Sandra M. **Comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: um estudo de caso de uma empresa familiar.** Qualit@ Revista Eletrônica, v. 13, n. 1, p. 4-21, 2012.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do Comportamento Organizacional.** Estudos de Psicologia (Campinas), Natal, v. 7, n. Especial, p. 11-18, 2002.

SOBRAL, F.; MANSUR, J. A. . **A Produção Científica em Comportamento Organizacional no período 2000-2010.** RAE (Impresso), v. 53, p. 21-34, 2013.

TAMAYO, A. **Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo.** Revista de Administração, 33 (3), 1998 .

TRIGUEIRO-FERNANDES, L.; Lins Filho, M. L.; MOL, A. L. R.; ANEZ, M. E. M.; DANJUR, M. F. **(Re) Validação da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional.** In: XIX Semead - Seminários em Administração, 2016, São Paulo. Anais do Semead, 2016.

VELOSO, E. F. R. **É possível negar a existência da geração Y no Brasil?** Revista Organizações & Sociedade, v. 19, n. 63, 2012, 745-747.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. **Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações.** Revista Brasileira de Orientação Profissional, v. 13, n. 2, 2012, p. 197-207.

WAGNER, John A. III, HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva** - tradução Silvio Floreal Artunha. - São Paulo : Saraiva, 5 ed, 2012.

XAVIER, A. C.; LOPES, P.A. ; VILHENA, T.L. ; CALVOSA, M. V. D. **Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores: como a Geração Y**

encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro 2012.

ZOMER, L.B. ; SANTOS, A. R. ; COSTA, K. C. O. . **O perfil de alunos do curso de administração**: um estudo com base nas gerações X, Y e Z. Revista Gestão Universitária da América Latina, v. 11, p. 198-221, 2018.