UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD
FACE - FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BRUNA CRISTINA PEREIRA DA SILVA

BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS UNIVERSITÁRIOS DA GERAÇÃO Y E Z

Dourados- MS
2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD
FACE - FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BRUNA CRISTINA PEREIRA DA SILVA

BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS UNIVERSITÁRIOS DA GERAÇÃO Y E Z

Monografia apresentada à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito do Trabalho de Conclusão de curso no curso de Administração.

Dourados- MS

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

S586b Silva, Bruna Cristina Pereira Da

BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS UNIVERSITÁRIOS DA GERAÇÃO Y E Z [recurso eletrônico] / Bruna Cristina Pereira Da Silva. -- 2020.

Arquivo em formato pdf.

Orientador: Dr. Narciso Bastos Gomes.

TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2020.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em: https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio

1. Comprometimento organizacional. 2. Geração Y. 3. Geração Z. 4. EBACO. 5. Organização. I. Gomes, Dr. Narciso Bastos. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS
E ECONOMIA - FACE/UFGD

ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE
TRABALHO DE GRADUAÇÃO II, MÓDULO 4, RAE e CAE

BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS UNIVERSITÁRIOS DA GERAÇÃO Y E Z

BRUNA CRISTINA PEREIRA DA SILVA

Esta monografia, realizada via webconferência (Google Meet), foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes
(Presidente)

Profa. Dra. Erlaine Binotto
(Avaliadora)

Prof. Dr. Antonio Carlos Vaz
Lopes (Avaliador)

DOURADOS-MS, 09 de novembro de 2020

REGISTRO:
AB- 13/2020

Dedico este trabalho à minha amiga e discipuladora Hávila Borges, que me ensinou a respeitar o tempo de Deus (João 13:7) e a usufruir da sua boa, perfeita e agradável vontade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Jesus, porque senão fosse por ele eu não estaria aqui. Minha gratidão por ter feito eu entender o processo, por ter sido paciente comigo, e por ser tão maravilhoso, esse trabalho foi muito importante para mim, mas nem se compara ao que aprendi com você nesse tempo. A tua graça me basta, obrigada porque hoje tenho sabedoria para compreender “Buscai primeiro o reino de Deus, e a sua justiça, e as outras coisas vos serão acrescentadas” Mateus 6:33.

Ao meu querido orientador Dr. Narciso Bastos Gomes, por transmitir seus conhecimentos para a realização deste projeto.

Aos universitários que responderam ao questionário, tornando este estudo possível.

Ao coordenador do curso pelo apoio ao estudo e envio do questionário aos universitários.

Ao professor Ms. Valdir da Costa Pereira, pelo apoio e envio do questionário aos universitários pertencentes ao curso de Administração na instituição de ensino onde atua.

Agradeço aos meus pais, pelo amor, ensinamentos e que mesmo não tendo condições, sempre fizeram tudo que podiam por mim, honro suas vidas.

Ao meu marido, que sempre me incentivou e acreditou em meus sonhos, quando nem eu acreditava, te amo.

Às minhas amigas, Francieli e Vitoria que me acolheram e que tornarão tudo mais leve nessa caminhada, e hoje são minha família.

RESUMO

O comprometimento é uma atitude que tem sido pesquisada em diversos ambientes, incluindo-se estudos no campo organizacional, os quais procuram conhecer as bases do comprometimento dos indivíduos das gerações Y e Z com a organização em que trabalham. O objetivo desta pesquisa foi analisar as bases do comprometimento organizacional dos universitários pertencentes às gerações Y e Z, especificamente indivíduos nascidos entre os anos 1985 e 2000. O universo de pesquisa foi constituído por universitários regularmente matriculados em cursos de ciências sociais aplicadas, no ano de 2020, no município de Dourados-MS. A amostra não probabilística foi composta de 52 universitário respondentes. Os dados primários foram coletados por um questionário de 39 questões fechadas. Os dados foram tabulados e analisados de acordo com um modelo de múltiplas bases, denominado Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). Os principais resultados do estudo apontam que os universitários participantes possuem alto comprometimento na base obrigação pelo desempenho e comprometimento acima da média na base afiliativa.

Palavras chave: Comprometimento organizacional; EBACO; Geração Y; Geração Z; Organização.

ABSTRACT

Commitment is an attitude that has been researched in several environments, including studies that seek to know the bases of the commitment of individuals of generations Y and Z to the organization in which they work. The aim of this study was to analyze the bases of organizational commitment of university students belonging to generations Y and Z, specifically those born between 1985 and 2000. The research universe consisted of university students regularly enrolled in applied social sciences courses, in 2020, from Dourados-MS. The non-probabilistic sample was composed of 52 respondents. The primary data were collected by a questionnaire composed by 39 closed questions. The data were tabulated and analyzed according to a multi-database model, called Organizational Commitment Base Scale (EBACO). The main results indicate that the participating university students have a high commitment to the basis of the obligation for performance and above the average commitment in the affiliate base.

Keywords: Organizational commitment; EBACO; Generation Y; Generation Z; Organization.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição de comprometimento 18
Quadro 2 - Período das Gerações 22
Quadro 3 - Fatores do comprometimento conforme a EBACO 29
Quadro 4 - Forma de cálculo dos resultados 30
Quadro 5 - Interpretação dos resultados das bases da EBACO 31
Quadro 6 - Matriz de amarração 32
Quadro 7 - Caracterização social dos universitários 33
Quadro 8 - Caracterização profissional dos universitários 34
Quadro 9 - Resultado geral das bases por ordem de maior a menor comprometimento 36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **12**
1.1 Definição da problemática 14
1.2 Objetivos 15
1.2.1 Objetivo geral 15
1.2.2 Objetivos Específicos 15
2 JUSTIFICATIVA 15
3 REFERENCIAL TEÓRICO **17**
3.1 Definição do comprometimento 17
3.1.1 Tipos de comprometimento 19
3.2 Comprometimento Organizacional **19**
3.3 Bases do comprometimento organizacional **20**
3.4 Gerações e influências no comprometimento organizacional **22**
3.5 Escalas de medição das bases do comprometimento organizacional **24**
4 METODOLOGIA **26**
4.1 Tipo de pesquisa **26**
4.2 Universo e amostra **26**
4.3 Instrumento de Coleta de dados **27**
4.3.1 Escala EBACO **28**
4.4 Tratamento e análise de Dados **30**
4.5 Matriz de Amarração **32**
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS **32**
5.1 Caracterização dos universitários pesquisados **33**
5.2 Análise do Comprometimento Organizacional **35**
5.3 Análise e discussão dos resultados por base de comprometimento **36**
5.3.1 Base: Afetiva 36
5.3.2 Base: Obrigação em permanecer 38
5.3.3 Base: Obrigação pelo desempenho 39
5.3.4 Base: Afiliativa 40
5.3.5 Base: Falta de recompensas e oportunidades 42
5.3.6 Base: Linha consistente de atividade 43
5.3.7 Base: Escassez de alternativas 44
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS **46**

REFERÊNCIAS **49**
APÊNDICES **55**

ABREVIATURAS E SIGLAS

EBACO – Escala de Comprometimento Organizacional

ECON - Escala de Comprometimento Organizacional Normativo

ECOA - Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

ECOC - Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

CIP – Centro de Inteligência Padrão

REDS – *Research Designed for Strategy*

OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

1 INTRODUÇÃO

No advento da Revolução Industrial, segundo Weidgenant (2017), surgiram duas formas de organização na produção, o Taylorismo e o Fordismo. Ambos trouxeram mudanças perceptíveis no ambiente fabril, com vistas à racionalização extrema da produção e maximização dos lucros e resultados. Desta forma, o foco estava em números, e não em pessoas. A produção em larga escala e o cumprimento de metas levaram a conflitos entre o patrão e o empregado, uma vez que os objetivos entre essas partes eram antagônicos, isto é, o do gestor era enriquecer e o dos funcionários era ter melhores condições de trabalho.

Na administração científica, a motivação do operário era o ganho salarial e material, denominando-o de *Homo Economicus*. Naquela realidade, acreditava-se que sua satisfação era maior conforme o salário (COLTRO, 2005). Esta concepção passou a ser contrariada, segundo Weidgenant (2017), quando a abordagem humanística contrapôs os pressupostos da administração científica e constatou-se que o trabalhador não se motivava apenas por incentivo salarial, mas que seu desempenho e produtividade também dependiam das relações no trabalho.

O século XXI caracterizou-se pela alta intensidade de mudanças, causando impactos econômicos, políticos e sociais. Houve a transição de uma era industrial para uma era baseada em conhecimento (LASTRES et al., 2002). Neste contexto, Carmo, Santana e Trigo (2015) afirmam que, devido à globalização mundial, o mercado exige das pessoas maiores competências humanas em relação às que eram exigidas nos séculos anteriores e, por este motivo, as organizações estão em constante transformação, tendo como característica a valorização do capital humano.

As empresas procuram pessoas inovadoras, criativas e que sejam capazes de criar diferentes formas de gerir os recursos organizacionais (SILVA; HONÓRIO, 2010). No mercado de trabalho, há uma parcela significativa de profissionais chamados de geração Y, a qual é formada por pessoas que utilizam a tecnologia como se fosse uma extensão do próprio corpo, capazes de executar mais de uma tarefa simultaneamente (FOJA, 2009) e atender os desafios que lhes são estabelecidos (SILVA; HONÓRIO, 2010).

Quanto ao ano de nascimento de cada geração não há consenso na literatura (WEIDGENANT, 2017). Deste modo, este estudo usou como parâmetro uma classificação sólida, determinada em uma pesquisa sobre as gerações no Brasil. O Centro de Inteligência Padrão (CIP) e a *Research Designed for Strategy* (REDS) desenvolveram, através de uma

pesquisa realizada em 2015, o mapeamento dos perfis geracionais Y e Z, determinando que os Y's nasceram entre 1985 e 1999 e os Z's a partir de 2000 (LULIO, 2016).

As características dos integrantes das gerações Y e Z, neste estudo representadas pelos universitários, são pontos fortes que podem beneficiar a organização no alcance de seus objetivos e no desenvolvimento de seus negócios. Por outro lado, frente a essas características, as organizações devem saber lidar com os desafios que essas gerações apresentam, incluindo-se as dificuldades que integrantes das gerações Y e Z possuem. Algumas dessas dificuldades já foram identificadas na literatura, tais como a dificuldade em aceitar críticas, a necessidade de gratificação instantânea, a impaciência e a tendência a não se responsabilizarem por seus erros (MENDONÇA, 2015; LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

O comprometimento organizacional, segundo Bastos e Pinho (1997), é definido como a afeição do indivíduo com a organização. Nesse comprometimento podem ser identificadas bases específicas, tais como: base afetiva (MOWDAY et al., 1982); base normativa (WIENER, 1982); e base instrumental (MEYER; ALLEN, 1984). No Brasil, Medeiros (2003), desenvolveu o modelo de Escala de Comprometimento Organizacional (EBACO), compondo o conjunto de 28 indicadores que auxiliam no estudo sobre o as bases do comprometimento organizacional do colaborador em uma organização.

Os estudos para identificar as bases do comprometimento organizacional podem auxiliar as empresas a lidarem com esses novos profissionais, pois tais estudos revelam fatores que contribuem para identificar em quais bases os indivíduos estão comprometidos. Deste modo, pode-se contribuir para a adoção de políticas e elaboração de diretrizes de recursos humanos de qualquer empresa (SILVA, 2012).

A proposta deste estudo é a identificação das bases do comprometimento organizacional de nível individual apresentada pelos universitários pertencentes às gerações Y e Z, os quais trabalham por um período mínimo de seis meses na mesma organização. Estas gerações foram selecionadas por estarem em plena ascensão no mercado e terem despertado interesse nos pesquisadores, já que possuem comportamentos diferentes das gerações anteriores (WEIDGENANT, 2017).

Tem-se como parâmetro de comparação e referência três trabalhos que investigaram a base do comprometimento da geração Y, quais sejam: o estudo de Silva (2012), com o tema "Bases do Comprometimento da Geração Y em uma Empresa Pública", o de Halla (2010), intitulado "Quais as Bases do Comprometimento dos Indivíduos da Geração Y em uma Empresa do Setor Privado no Brasil?" e, por fim, o trabalho de Weidgenant (2017), denominado "Geração Y: expectativas de carreira, comprometimento e desafios organizacionais".

Esta monografia está estruturada em cinco seções: a primeira apresenta a problemática, objetivos e justificativas do estudo; a segunda contempla a fundamentação teórica sobre as bases do comprometimento organizacional e o instrumento de pesquisa EBACO, que embasou a interpretação e a análise dos resultados, conceitos e a fronteira dos conhecimentos sobre as gerações Y e Z. A terceira seção descreve a trajetória metodológica e as características do universo de pesquisa. A quarta apresenta os dados e análise dos resultados. Por último, a quinta seção contempla as considerações finais, contribuições e os referenciais teóricos.

1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Nas organizações, a geração Y tende a ter seu perfil descrito como o de jovens de difícil gerenciamento devido a características como: postura individualista; necessidade de reconhecimento; questionamento do posicionamento dos gestores; busca por direcionamento claro e *feedback* dos gestores; busca por equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e a desvalorização de emprego estável (SANTOS, 2011). Por sua vez, a geração Z, devido ao seu perfil imediatista, quer resultados rápidos na organização e, por isso, não vê sentido na hierarquia vertical (MENDES, 2012).

Pesquisa realizada pelo *Credit Suisse*, aponta que, no ano de 2012, dentre os jovens com idade entre 16 e 25 anos 75% possuíam uma percepção otimista a respeito do futuro de suas carreiras, enquanto, em 2020, essa percepção caiu para 45%. De acordo com essa pesquisa, a percepção sobre o futuro pode estar relacionada às recentes crises econômicas no Brasil. O pessimismo dos Y's e Z's, podem influenciar o nível de comprometimento que possuem com as organizações em que atuam ou que irão atuar. Assim, investigar e trazer respostas sobre as gerações no contexto organizacional, tais como, conhecer o perfil e o nível de comprometimento organizacional, podem trazer benefícios para empregador e empregado (PULINO; KUBO; OLIVA, 2014).

Existem alguns instrumentos utilizados para medir as bases do comprometimento, a fim de identificar as razões do funcionário permanecer na organização. Tais instrumentos podem ser focados em uma única base ou em mais de uma. Dentre as alternativas de instrumentos podem ser mencionadas as seguintes escalas: Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOA) (SIQUEIRA, 1995), que mede o comprometimento pelo enfoque afetivo; Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON) (SIQUEIRA, 2000), a qual mede o

comprometimento pelo enfoque normativo; e a Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC) (SIQUEIRA, 1995), segundo a qual se mede o comprometimento pelo enfoque calculativo. Cada uma dessas escalas é unidimensional, ou seja, mede o comprometimento organizacional apenas por um enfoque (BASTOS et al., 2008).

Neste estudo optou-se investigar as bases do comprometimento dos universitários utilizando-se a EBACO, que é uma Escala de Comprometimento Organizacional multidimensional, validada por Medeiros (2003), com enfoque em sete bases do comprometimento organizacional. De acordo com Weidgenant (2017), essa escala seria mais adequada por estar adaptada às características da população brasileira e possui mais de uma dimensão, tornando o estudo mais aprofundado.

Diante das características apresentadas das gerações Y e Z e das dificuldades que as organizações têm em integrar e gerir essas gerações por não compreender suas diferenças, esta pesquisa teve como intuito tratar dessas problemáticas. Desse modo, pretendeu-se responder à seguinte questão de pesquisa: qual a base do comprometimento organizacional predominante em estudantes universitários pertencentes às gerações Y e Z?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar a base do comprometimento organizacional predominante em estudantes universitários das gerações Y e Z.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o perfil social e profissional dos universitários;
- Analisar as bases do comprometimento organizacional dos universitários;
- Verificar as bases de maior e menor comprometimento de acordo com as variáveis sociais e profissionais;

2 JUSTIFICATIVA

Entender como as pessoas se mantêm comprometidas com a organização é fundamental para que líderes e dirigentes possam conhecer melhor seus membros. No contexto

organizacional, Silva (2012) afirma que empregados comprometidos tendem a trabalhar mais motivados, contribuindo com a organização. Por outro lado, empregados com baixo comprometimento não rendem em suas atividades e essa variação de rendimento pode ter como influência o perfil das gerações que atuam na organização, dentre as quais, a presença dos membros das gerações Y e Z.

No século XXI, o desafio das organizações é entender fatores que motivam e levam as gerações Y e Z, que estão em plena ascensão no mercado, a comprometer-se com o trabalho, bem como identificar e descrever o perfil dessas gerações no papel de colaborador. Algumas características da geração Y podem ser difíceis de gerir, pois, muitos indivíduos desta geração viram seus pais perderem o emprego após anos de fidelidade à organização na qual trabalharam (SANTOS, 2011).

Os jovens da geração Z são menos motivados pelo dinheiro e possuem ambições mais empreendedoras. A proatividade com relação aos meios digitais despertou seu interesse em criarem a própria *start-up*, uma vez que não nasceram para ser empregados, e sim, para empregarem outras pessoas (MENDONÇA, 2015).

A falta de conhecimento científico a respeito do perfil e do nível de comprometimento das novas gerações faz com que a organização encontre dificuldades para lidar com heterogeneidade entre as gerações e engajar os novos talentos (WEIDGENANT, 2017). Sendo assim, conhecer seu perfil e comportamento é de grande importância para reter e manter um alto nível de comprometimento da Geração Y e Z adentro da organização.

Este estudo traz como contribuições a possibilidade de apresentar conhecimento científico para o meio universitário e para as organizações sobre as bases do comprometimento organizacional dos universitários da Geração Y e Z. Deste modo, gestores das organizações poderão compreender os fatores que tornam essas gerações comprometidas, além de apresentar novos elementos para o estudo do perfil e comprometimento organizacional desses indivíduos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 DEFINIÇÃO DE COMPROMETIMENTO

Comprometimento se define por diferentes abordagens, conceitos e contextos, resultando em uma diversidade de entendimentos sobre os significados dessa variável. Quanto aos conceitos, para Meyer e Allen (1991), o comprometimento envolve princípios de racionalidade, ganhos financeiros e visão utilitarista, os quais podem determinar as categorias de comprometimento existentes, não sendo, portanto, uma tarefa fácil essa definição.

Na linguagem cientifica, o conceito de comprometimento perde sua amplitude, pois é considerado apenas o "engajamento" e descarta-se a sua conotação negativa, passando a significar o envolvimento do indivíduo com variados aspectos do seu ambiente de trabalho (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

Neste mesmo sentido, para Bergue (2010), o comprometimento é um campo de estudo que busca compreender o comportamento do ser humano nas organizações. No contexto organizacional, o comportamento possui três níveis de análise que se correlacionam: micro organizacional (aspectos individuais da motivação e satisfação); meso organizacional (compreender o comportamento do indivíduo em grupo ou equipe); e macro organizacional (trata questões como *status* social, conflito, negociação, competição, eficiência e influências culturais e ambientais).

Quanto à evolução do termo comprometimento no Brasil, Ferreira e Leone (2011) afirmam que o tema ganhou relevância com a publicação de Bastos na Revista de Administração de Empresas em 1993, apontando as principais fontes teóricas e as diversas abordagens conceituais. Os autores mencionam que as primeiras abordagens sobre o comprometimento o compreendiam como um construto unidimensional.

Quanto às dimensões constitutivas do comprometimento, segundo Menezes e Bastos (2011), não há consenso acerca de quantas e quais seriam as dimensões do vínculo entre trabalhador e a organização, o que torna o comprometimento um construto complexo e multifacetado. Assim, verifica-se que o conceito e as dimensões do comprometimento podem variar temporalmente. A partir da década de 1990, os professores canadenses Allen e Meyer (1990) passaram a conceber o comprometimento como um construto tridimensional, com enfoque em três bases: afetiva, instrumental e normativa (FERREIRA; LEONE, 2011).

Neste contexto, os modelos multidimensionais começaram a ser considerados depois que os pesquisadores reconheceram que os enfoques unidimensionais estavam presentes no vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização (MEDEIROS, 2003). A partir desta premissa, as pesquisas então realizadas sobre comprometimento têm utilizado diversas bases para mensurar o comprometimento organizacional, sendo o modelo multidimensional mais bem aceito o proposto por Meyer e Allen (1991). Entretanto, nesses modelos não se encontrou um ajuste preciso para as diferentes culturas em que são testados (BASTOS et al., 2008).

Os estudos realizados sobre as bases do comprometimento organizacional fortaleceram a perspectiva que enfatiza a necessidade de se decompor a medida global de comprometimento em medidas mais específicas (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997). Deste modo, identificam-se padrões e possíveis conflitos dos comprometimentos.

No Quadro 1 estão elencados alguns autores e a definição do termo comprometimento, para embasar a discussão e a compreensão do seu significado.

Quadro 1 - Definição de comprometimento

Definição	Autor
O comprometimento é estudado na ótica instrumental. Motivado por recompensas.	KELMAN (1958)
Estuda o comprometimento instrumental. Enfatiza os investimentos feitos pelo funcionário para ficar na empresa.	BECKER (1960)
Comprometimento afetivo como forte relação entre o indivíduo e sua organização. Sob 3 características: tendência em realizar esforços, forte aceitação dos valores organizacionais, desejo de permanecer na empresa.	MOWDAY, PORTER E STEERS (1982)
Comprometimento visto como conceito multidimensional. Incorpora aos estudos o conceito de focos e componentes na mesma análise.	BECKER (1992)
Estudam o comprometimento num modelo tridimensional. Analisam o comprometimento sob os enfoques: afetivo, instrumental e normativo.	MEYER E ALLEN (1997)
O comprometimento é visto no foco com a organização em cinco grandes enfoques.	BASTOS (1996)
Na opinião destes autores, atualmente são seis as correntes de pesquisa sobre as bases do comprometimento: afetivo-atitudinal, instrumental, normativo, sociológico, comportamental e afiliativa.	SOLDI E ZANELLI (2006)

Fonte: adaptado de Souza (2007).

A partir das definições de comprometimento apresentadas pelos autores elencados no Quadro 1, verifica-se que o termo comprometimento se estende ao estudo do comprometimento organizacional, este vinculado ao sentimento dos indivíduos que compõem uma determinada

organização. Deste modo, como outras variáveis sociais e comportamentais, o comprometimento se classifica em uma diversidade de tipos.

3.1.1 Tipos de comprometimento

Quanto aos tipos de comprometimento, Bastos, Brandão e Pinho (1997) apontam a existência de pelo menos três, sendo: a) compromisso com envolvimento, que descreve o comportamento de pessoas em relação aos seus alvos; b) compromisso com comprometimento, que está relacionado ao grau de atenção e esforço do indivíduo em realizar algo; c) conjunto de condições que conduzem a produtos indesejados, comprometer como prejudicar.

Do mesmo modo, D'arruda (2017) enumera seis tipos de comprometimento, quais sejam: a) racional, referentes às ações de comprometimento planejadas para obter algo em troca; b) econômico, que está comprometido com fins econômicos; c) utilitarista, que se efetiva pelo esforço por ações de comprometimento para obter ferramentas, métodos e técnicas que possam ser usados em seu negócio; d) institucional, o qual significa estar forçado a agir por razões da regra; e) social, relacionado à realização de algo a mais em favor dos beneficiados; e f) afetivo, que reflete o ato de comprometer-se por motivo de sentimento, convergência de valores, ética e identidade.

Quando se compara os tipos de comprometimento enumerados por Bastos, Brandão e Pinho (1997) e D'arruda (2017), é possível verificar que existem algumas dimensões comuns nas classificações dos tipos de comprometimento, tais como: desejo de permanecer, de continuar; sentimento de orgulho por pertencer; identificação; apego; envolvimento com objetivos e valores; engajamento; exercer esforço; empenho em favor. Neste sentido, o termo comprometimento refere-se a um fenômeno multidimensional cujas tentativas de conceitualizá-lo foram fortalecidas no decorrer do tempo, resultando na construção de distintas tipologias (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

3.2 Comprometimento organizacional

No que tange à origem do conceito de comprometimento organizacional, para Rodrigues (2011), há uma tendência a haver certa confusão por causa dos vários modelos explicativos alternativos. Comprometimento é entendido por Bastos e Pinho (1997) como um estado caracterizado por sentimentos e reações positivas de lealdade, que se efetiva entre as pessoas e organizações.

Neste mesmo sentido, Aguiar e Bastos (2010) definem o comprometimento organizacional como uma situação em que um funcionário compartilha dos mesmos valores e objetivos organizacionais, o que, segundo Zanneli e Silva (2008) gera um grau de identificação associado ao seu empenho de trabalhar em prol da organização.

Em complemento ao conceito do comprometimento organizacional, Aguiar e Bastos (2010), definem o consentimento e o entrincheiramento organizacional. Consentimento é a tendência do indivíduo em obedecer à hierarquia; já o entrincheiramento organizacional traduz-se na permanência do funcionário na organização por causa da percepção de perdas, custos e pela falta de alternativas fora da mesma.

O comprometimento é marcado por diversas definições e modelos teóricos, o que conduz à proliferação de instrumentos de medida e redundância conceitual (MEDEIROS, 2003). Para Mowday, Porter e Steers (1982), o comprometimento vai muito além de ser leal com a organização, pois um indivíduo comprometido busca o bem-estar da mesma. A partir desta premissa, os autores classificam o comprometimento em três fatores:

1. Estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização;
2. Forte desejo de se manter membro da organização; e,
3. Forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização;

O estado de comprometimento organizacional possui três bases: afetiva, calculativa, e normativa, caracterizada como um modelo tridimensional. Tal modelo demonstra o comprometimento dos colaboradores através das relações de caráter emocional (afetiva), baseado em investimento e retorno (comprometimento calculativo), e de sentimento de obrigação moral com a organização (comprometimento normativo) (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

3.3 Bases do comprometimento organizacional

As bases do comprometimento são mecanismos que geram um elo psicológico com a organização (O'REILLY; CHATMAN, 1986). Conforme Kelman (1958), há duas distinções entre os vínculos psicológicos do comprometimento organizacional, que são a de submissão (relação motivada por recompensas) e a de identificação (relação quando indivíduo se identifica com a empresa).

Em relação às bases do comprometimento organizacional, no entendimento de Medeiros et al. (2003), três enfoques conceituais predominam nas pesquisas sobre o tema e podem levar a compreensão dessas bases, quais sejam: enfoques afetivo, instrumental/calculativo e normativo. Estes enfoques foram investigados tanto de forma isolada, como também em abordagens

multidimensionais. Em outras palavras, as bases do comprometimento organizacional dependem do enfoque selecionado pelo autor, sendo unidimensional ou multidimensional.

Segundo Medeiros et al (2003), os trabalhos sobre o enfoque afetivo do comportamento organizacional foram predominantes durante a maior parte do tempo, desde que se estuda este tema, e foram pesquisas lideradas por Lyman Porter (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; MONDAY, PORTER; STEERS, 1982). Tais trabalhos assumiram uma perspectiva atitudinal, apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental do comprometimento organizacional.

Comprometimento afetivo pode ser entendido como a internalização dos valores da organização pelo seu funcionário e o desenvolvimento de uma ligação psicológica, uma vez que se identifica com seus objetivos, se envolve com os papéis de trabalho e manifesta o desejo de se manter na organização (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014). Nesse sentido, Ferreira e Leone (2011) afirmam que o vínculo afetivo pode se fortalecer conforme os colaboradores percebem que a organização está comprometida com eles.

Sob o enfoque afetivo do comprometimento Porter e Smith (1970) desenvolveram uma medida de comportamento denominada *Organizational Commitiment Questionare* (OCQ), a qual foi consolidada no trabalho de Mowday, Steer e Porter (1970; 1979). Esta medida tem como base os fatores descritos acima, compondo 15 itens na escala de Likert, e foi validada no Brasil por autores como Borges-Andrade, Afanasief e Machado (1989), obtendo índice α=0,80, o que demonstra sua boa consistência interna (MEDEIROS, 2003).

O enfoque instrumental, também chamado de calculativo ou de continuação, foi instrumentalizado pelas escalas de Ritzer e Trice (1969) e Hrebiniak e Alluto (1972). Esta escala de Ritzer e Trice, com enfoque instrumental, contém oito itens e avalia a extensão do comprometimento organizacional do indivíduo, relacionando o investimento feito dentro da organização ou falta de alternativas de trabalho ao desligamento do funcionário (SIQUEIRA, 2001).

O enfoque normativo faz com que o indivíduo se sinta obrigado em permanecer na organização, devido ao sentimento decorrente de fatores como a cultura, normas e regulamentos. Assim, é a pressão normativa que força o indivíduo a agir de determinada maneira para que a empresa possa alcançar seus objetivos (WIENER, 1982). Para Bastos (1993), as pressões normativas fazem com que o indivíduo siga padrões impostos pela empresa e relacionam-se ao sistema de recompensas da organização, influenciando o comportamento do colaborador.

Os pesquisadores Meyer e Allen (1984) fizeram uma análise de variância com diversas escalas e concluíram que as escalas de Ritzer-Trice e Hrebiniak-Alluto não mediam o

comprometimento instrumental, do mesmo modo que Becker (1960) conceituou. Desta forma os autores, desenvolveram dois questionários diferentes, denominados *Affective commitment Scale* — ACS, para medir o comprometimento afetivo, e *Continuance Commitment Scale* — CCS, para medir o comprometimento instrumental, e em 1991 elaboraram um modelo de três dimensões (MEDEIROS; ENDERS, 1998).

3.4 Gerações e influências no comprometimento organizacional

A relação entre os que partilham a mesma geração não está nos conteúdos em si, e sim na tendência de apropriação desse conteúdo. Embora uma geração seja formada por indivíduos que, em certa medida, compartilham da mesma faixa etária e processo histórico, a data de nascimento, em si, não a define; o que define uma geração é aquilo que a constitui (MOTTA; WELER, 2010), ou seja, os eventos históricos que influenciam os valores, comportamentos e atitudes individuais (CORDEIRO et al., 2013).

Existem quatro gerações atualmente: *baby boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z (CODEÇO, 2015). No que diz respeito aos períodos que correspondem cada geração, não há consenso na literatura. Por outro lado, os autores são convergentes em relação às características de cada geração (FOJA, 2009). Para ilustrar tal inconsistência o Quadro 2 apresenta as gerações e os seus períodos correspondentes, conforme mencionados na literatura.

Quadro 2 - Período das Gerações

Geração	Ano de nascimento	Autores
Baby boomers	1945 e 1964	Lipkin e Perrymore (2010) e Lulio (2016)
	1946 e 1964	Codeço (2015)
	1940 e 1950	Carramenha, Capellano e Mansi (2013)
Geração X	1965 e 1979	Lulio (2016)
	1960 e 1980	Carramenha, Capellano e Mansi (2013)
	1965 e 1976	Codeço (2015)
Geração Y	1980 e 2000	Lipkin e Perrymore (2010)
	1977 a 1997	Codeço (2015)
	1980 e 1999	Lulio (2016)
Geração Z	2000 - Atual	Lulio (2016)

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Por muito tempo, o comportamento dos indivíduos era estudado conforme a cronologia, determinando que todo indivíduo que vivia na mesma época apresentaria os mesmos padrões comportamentais. Todavia, percebeu-se que essa classificação era vaga e não caracterizava o

indivíduo conforme as suas experiências vividas em determinado período (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2003). Essas variações entre datas, na visão de Lúlio (2016), podem prejudicar análises e investigações da pesquisa neste tema, pois aspectos sociais, políticos, econômicos, culturais e tecnológicos no Brasil são diferentes.

Sobre as características de cada geração, para Carramenha, Cappellano e Mansi (2013), a geração *baby boomers* tem dificuldade em formar sucessores nas organizações. É uma geração caracterizada por *workaholics*, ou seja, pessoas viciadas em trabalho, que valorizam o *status* e a carreira na empresa e usavam seus esforços escolares para garantir posições empresariais (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

A geração X é considerada uma geração cética, que defende um ambiente de trabalho mais informal e uma hierarquia menos rigorosa. Diferente da geração *baby boomers*, os indivíduos da geração X não compartilham do mesmo comprometimento com as organizações e, na verdade, preferem trabalhar por conta própria, tratam a autoridade informalmente, valorizam a qualidade de vida, horários flexíveis e independência (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

A geração Y abrange os indivíduos nascidos em 1980 e 1990. Trata-se de uma geração formada por filhos que foram desejados e protegidos, são pessoas alegres, seguras de si e cheias de energia. Esses jovens deram os seus primeiros passos junto aos computadores e, desta forma a tecnologia nunca será um problema para eles, pois se acostumaram com o bombardeio de imagens e informação visual imediata. São uma geração de resultados e não de processos, com estímulos e motivações diferentes das suas antecessoras, uma vez que cristalizam os seus valores e estilo de vida (LOMBARDIA, 2008).

Quando se estuda a geração Y, alguns dados apontam que ela foi marcada pelo crescimento econômico e fortalecimento do neoliberalismo, desenvolvendo valores de autoconfiança, sucesso financeiro e independência pessoal aliada ao trabalho em equipe, lealdade a si mesmo e aos relacionamentos (PULINO; KUBO; OLIVA, 2014). A geração Y possui fácil adaptação ao ambiente, pois viveu isso na realidade, o que assusta as outras gerações que não possuem a mesma adaptação ao um novo cenário (KNOB; GOERGEN, 2016).

Conforme Silva (2012), entre as suas características, a geração Y tem um perfil relacional nas organizações, uma vez que se relaciona com todas as hierarquias, independente do título ou da posição. Esta atitude, pode ser vista como insubordinação, mas, na verdade é uma forma não convencional de visualizar a estrutura organizacional. Os indivíduos da geração Y esperam fazer parte de um propósito maior e aprender coisas novas.

A geração Z, nascida a partir dos anos 2000, possui comportamento diferente das demais, por consequência de uma cultura cibernética global e baseada na multimidia que lhe agrega um

perfil mais ativo, direto, impaciente, incontrolável e indisciplinado (VEEN; VRAKKING, 2009). Recém chegada no mercado de trabalho, apresenta características distantes em relação ao comprometimento na organização. Apesar da pouca diferença em anos quando comparação à geração anterior, a geração Z ganha maior relevância, pois moldará o futuro mercado de trabalho (CALVOSA et al., 2012).

3.5 Escalas de medição das bases do comprometimento organizacional

Considerando-se as bases do comprometimento já elencadas neste estudo, esta sessão apresenta o detalhamento de quatro escalas do comprometimento organizacional.

A Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOA), validada por Siqueira (1995), é uma medida unidimensional que permite avaliar os sentimentos positivos e negativos gerados no empregado frente à organização. Para avaliar o comprometimento afetivo do indivíduo, a escala baseia-se em 18 (dezoito) sentimentos, sendo 15 (quinze) positivos e 3 (três) negativos, e tem seu formato reduzido para 5 itens, os quais representam o vínculo afetivo do indivíduo. Nesta escala, são considerados bons os índices de precisão (Alpha de Cronbach) superiores a 0,90 (BASTOS et al., 2008).

A Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC), validada por Siqueira (1995), avalia as crenças do empregado em relação aos custos e perdas em caso de rompimento das relações trabalhistas. A escala ECOC possui 15 (quinze) itens, os quais compõem conceitos de perdas sociais no trabalho (Fator 1, 4 itens, α: 0,72), perdas de investimentos feitos na organização (Fator 2, 3 itens, α: 0,71), perdas de retribuições organizacionais (Fator 3, 3 itens, α: 0,71) e perdas profissionais (Fator 4, 5 itens, α: 0,78) (BASTOS et al., 2008).

A Escala de Comprometimento Organizacional Normativa (ECON), validada por Siqueira (2000), avalia este tipo de comprometimento por meio de frases que representam crenças dos trabalhadores sobre suas obrigações e deveres morais para com a organização. A escala possui 7 itens validados com indicador de precisão α: 0,86 (BASTOS et al., 2008).

A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), validada por Medeiros (2003), é composta por 28 itens, sendo dividida em quatro itens para cada uma das sete bases. Desta forma, em cada uma das bases pode-se definir um grau de comprometimento, classificando-o como baixo, abaixo da média, acima da média ou alto (BASTOS et al., 2008).

Os modelos internacionais para a avaliação de bases do comportamento organizacional não têm sido adequados à realidade brasileira devido às diferenças culturais entre os países. Por

este motivo, foi desenvolvida a EBACO, como forma de preencher uma lacuna na identificação e mensuração das bases do comprometimento organizacional (CRUZ; SILVA; LEITE, 2019). Por conseguinte, a EBACO foi adotada nesta pesquisa, pois, de acordo com Weidgenant (2017), o instrumento foi devidamente adaptado e validado, mostrando-se adequado para estudos no contexto brasileiro e compatível com os objetivos deste estudo.

4 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os métodos adotados para o desenvolvimento do estudo. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a metodologia consiste em compreender, estudar e avaliar métodos da pesquisa acadêmica, formada por um conjunto procedimentos e técnicas que buscam validar, através da coleta e tratamento de dados, a teoria proposta para este estudo.

4.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo teve caráter descritivo e buscou identificar a base do comprometimento predominante nos universitários pertencentes as Gerações Y e Z. Em estudos descritivos, o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir sobre eles, pois tem como objetivo descrever as características de determinada população, fenômeno ou relação entre variáveis, utilizando-se para coleta de dados instrumentos como questionários ou observação sistemática (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto à sua natureza, esta pesquisa classifica-se como quantitativa. Para Richardson e Peres (1999), este tipo de pesquisa se caracteriza pela quantificação na coleta de informações e o tratamento dos dados por meio de táticas estatísticas. Mattar (2008) afirma que a pesquisa quantitativa busca a validação das hipóteses por meio da quantificação dos dados estruturados, generalizando os resultados da amostra para os interessados.

Para a realização deste estudo realizou-se pesquisa bibliográfica sobre a variável comprometimento organizacional e as características das gerações Y e Z, para melhor compreender os conceitos, origens, tipologias, classificações e a fronteira do conhecimento dos termos chaves do estudo. Este levantamento teórico constituiu a base teórica do estudo. Na visão de Gil (2010), esta etapa da pesquisa tem sua importância para embasar a compreensão sobre o fenômeno estudado. Neste sentido, nesta pesquisa a análise dos resultados contou com suporte bibliográfico, ou seja, referenciais teóricos que foram colhidos ao longo da pesquisa bibliográfica.

4.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Nesta pesquisa participaram os universitários nascidos entre os anos de 1985 e 2000, considerando-se a transição das gerações Y e Z e conforme a classificação brasileira adotada nos estudos de Lulio (2016). Os universitários pertencem aos cursos na área de ciências sociais

aplicada, na cidade de Dourados em Mato Grosso do Sul, e compondo um universo de 710 indivíduos.

Para fazer parte da amostra e responder ao questionário, estabeleceu-se como critérios que o universitário, além de pertencer às gerações Y ou Z, deveria ter vínculo empregatício com alguma organização de, no mínimo seis meses. Este critério foi estabelecido pois, segundo Weidgenant (2017), seis meses compreendem um período hábil para que o indivíduo possua conhecimentos acerca da organização, experiências e sentimentos que podem ser compartilhados. Foram excluídos da composição da amostra os indivíduos trabalhadores autônomos ou empresários, uma vez que esta pesquisa tem como foco os colaboradores no contexto das organizações em que trabalham.

A coleta de dados resultou em 55 respondentes. Contudo, ao longo da tabulação dos dados foram descartados três questionários que não atenderam aos critérios de composição da amostra. Deste modo, a amostra foi composta por 53 questionários válidos.

4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados primários foi realizada através da aplicação de um questionário estruturado, constituído de 39 questões fechadas. O questionário foi dividido em duas partes: a primeira parte teve como referência o questionário de Weidgenant (2017), e contemplou 11 questões sobre características pessoais e profissionais dos indivíduos (sexo, profissão, estado civil, filhos, cargo, tempo de empresa, renda), a fim de discutir, posteriormente, a relação entre as gerações e o comprometimento com o trabalho. A segunda parte contemplou 28 afirmativas do modelo de Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), divididas em sete bases (vide

APÊNDICES).

A aplicação do questionário foi feita através da plataforma de formulário do Google, chamada *Google Forms*. Através do *e-mail* do universitário e seu contato no aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp* foi enviado o *link* do questionário para a realização da coleta de dados. A estratégia de envio do questionário foi feita de tal forma, pois o universo de pesquisa se encontra nas universidades, sendo o meio mais eficiente contatar os estudantes pelo e-mail universitário com o *link* do questionário. O questionário ficou disponível por 15 dias, tendo sido enviados dois convites aos estudantes em dois momentos distintos, sendo que o segundo serviu para reforçar o primeiro.

Ao acessar o *link* o participante teve acesso ao objetivo e os pré-requisitos para sua participação da pesquisa. Informou-se que as respostas eram confidenciais e anônimas, e que o questionário seria usado exclusivamente para a pesquisa em questão, disponibilizando-se o contato da pesquisadora para maiores esclarecimentos. Após a descrição das instruções, o respondente era convidado a aceitar o termo de consentimento para a participação da pesquisa e, ao final do questionário, foi apresentada uma mensagem de agradecimento pela participação.

4.3.1 Escala EBACO

A Escala de Comprometimento Organizacional (EBACO), possui 28 afirmativas tipo *Likert*, sendo 4 itens para cada uma das 7 bases, e foram respondidas conforme a escala de 1 a 6, sendo que 1 corresponde a “Discordo totalmente”, 2 “Discordo muito”, 3 “Discordo pouco”, 4 “Concordo pouco” 5 “Concordo muito” e 6 “Concordo Totalmente”. As sete bases do comprometimento organizacional são:

1) Afetiva (internalização de valores e objetivos da organização);
2) Obrigação em permanecer (senso moral em infringir as normas);
3) Obrigação pelo desempenho (cumprir metas e apresentar resultados);
4) Afiliativa (sentimento de fazer parte da organização);
5) Falta de recompensas e oportunidades (avalia-se o que a organização tem dado em troca do trabalho);
6) Linha consistente de atividade (atitudes e comportamentos do indivíduo para se manter na organização);
7) Escassez de alternativas (caso deixe a organização).

A EBACO foi validada por Medeiros (2003) em sua tese de doutorado intitulada, Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características

organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. A partir dos dados do estudo, os resultados encontrados em cada base foram apresentados e interpretados mediante os cálculos da EBACO, e analisados conforme a intepretação proposta por Medeiros (2003). No Quadro 3 estão elencados os fatores extraídos, indicando o número dos itens que os integram e apresentando os índices de precisão. Os coeficientes Alfa de Cronbach variam em cada fator.

Quadro 3 - Fatores do comprometimento conforme a EBACO

Denominações	Definições	Itens	Índices de precisão (Alfa de Cronbach)
Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.	1, 2,3,4	0,84
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.	5, 6, 7, 8	0,87
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.	9, 10, 11, 12	0,77
Afiliativa	Crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.	13, 14, 15, 16	0,8
Falta de recompensas e oportunidade	Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade.	17, 18, 19, 20	0,59

Linha consistente de atividade	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização	21, 22, 23, 24	0,65
Escassez de alternativas	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.	25, 26, 27, 28	0,73

Fonte: adaptado de Bastos et al (2008)

4.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

As técnicas univariadas são utilizadas quando há uma medida ou várias medidas de cada elemento, cada variável é estudada isoladamente. Neste estudo a análise de dados, se deu por estatística descritiva univariada. Segundo Malhotra (2006), abrange a análise básica de dados, consistindo em estatísticas descritivas associadas a dados métricos. O objetivo da mesma é representar as informações contidas de forma sucinta e de fácil compreensão (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Para realizar as análises das respectivas bases, calculou-se primeiro a média para cada item da escala e multiplicou-se por seus pesos, já determinados nos estudos de Medeiros (2003), somando-se os resultados encontrados em cada base. É necessário salientar que as bases afetiva, afiliativa e obrigação pelo desempenho são diretamente proporcionais ao desempenho da organização. Por outro lado, as bases de escassez de alternativas, linhas consistentes de atividades, e falta de recompensas e oportunidades são inversamente proporcionais ao desempenho organizacional, ou seja, o baixo comprometimento nessas bases impacta positivamente a empresa (BASTOS et al., 2008).

No Quadro 4 apresenta-se como foram calculadas as respostas individualmente para que se pudesse chegar ao resultado em grupo.

Quadro 4 - Forma de cálculo dos resultados

Indicador	Resposta	Quantidade	Indicador X Quantidade
1	Discordo totalmente	0	0
2	Discordo muito	1	2
3	Discordo pouco	10	30
4	Concordo pouco	19	76
5	Concordo muito	18	90
6	Concordo totalmente	4	24

Total		52	222
Média = Total/N° de respostas	4,27		
	Peso	Média	Resultado
Média x Peso da alternativa	0,8	4,27	3,42

Fonte: elaborada pela autora, a partir de Bastos et al. (2008)

Para interpretação dos resultados obtidos em cada base de comprometimento utilizou-se a interpretação proposta por Medeiros (2003), apresentada no Quadro 5, que classifica o nível de comprometimento organizacional

Quadro 5 - Interpretação dos resultados das bases da EBACO

Interpretação dos resultados	
Base: Afetiva	
Resultado encontrado	**Interpretação dos resultados**
Abaixo 5,87	Baixo comprometimento
Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento acima da média
Maior que 16,55	Alto comprometimento
Base: Obrigação em permanecer	
Resultado encontrado	**Interpretação dos resultados**
Abaixo 10,62	Baixo comprometimento
Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média
Maior que 18,75	Alto comprometimento
Base: Obrigação pelo desempenho	
Resultado encontrado	**Interpretação dos resultados**
Abaixo 3,60	Baixo comprometimento
Entre 3,60 e 8,38	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,34 e 13,34	Comprometimento acima da média
Maior que 13, 34	Alto comprometimento
Base: Afiliativa	
Resultado encontrado	**Interpretação dos resultados**
Abaixo 14,77	Baixo comprometimento
Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento abaixo da média
Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média
Maior que 17,88	Alto comprometimento
Base: Falta de recompensas e oportunidades	
Resultado encontrado	**Interpretação dos resultados**
Abaixo 4,36	Baixo comprometimento
Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,78 e 13,20	Comprometimento acima da média
Maior que 13,20	Alto comprometimento
Base: Linha consistente	
Resultado encontrado	**Interpretação dos resultados**
Abaixo 8,52	Baixo comprometimento
Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média
Maior que 15,63	Alto comprometimento
Base: Escassez de alternativas	
Resultado encontrado	**Interpretação dos resultados**
Abaixo 11,46	Baixo comprometimento
Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média

Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média
Maior que 17,85	Alto comprometimento

Fonte: adaptado de Bastos et al (2008)

4.5 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

A matriz de amarração, proposta por Mazzon (1981), é um instrumento composto como uma estrutura matricial, que compara as decisões e definições da pesquisa, com o objetivo de avaliar a coerência dessas relações estabelecidas e indicar a consistência metodológica da intervenção cientifica (TALLES, 2001). Assim, ela estabelece um comparativo entre os objetivos específicos da pesquisa, a escolha metodológica que compôs a proposição de pesquisa e a forma de levantamento e tratamento de dados realizada Quadro 6).

Quadro 6 - Matriz de amarração

Identificar a base do comprometimento organizacional predominante nos universitários das gerações Y e Z.		
Objetivos Específicos	**Proposição de pesquisa**	**Levantamento e tratamento de dados**
- Caracterizar o perfil social e profissional dos universitários;	- Levantar a faixa etária, gênero, estado civil, se possui filhos; universidade e curso, profissão, tempo de empresa e média salarial;	- Pesquisa quantitativa: Questionário com 11 questões. Perguntas fechadas, utilizando Google Forms para a aplicação. Tratamento: Estatístico e análise descritiva.
- Analisar as bases de comprometimento dos universitários das gerações Y e Z;	- Por meio do modelo Escala de bases do Comprometimento Organizacional (EBACO);	- Pesquisa quantitativa: Questionário com 28 afirmativas tipo Likert, utilizando Google Forms para a aplicação Tratamento: Estatística univariada e análise descritiva.
- Verificar as bases de maior e menor comprometimento de acordo com as variáveis sociais e profissionais;	- Por meio do modelo Escala de bases do Comprometimento Organizacional (EBACO);	- Pesquisa quantitativa: Questionário com 28 afirmativas tipo Likert, utilizando Google Forms para a aplicação Tratamento: Estatística univariada e análise descritiva.

Fonte: elaborado pela autora (2020)

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão descritos e analisados os resultados obtidos a partir da coleta de dados. Após a caracterização da amostra, apresentam-se as análises do comprometimento organizacional e das suas bases, conforme modelo EBACO.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS UNIVERSITÁRIOS PESQUISADOS

Um dos objetivos específicos desta pesquisa foi a caracterização dos universitários das gerações Y e Z. O alcance deste objetivo se deu por meio da primeira parte do questionário enviado aos universitários, a qual abordou questões como gênero, idade, se possui filhos e o estado civil. O Quadro 7 apresenta os dados e, em seguida, a análise dos mesmos.

Quadro 7 - Caracterização social dos universitários

Referências	Variáveis	%
Faixa Etária	Entre 21 e 25 anos	42%
	Entre 26 e 30 anos	25%
	Entre 18 e 20 anos	23%
	Entre 31 e 35 anos	10%
Total		100%
Gênero	Feminino	60%
	Masculino	40%
Total		100%
Instituição de ensino	Pública	79%
	Privada	21%
Total		100%
Estado civil	Solteiro (a)	73%
	Casado (a) e união estável	27%
Total		100%
Filhos	Não tenho filhos	81%
	Sim, tenho 1	13%
	Sim, tenho 2	6%
	Total	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à idade dos universitários, os dados apontam a predominância de 42% na faixa etária entre 21 a 25 anos, seguido de uma significativa parcela dos que estão na faixa dos 26 a 30 anos (25%), pertencentes à geração Y. Os universitários com faixa etária entre 26 e 30 anos são representados, em sua maioria, por aqueles que estão em fase de conclusão do curso.

As idades entre 18 e 20 anos, referente à geração Z, representam 23% dos pesquisados, os quais são, geralmente, ingressantes no meio universitário. Dados apresentados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP, 2019), apontam que a maior parte dos universitários brasileiros é caracterizada por alunos entre 18 e 25 anos. Neste sentido, está pesquisa corrobora os dados do sobre o perfil do estudante universitário brasileiro apresentados pelo INEP (2019).

A respeito do estado civil, 73% dos universitários são solteiros e 27% possuem união estável ou são casados. Os dados apontam que esta última categoria representa os entrevistados de maior idade na amostra, pois estão na faixa etária dos 26 aos 30 anos.

Quanto ao número de filhos, 19% dos universitários respondem que têm filhos e estão entre os 26 e 35 anos de idade. Considerado um percentual baixo em relação à totalidade, é possível que este resultado reflita a faixa etária da amostra e da sua maioria com estado civil solteiro. Conforme o Censo de 2010 (WEIDGENANT, 2017), no Brasil as pessoas procuram constituir família a partir dos 30 anos.

No Quadro 8, apresentam-se os dados das características profissionais dos universitários e, a seguir, a análise realizada sobre eles.

Quadro 8 - Caracterização profissional dos universitários

Referências	Variáveis	%
Faixa Etária	Entre 21 e 25 anos	42%
	Entre 26 e 30 anos	25%
	Entre 18 e 20 anos	23%
	Entre 31 e 35 anos	10%
Total		100%
Gênero	Feminino	60%
	Masculino	40%
Total		100%
Instituição de ensino	Pública	79%
	Privada	21%
Total		100%
Estado civil	Solteiro (a)	73%
	Casado (a) e união estável	27%
Total		100%
Filhos	Não tenho filhos	81%
	Sim, tenho 1	13%
	Sim, tenho 2	6%
	Total	100%

Fonte: dados da pesquisa (2020)

Quanto à atuação profissional, o estudo mostra que 38% dos universitários atuam em empresas de prestação de serviços, no comércio 31%, e em indústrias 10%. Quanto aos cargos ocupados pelos universitários, 48% atuam na área administrativa, 17% no operacional, 15% são estagiários, e 8 % no gerencial.

O tempo de permanência na empresa, varia conforme o cargo ocupado pelo universitário. Verifica-se que os universitários estagiários então entre os que tem menos de um a 2 anos de permanência na organização. Esse período de se justifica pela limitação do contrato de estágio a dois na mesma organização, de acordo com os regulamentos das instituições de ensino.

Os universitários que estão há mais de 5 anos na mesma organização representam 21% da amostra e ocupam cargos em setores administrativo, gerencial ou operacional. Neste grupo, os universitários estão na faixa etária entre 26 a 35 anos., sendo 54% solteiros, 46% casados ou em união estável e a maioria não possui filhos (63%).

Quando se analisa a renda dos universitários, verifica-se variação entre menos de um até 5 salários-mínimos, sendo que 50% dos participantes recebem entre 1 e 2 salários-mínimos. Ainda, 70% dos universitários possuem idade entre 18 e 25 anos, estão há dois anos na atual empresa e atuam em cargos administrativos ou são estagiários. Os que recebem menos de um salário-mínimo são os estagiários, pois, de acordo com Maas (2019), a bolsa de estágio varia entre R$600,00 e R$1200,00. A maior remuneração varia entre 3 e 5 salários-mínimos e corresponde a 6% da amostra, correspondendo aos universitários com faixa etária entre 26 e 35 anos.

Quanto ao perfil sociodemográfico, os dados desta pesquisa mostram predominância da geração Y, constituindo 77% dos universitários respondentes e que, em sua maioria, são mulheres (65%). A idade que prevalece é dos universitários que têm entre 21 e 25 anos (42%), os quais, majoritariamente, são solteiros e não possuem filhos. Os participantes ocupam cargos administrativos, sendo que 50% da amostra recebe remuneração mensal entre 1 e 2 salários-mínimos, e os outros 50% têm sua remuneração distribuída entre as faixas salariais de menos de um salário e de 2 a 5 salários-mínimos.

Esses dados apresentam semelhanças com os resultados obtidos em estudos realizados por Weidgenant (2017), cuja amostra teve predominância nas seguintes variáveis: gênero feminino (56%), estado civil solteiro(a) 50%, 73% não possuía filhos, 28% estava entre 1 e 3 anos na empresa, 48% tinha como cargo auxiliar e a renda média era de 1 a 2 salários-mínimos (47%). Desta forma, os resultados da presente pesquisa, no que tange ao perfil dos universitários, se aproximam dos perfis descritos em pesquisas anteriores, confirmando as características predominantes nas gerações Y e Z.

5.2 ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Nesta subseção são apresentados os resultados do estudo que caracterizam as bases do comprometimento organizacional das gerações Y e Z. No Quadro 9 apresentam-se os resultados obtidos conforme as bases de comprometimento da Escala EBACO. Na primeira coluna consta a denominação da base de comprometimento, na segunda o resultado obtido e a terceira a interpretação quanto ao grau de comprometimento.

Quadro 9 - Resultado geral das bases por ordem de maior a menor comprometimento

Base	Resultado Geral	Interpretação
Obrigação pelo desempenho	16,37	Alto Comprometimento
Afetiva	12,44	Comprometimento acima da média
Falta de recompensas e oportunidades	6,7	Comprometimento abaixo da média
Linha consistente de atividade	11,93	Comprometimento abaixo da média
Escassez de alternativas	11,96	Comprometimento abaixo da média
Afiliativa	14,46	Baixo Comprometimento
Obrigação em permanecer	10,3	Baixo Comprometimento

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

No **Erro! Fonte de referência não encontrada.**Quadro 9, as bases que estão em azul são equivalentes ao desempenho da organização, ou seja, quanto maior o comprometimento, melhor. As bases em rosa, são inversamente proporcionais ao desempenho da organização, ou seja, quanto menor o comprometimento, melhor (BASTOS et al, 2008). A partir dos resultados da pesquisa, verifica-se que as duas bases com maior comprometimento são obrigação pelo desempenho (16,37) e a afetiva (12,44). A obrigação pelo desempenho demonstra que os universitários possuem preocupação em desenvolver um bom trabalho. Por sua vez, a base afetiva teve resultado considerado acima da média, que representa o afinco que o universitário possui com a organização.

A base com menor comprometimento é a afiliativa, que corresponde a um impacto negativo para a organização, pois demonstra que os universitários não se sentem reconhecidos pela organização. Da mesma forma, a base obrigação em permanecer, que é proporcional ao desempenho da organização, evidencia que os universitários não são genuinamente comprometidos com a organização porque se sentem obrigados a permanecer para cumprirem um dever moral.

Nas subseções seguintes apresentam-se as análises dos resultados obtidos em cada base em relação ao perfil dos universitários.

5.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS POR BASE DE COMPROMETIMENTO

5.3.1 Base: Afetiva

A base afetiva teve um resultado geral de 13,31. Segundo Cruz, Silva e Leite (2019), esta base determina o quanto o empregado se identifica com a filosofia e valores da organização na qual atua. Bastos et al (2008), afirma que o desempenho dessa base é proporcional ao desempenho da empresa e, desta forma, é classificado como um comprometimento acima da média (QUADRO 5). A partir dos resultados obtidos nesta pesquisa, pode-se afirmar que os universitários das gerações Y e Z demonstram afinco com a organização em que trabalham.

Quando observados os resultados de acordo com a idade dos respondentes, destaca-se os resultados gerais obtidos: indivíduos entre 18 e 20 anos apresentaram resultado de 14,39; de21 a 25 anos, obtiveram 12,02, de 26 a 20 anos o resultado geral foi de 13,42 e, por fim, de 31 a 35 anos, o resultado obtido foi de 11,56. Observados estes valores e os critérios de análise da escala EBACO, todos foram classificados como indivíduos com comprometimento acima da média na base afetiva.

Os universitários que não possuem filhos (13,36) ou possuem apenas 1 (13,54), tiveram classificação equivalente a comprometimento acima da média na base afetiva; entretanto, os que têm 2 filhos (10,00), tiveram classificação abaixo da média. Quanto aos resultados a respeito do gênero e estado civil, obtiveram-se os seguintes resultados: feminino (13,11), masculino (13,75), solteiro (13,21) e casados/união estável (13,31), sendo todos classificados como acima média na base afetiva, de acordo com a escala EBACO.

Quanto às variáveis profissionais, não houve diferença na classificação de resultados nos ramos comércio (12,84), indústria (11,85), prestação de serviço (13,49) e outros (11,41). Nos cargos administrativo (13,16), estagiário (13,90), operacional (13,86), gerencial (11,94) e outros (14,86), todos tiveram como classificação o comprometimento acima da média.

O tempo de empresa obteve classificação acima da média em todas as faixas analisadas, conforme aponta-se: menos de um ano de empresa (12,24), entre 1 e 2 anos (12,93), entre 2 e 3 anos (14,72), entre 3 e 4 anos (12,36) e mais que 5 anos (13,65). Na faixa salarial, quem recebe menos de um salário-mínimo (11,19) teve classificação comprometimento abaixo da média, e quem possui entre 1 e 2 salários-mínimos (14,33), 2 e 3 salários-mínimos (12,51) e 3 e 5 salários-mínimos (12,32) possui comprometimento acima da média.

Em comparação aos estudos usados como referência neste trabalho, quais sejam Halla (2010), Silva (2012) e Weidgenant (2017), todos tiveram um resultado classificado como acima da média na base afetiva, tornando esses resultados representativos. Verifica-se nesta pesquisa que a base afetiva teve um desempenho considerado bom para as organizações, uma vez que todas as variáveis tiveram um comprometimento acima da média. De maneira distinta, somente os indivíduos que recebem menos de um salário obtiveram um resultado considerado abaixo da

média em relação a tal base. Desta forma, entende-se que todos os respondentes possuem um sentimento de identificação com a organização na qual trabalham.

5.3.2 Base: Obrigação em permanecer

A base obrigação em permanecer, segundo Halla (2020), é compreendida através do sentimento de culpa que o funcionário teria se deixasse a organização. Nesta pesquisa, esta base teve um resultado de 10,30, sendo classificada como comprometimento abaixo da média (QUADRO 5). Considerando que essa base possui uma relação positiva ao desempenho da organização (BASTOS et al, 2008), esse resultado pode ser interpretado de forma negativa para a empresa, enquanto para os universitários, não, uma vez que eles não se sentem entrincheirados na organização e não possuem um sentimento de dívida para com ela.

Os autores Meyer e Allen (1991) denominaram essa base de normativa e a descreveram a partir do sentimento de obrigação do empregado, como um reflexo das normas que fazem parte do comprometimento organizacional. O que pode resultar um alto nível de comprometimento nesta base são os investimentos feitos pela organização e que geram um sentimento de dívida no indivíduo, como os treinamentos.

O baixo comprometimento nesta base evidenciado neste estudo é explicado por Lombardia (2008), segundo o qual a geração Y está em busca de carreiras brilhantes e altos salários. Em outras palavras, o comprometimento dos indivíduos com a organização não está ligado à obrigação moral de ficar e, sim, se a organização lhes oferece uma carreira promissora. A geração Z, ao escolher uma carreira ou uma organização, não se diferencia tanto das outras gerações, pois os fatores mais importantes para decidirem suas carreiras são valorização pessoal, boa remuneração e qualidade de vida (MARTINS; FLINK, 2013).

O resultado evidencia as características das gerações Y e Z apontadas no referencial teórico. Neste referencial, não há consenso entre os autores quanto ao sentimento de obrigação dos indivíduos dessas gerações em relação a permanecerem na organização apenas por se sentirem obrigados. Esta questão também está presente nesta pesquisa, pois 36% da amostra está há mais de 3 anos na mesma organização, o que é bastante tempo (SILVA, 2012), porém, como observado na literatura, não é possível considerar que esse tempo seja suficiente para criar um sentimento de obrigação no indivíduo.

Em relação ao comprometimento conforme o gênero, o feminino obteve resultado 10,99 e o masculino 9,27. Tais resultados são classificados como comprometimento abaixo da média, de acordo com a EBACO.

Quanto ao estado civil, os solteiros obtiveram 10,43, classificado como comprometimento abaixo da média, e os casados/união estável apresentaram 9,95, classificado como baixo comprometimento. Desta forma, todos os resultados encontrados nesta base presumem que, independentemente do gênero ou estado civil, os indivíduos que perceberem uma oportunidade melhor fora da empresa optarão por sair da organização, visto que suas carreiras são mais importantes.

Quanto aos resultados obtidos de acordo com a faixa etária, indivíduos que possuem entre 18 e 20 anos (12,06), 26 a 30 anos (10,74), e 31 a 35 anos (10,68), são classificados como comprometimento abaixo da média, e os que possuem idades entre 21 a 25 anos (8,09), foram classificados como baixo comprometimento. Em relação aos filhos, os universitários que não possuem filhos (10,32), os que possuem 1 filho (9,47), e os que possuem 2 filhos (10,49) tiveram baixo comprometimento nessa base.

Quanto às variáveis profissionais, os que trabalham no comércio (11,22) tiveram um resultado classificado como comprometimento abaixo da média. Os demais, quais sejam indústria (10,51), prestação de serviço (10,60) e outros (8,30), tiveram um baixo comprometimento. Os que trabalham no administrativo (10,23), ou são estagiários (8,07), possuem baixo comprometimento, enquanto o gerencial (11,13), operacional (11,41) e outros (11,34) ficaram abaixo da média nesta base.

Quanto ao tempo de empresa, universitários que possuem menos de um ano (9,90) ou que estão entre 1 e 2 anos (9,79), entre 2 e 3 anos (9,94), ou entre 3 e 4 anos (9,28) possuem baixo comprometimento, enquanto os que possuem mais de 5 anos (12,36) ficaram abaixo da média. Os que declararam remuneração menor que um salário-mínimo (8,89), entre 2 e 3 salários-mínimos (7,89), ou entre 3 e 5 salários-mínimos (9,17) possuem baixo comprometimento; os que recebem entre 1 e 2 salários-mínimos (12,69) possuem comprometimento abaixo da média.

Em comparação aos estudos de Halla (2010), Silva (2012) e Weidgenant (2017), todos tiveram um resultado abaixo da média na base obrigação em permanecer. Deste modo, pode se concluir que, nesta base, independente das variáveis utilizadas nesta pesquisa, todos os universitários apresentaram um comprometimento abaixo da média ou baixo comprometimento, ou seja, não sentem culpa em deixar a organização.

5.3.3 Base: Obrigação pelo desempenho

A base obrigação pelo desempenho é caracterizada pela crença que o indivíduo deve se esforçar em prol da organização, cumprindo suas tarefas para que possa alcançar os objetivos

corporativos (HALLA, 2010). Esta base tem relação positiva com o desempenho da organização. Nesta pesquisa, o resultado encontrado foi de 16,37, classificado como um alto comprometimento com a organização (QUADRO 5), de acordo com Bastos et al (2008). Segundo Weidgenant (2017), tal resultado é coerente com a literatura a respeito da geração Y, pois mostra que essa geração cumpre suas obrigações enquanto funcionário.

A respeito da geração Z, Colamego (2013) afirma que seu desempenho é melhor se estiver realizando um trabalho que lhe traga alegria, entusiasmo e prazer. Moura (2020), menciona que os Z's, são motivados pela valorização do seu trabalho e, quanto mais sente que seu trabalho está sendo bem visto, melhor será seu desempenho.

A base obrigação pelo desempenho apresentou, em todas as variáveis e no resultado geral, um alto comprometimento com a organização, ou seja, os universitários querem desempenhar sua função de maneira eficiente e se consideram comprometidos com a organização neste aspecto.

Em comparação aos estudos de Halla (2010), Silva (2012) e Weidgenant (2017), todos tiveram um resultado considerado alto comprometimento nesta base. Este grau de comprometimento pode estar relacionado a uma das características dessas gerações que é o reconhecimento do seu trabalho (SANTOS, 2011), por isso se preocupam com o desempenho da atividade realizada.

5.3.4 Base: Afiliativa

A base afiliativa, segundo Bastos et al (2008), é sobre o sentimento do colaborador em relação ao seu reconhecimento como membro da empresa e parte do grupo, e é proporcional ao desempenho da organização. Nesta pesquisa, esta base obteve resultado 14,54, classificado como baixo comprometimento (QUADRO 5), de acordo com a classificação e interpretação da EBACO.

No âmbito organizacional, uma boa média nesta base indica que a solidariedade entre os indivíduos é elevada e inveja e disputas são baixas (KANTER, 1968). Por conseguinte, esse resultado sugere que os universitários das gerações Y e Z possuem falhas no trabalho em equipe, e que não há preocupação em ser reconhecido como um membro do grupo.

Para Silva (2012), baixo comprometimento na base afiliativa, pode estar ligado a uma característica dos indivíduos da geração Y, a qual nasceu em um ambiente de muitas mudanças (assim como a geração Z), o que os leva a não criarem vínculos com as organizações. O

individualismo pode ser a característica que explicaria o baixo comprometimento, visto que são independentes em sua carreira e não criam vínculo afiliativo com as estruturas organizacionais.

Quando comparados os resultados entre os gêneros feminino e masculino, obtiveram-se, respectivamente, 14,14 e 14,90, sendo o resultado do gênero feminino considerado baixo comprometimento, e o do gênero masculino equivalente ao comprometimento abaixo da média, de acordo com a EBACO. Quanto ao estado civil, indivíduos que são casados ou estão em uma união estável apresentaram um resultado 14,20, o qual é considerado baixo comprometimento. Já os solteiros obtiveram um resultado 14,97, considerado comprometimento abaixo da média.

Os universitários nas faixas etárias entre 18 e 20 anos (14,33) e entre 26 e 35 anos (15,13) possuem comprometimento abaixo da média, enquanto os que estão entre 21 e 25 anos (13,69) demonstram baixo comprometimento. Universitários sem filhos (14,49), ou que têm até 2 filhos (13,07) possuem baixo comprometimento, já os que têm apenas um filho (14,89) apresentam comprometimento abaixo da média.

Quanto as variáveis profissionais, os que trabalham no comércio (13,31), ou na indústria (13,53) possuem baixo comprometimento e os que trabalham com prestação de serviço (15,06) ou em outros ramos (15,49), possuem comprometimento abaixo da média. Quanto ao cargo, administrativo (14,74), estagiário (14,09), gerencial (14,16), operacional (14,01) e outros (14,65), todos considerados como baixo comprometimento.

Quanto ao tempo de empresa, os que estão a menos de um ano (13,58) ou entre 1 e 2 anos (13,98), e entre 3 e 4 anos (13,18), possuem baixo comprometimento e os que possuem entre 2 e 3 anos (15,62) ou mais que 5 anos (15,80) possuem comprometimento abaixo da média. Os que possuem renda inferior a um salário mínimo (11,81) ou entre 2 e 3 salários (13,31), possuem baixo comprometimento e os que recebem renda entre 1 e 2 salários (15,66) e 3 e 5 salários (15,67) possuem comprometimento abaixo da média.

Em comparação aos estudos de Halla (2010), Silva (2012) e Weidgenant (2017), todos obtiveram um resultado classificado como baixo comprometimento. Esses resultados demonstram que os universitários dessas gerações não sentem que são reconhecidos pelo grupo dentro da organização, e esta base foi a base que obteve o resultado mais negativo dentre as variáveis, desde idade até renda, os resultados são considerados ruins para o desempenho da organização.

5.3.5 Base: Falta de recompensas e oportunidades

A base falta de recompensas e oportunidades, para Medeiros (2003), está relacionada negativamente com a internalização dos objetivos e valores da empresa. O fundamento desta base, é acreditar que o esforço extra feito em favor a organização precisa ser recompensado, e é necessário que a organização de mais oportunidades aos seus colabores (HALLA, 2010).

O resultado obtido nesta base foi de 6,70, que pode ser classificado como comprometimento abaixo da média (QUADRO 5). A base falta de recompensas e oportunidades é inversamente proporcional ao desempenho da empresa, ou seja, um baixo comprometimento nesta base é compreendido como algo bom (BASTOS et al, 2008).

Uma pesquisa realizada por Ranstad (2020), afirmou que 22% da geração Y, prefere sair da empresa se ela tiver poucos benefícios ou nenhum. Enquanto 36% da geração Z está em busca de empresas que possam oferecer oportunidades de treinamentos. Neste aspecto, os universitários sentem-se satisfeitos com as oportunidades e recompensas que tem onde atuam.

Entretanto de acordo com Silva (2012), por se tratar de uma geração que quer oportunidades de progressão claras na carreira ao longo do tempo, esse resultado pode ser relativo, já que não se importam em mudar de emprego para terem uma melhor oportunidade de crescimento.

Os universitários que têm idade entre 18 e 20 anos (7,14), 21 e 25 anos (6,90), 26 a 30 anos (6,20) e 31 a 35 anos (9,23), todos tiveram classificação comprometimento abaixo da média. Os sem filhos (6,97), os que possuem 1 filho (5,13), e os que possuem 2 filhos (6,40), todos tiveram classificação abaixo da média.

Quanto ao ramo comércio (7,71), indústria (4,90), prestação de serviço (6,42) e outros (6,36), todos tiveram classificação abaixo da média. Quanto ao cargo, administrativo (6,98), estagiários (7,87), operacional (5,33), gerencial (8,14) e outros (5,07), todos tiveram comprometimento abaixo da média.

Em relação a tempo de empresa, menos que um ano (6,83), entre 1 e 2 anos (7,74), entre 2 e 3 anos (5,81), entre 3 e 4 anos (6,43) e mais que 5 anos (4,97), todos tiveram classificação abaixo da média. Os que possuem inferior a um salário (6,49), entre 1 e 2 salários (6,69), entre 2 e 3 salários (7,21), entre 3 e 5 salários (5,67), todos tiveram classificação abaixo da média.

Em comparação aos estudos de Halla (2010), Silva (2012), ambos tiveram o mesmo resultado que neste trabalho, apenas no estudo da Weidgenant (2017), que se obteve um resultado acima da média. Desta forma pode-se concluir que independente da variável, todos estão

satisfeitos com as oportunidades e recompensas que tem recebido da organização na qual trabalham, e não estão comprometidos nesta base.

5.3.6 Base: Linha consistente de atividade

Halla (2010) afirma que essa base consiste na convicção de que é necessário manter certas atitudes e regras para o empregado continuar na organização. Para Bastos (2008), essa base é inversamente proporcional ao desempenho da empresa. O resultado obtido na base linha consistente de atividade é 11,93, classificado como comprometimento abaixo da média (QUADRO 05). Esse resultado indica que os universitários não estão comprometidos com a organização em que trabalham apenas para manter os seus empregos.

O comprometimento abaixo da média nesta base pode estar ligado as características dessas gerações, pois a geração Y, possui dificuldade de lidar com limitações e restrições, enquanto a geração Z tem a dificuldade de cumprir normas e regras. (CODEÇO, 2015; KELM et al, 2018).

Quando comparados os resultados entre os gêneros feminino e masculino, respectivamente foram, 12,03 e 11,79, ambos considerados comprometimento abaixo da média de acordo com a EBACO. Enquanto ao estado civil, os solteiros obtiveram 13,06 e os comprometidos (casados/ união estável), obtiveram 11,87. Neste caso, os solteiros possuem um comprometimento acima da média e os comprometidos possuem um comprometimento abaixo da média, desta forma os solteiros têm a preocupação de manter os seus empregos pelo custo que teria caso saísse da organização.

Os universitários que possuem idade entre 18 e 20 anos (12,19) e os que possuem 26 a 30 anos (12,30), tiveram resultados interpretados como comprometimento acima da média, os que tem idade entre 21 a 25 anos (12,16) e 30 a 35 anos (9,23), possuem comprometimento abaixo da média. Ao fato de terem ou não filhos não houve diferença, todos apresentaram resultados considerados comprometimento abaixo da média.

Quanto as variáveis profissionais, os universitários que trabalham no comércio (12,16) possuem comprometimento acima da média, os que trabalham na indústria (10,10), prestação de serviço (11,56) e outros (11,70), possuem comprometimento abaixo da média. Em relação ao cargo, administrativo (12,02), estagiário (12,09), gerencial (11,81), operacional (11,96), outros (11,40) todos possuem comprometimento abaixo da média nesta base.

Os universitários que estão a menos de um ano (12,35), entre 1 e 2 anos (12,18), 2 e 3 anos (13,24) possuem comprometimento acima da média, e os que possuem entre 3 e 4 (9,93) e

mais que 5 anos (11,62), possuem comprometimento abaixo da média. Em relação a renda, menos que um salário (10,81), 2 e 3 salários (11,78), entre 3 e 5 salários (9,64), todos possuem comprometimento abaixo da média, exceto os que recebem entre 1 e 2 salários (12,51), que possuem comprometimento acima da média.

A base linha consistente de atividade é inversamente proporcional ao desempenho da organização. Algumas variáveis apresentaram um comprometimento acima da média, sendo elas, as idades entre 18 e 20 anos e 26, 30 anos, no ramo comércio, os que estão entre menos que um ano a 3 anos e os que recebem entre 1 e 2 salários mínimos. Os universitários que estão dentro destas variáveis, então comprometidos com a organização de modo que, expressão um comportamento direcionado a cumprir normas e regras, a fim de garantir seus empregos.

Em comparação aos estudos de Halla (2010), Silva (2012) e Weidgenant (2017), todos obtiveram um resultado classificado como comprometimento abaixo da média, como neste estudo. Esses resultados indicam que essas gerações não se adequam a um comportamento com o intuito de garantir seus empregos.

5.3.7 Base: Escassez de alternativas

Para Halla (2010), a base escassez de alternativa está ligada a preocupação que o tem de indivíduo de não possuir alternativas de trabalho, caso saia da organização. No estudo o resultado encontrado para essa base foi de 11,96. Esse resultado pode ser classificado como comprometimento abaixo da média (QUADRO 05), por se tratar de uma base inversamente proporcional segundo aponta Bastos et al (2008), esse resultado é considerado um resultado de impacto positivo na organização.

Quando comparado os resultados dos gêneros feminino e masculino, o resultado encontrado respectivamente foi, 12,76 e 13,09, ambos considerados comprometimento abaixo da média. E em relação ao estado civil os casados/ união estável, obterão 10,23, classificado como baixo comprometimento, e os solteiros 12,60, classificado como comprometimento abaixo da média. Desta forma os que são casados ou possuem união estável são os que obtiveram melhor resultado nesta base, pois quanto menor o comprometimento nesta base melhor (BASTOS et al, 2008).

Os universitários que têm idade entre 18 e 20 anos (11,30) e 21 e 25 anos (11,13) representam um baixo comprometimento nesta base, os que em idade entre 26 a 30 anos (12,99) e 31 a 35 anos (11,50), tiveram classificação comprometimento abaixo da média. Por sua vez, os

sem filhos (11,91) ou que têm 2 filhos (14,28), tiveram classificação abaixo da média e os que possuem 1 filho (11,26), baixo comprometimento.

Quanto aos ramos, os universitários que atuam em comércio (13,08), prestação de serviços (11,56) e outros (11,90), tiveram classificação abaixo da média, diferentemente dos que trabalham na indústria (10,10), os quais tiveram baixo comprometimento. Quem atua em cargo administrativo (11,13) apresentou classificação como baixo comprometimento, enquanto quem trabalha como estagiário (12,01), operacional (14,03), gerencial (12,95) e outros (13,26) demonstrou comprometimento abaixo da média.

Em relação ao tempo de empresa, os indivíduos com menos que um ano (12,68), entre 1 e 2 anos (12,02), entre 2 e 3 anos (12,14), entre 3 e 4 anos (11,48), e com mais que 5 anos (11,52) tiveram classificação abaixo da média. Os que possuem entre 3 e 4 salários-mínimos (10,15) possuem baixo comprometimento nesta base e os que possuem salários inferiores a um salário-mínimo (11,63), entre 1 e 2 salários-mínimos (12,28), e entre 2 e 3 salários-mínimos (12,22) tiveram classificação abaixo da média.

Em comparação aos estudos de Halla (2010), Silva (2012) e Weidgenant (2017), todos obtiveram um resultado abaixo da média. No estudo de Halla (2010), levantou-se um questionamento importante: as gerações Y e Z possuem, de fato, muitas alternativas de trabalho? Pois, segundo a autora, essa percepção do jovem sobre as oportunidades de trabalho reflete aquilo que construíram em suas carreiras, ou é fruto de uma supervalorização de suas habilidades profissionais.

Todas as variáveis e resultado geral na base escassez de alternativas trouxeram um desempenho considerado de baixo comprometimento ou abaixo da média. A partir desses resultados, pode-se concluir que, independentemente da variável, os universitários não estão comprometidos com organização por falta de outras oportunidades fora dela.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral identificar as bases do comprometimento predominante em estudantes universitários das gerações Y e Z. Para realizá-lo, foi utilizado o modelo EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional, que avalia as sete bases do comprometimento organizacional, validado por Medeiros (2003).

As gerações Y e Z possuem um alto comprometimento na base obrigação pelo desempenho e na base afetiva. A base obrigação em permanecer obteve comprometimento abaixo da média na geração Y. Enquanto na geração Z, o menor comprometimento observado foi na base escassez de resultados.

Os resultados sugerem que ambas as gerações se preocupam mais com seu desempenho e crescimento na organização do que em seguir regras para manter o seu emprego, e dificilmente aumentarão seu comprometimento na base obrigação em permanecer. Halla (2010), diz que esses jovens não seguem regras pré-determinadas com o objetivo de continuar na organização, porém, acreditam que devem entregar resultados para a empresa e alcançar seus objetivos, fazendo o melhor ao desenvolverem suas funções.

Pode-se concluir que os universitários das gerações Y e Z possuem forte ligação com a identidade da organização na qual trabalham e se comprometem em cumprir a missão organizacional, de forma a desempenhar seu papel com excelência. Contudo, a geração Y não se sente obrigada em continuar na empresa para cumprir um dever moral, e a geração Z não está comprometida em decorrência da falta de alternativa fora do ambiente onde atua.

Deste modo, o resultado obtido nesta pesquisa, mostra que o comprometimento das gerações analisadas está ligado ao sentimento que o indivíduo tem pela organização. Entretanto, o limite deste comprometimento ocorre quando o indivíduo encontra uma oportunidade fora da organização que seja mais atrativa do que permanecer na mesma. De qualquer forma, enquanto ele estiver dentro da organização, fará o melhor em seu trabalho com o intuito de alcançar os objetivos corporativos.

O estudo teve como objetivos específicos, primeiramente, caracterizar o perfil social e profissional dos universitários, em seguida identificar as bases de maior e menor do comprometimento organizacional dos universitários, e comparar as bases do comprometimento dos universitários de acordo com as variáveis sociais e profissionais.

Quanto ao perfil dos universitários, os resultados demonstram o predomínio das seguintes características: faixa etária entre 21 e 25 anos, gênero feminino, solteiro (a), não possuem filhos

no momento, trabalham no ramo de prestação de serviços, cargo administrativo, estão entre 1 e 2 anos na organização e possuem uma renda que varia entre 1 e 2 salários mínimos.

Quanto ao objetivo específico que visava comparar as bases do comprometimento dos universitários de acordo com as variáveis sociais e profissionais, identificou-se que as bases com maior comprometimento nas variáveis foram a base obrigação pelo desempenho, com alto comprometimento, seguida da base afetiva, com classificação acima da média.

Assim, esta pesquisa demonstrou que, em relação a todas as variáveis levantadas e no resultado geral, o comprometimento na base obrigação pelo desempenho foi o que obteve maior classificação. As bases com menor comprometimento nas variáveis foram: obrigação em permanecer, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades e escassez de alternativas, alternando entre baixo comprometimento e comprometimento abaixo da média.

O baixo comprometimento nas bases falta de recompensas e oportunidades e escassez de alternativas pode ser classificado como um resultado positivo, de acordo com a EBACO. Isso indica que os universitários desta geração se sentem satisfeitos com as oportunidades recebidas na empresa em que trabalham e não estão comprometidos por falta de oportunidades fora.

Todavia, a base afiliativa e a obrigação em permanecer registraram baixo comprometimento em muitas variáveis e indicam que os universitários destas gerações não possuem o sentimento de pertencer ao grupo, presumindo-se que não estão comprometidos com a organização porque precisam cumprir um dever moral

Os resultados obtidos nos trabalhos de Halla (2010), Silva (2012) e Weidgenant (2017), usados como referência e base de comparação para esta pesquisa, apresentam semelhanças com os resultados apresentados. Todos os estudos tiveram um alto comprometimento na base obrigação pelo desempenho e um baixo comprometimento na base afiliativa e obrigação em permanecer, exceto no trabalho de Weidgenant (2017), que teve na base obrigação em permanecer um resultado classificado como abaixo da média, e na base linha consistente de atividade, que foi classificada como acima da média.

Como limitações desta pesquisa, aponta-se o fato de ser um estudo quantitativo que o limita quanto à profundidade na compreensão dos fenômenos. Outra limitação seria que a maior parte da fundamentação teórica sobre as gerações Y e Z não se aplicam ao contexto brasileiro, onde a pesquisa foi desenvolvida, pois as gerações são impactadas por eventos históricos e os estudos mais aprofundados sobre o tema foram realizados no contexto dos Estados Unidos. Como forma de suprir essa lacuna, sugere-se para futuros trabalhos que se realizem estudos no contexto organizacional com outras populações, a fim de compreender de forma mais ampla as características das gerações Y e Z e o comprometimento organizacional destas gerações.

Como contribuições, o estudo procurou apresentar novos elementos que poderão complementar estudos sobre as bases do comprometimento organizacional com a utilização da EBACO. Ainda, esta pesquisa possibilitou compreender e corroborar estudos já realizados sobre as bases de comprometimento das gerações Y e Z, caracterizando os universitários destas gerações e o seu nível de comprometimento organizacional.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Ana Carolina Rodrigues de; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.

ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of occupational psychology**, v. 63, n. 1, p. 1-18, 1990.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; BRANDÃO, Margarida G. A.; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, I. G. **Comprometimento Organizacional**. Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BECKER, H. S. Notes on the Concept of Commitment. **American Journal of Sociology**, n. 66, p. 32-42, 1960.

BECKER, Thomas E. Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 232-244, 1992.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, p. 20-42, 2010.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; AFANASIEFF, Rosângela Segalla; MACHADO, Magali dos Santos. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 19., 1989, **Anais** [...] Ribeirão Preto, 1989. p. 236.

CALVOSA, Marcello, et al. 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. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, **Anais** [...], Rio de Janeiro, 2012.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados**: a comunicação interna sem fronteira. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

CODEÇO, Paulo Vítor Queiroz Dumas. **Gerações X e Y e seus perfis motivacionais**. Curitiba: Appris, 2015. 87 p.

COLAMEGO, Eduardo. A escolha da carreira**. Administradores,** 2013. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-escolha-da-carreira>. Acesso em: 24 nov. 2020.

COLTRO, Alex. **Teorias burocráticas e estruturalistas**. São Paulo. 2005.

CORDEIRO, Helena Talita Dante, et al. A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, São Paulo, v. 3, n. 2, 2013.

D'ARRUDA, Augusto Cezar, et al. Dominância de tipos de comprometimento em distintas redes. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro, v. 11, n. 5, p. 85-102, 2017.

FERREIRA, Gloria Charão; LEONE, Nilda Maria. Estudo das bases do comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa familiar do Rio Grande do Norte. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., Rio de Janeiro, **Anais** [...] Rio de Janeiro, 2011.

FOJA, Célia Regina. **O Sentido do Trabalho para a geração Y**: um estudo a partir do jovem executivo. 2009. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HALLA, Ana Luiza Putini. **Quais as Bases do Comprometimento dos Indivíduos da Geração Y em uma Empresa do Setor Privado no Brasil?** 2010. 64 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

HREBINIAK, Lawrence G.; ALUTTO, Joseph A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, p. 555-573, 1972.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS EDUCACIONAIS – INEP. Secretaria Estadual da Educação. **Censo da educação superior 2018**: notas estatísticas. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior>. Acesso em: 04 dez. 2020.

KELM, Maiquel Silva, et al. O perfil e perspectivas da geração z no mercado de trabalho na cidade de Ijuí/RS. In: JORNADA DE PESQUISA, 23., 2018, Ijuí. **Anais** [...] Ijuí: Salão do Conhecimento, 2018. p. 1-16.

KELMAN, Herbert C. Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. **Journal of conflict resolution**, v. 2, n. 1, p. 51-60, 1958.

KNOB, Mônica Aline Strack; GOERGEN, Carla. Percepção de carreira para a geração Y–um desafio para as organizações. In **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)** São Paulo, v. 6, n. 3, 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI , Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia cientifica.** 4. Ed. São Paulo, SP: Atlas, 2001. 288p.

LASTRES, Helena Maria Martins, et al. Desafios e oportunidades da era do conhecimento. **São Paulo em perspectiva**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 60-66, 2002.

LIPKIN, Nicole A.; PERRYMORE, April. **A geração y no trabalho:** como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Elsevier, 2010.

LOMBARDIA, Pilar Garcia; STEIN, Guido; PIN, José Ramón. Quem é a geração Y. **HSM Management**, Madri, v. 70, n. 3, 2008.

LULIO, Melissa. O estudo comportamento do consumidor brasileiro, realizado pelo centro de inteligência padrão (CIP) e pela REDS, apresenta hipóteses e dados sobre as gerações no Brasil. **Revista Consumidor Moderno**, mar. ed. 211, n. 03, p. 60-66, 2016.

MAAS, Adriano. **Quanto ganha um estagiário?** Governo Federal fixa novo salário para 2020. Ache Concursos, 2019. Disponível em: <https://www.acheconcursos.com.br/noticias/bolsa-estagio-governo-federal-2020-valor-41153>. Acesso em: 05 dez. 2020.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006. 720 p.

MARTINS, Thiago Hamilton; FLINK, Richard. Competências para Gerenciar Diferentes Gerações. In: CONVIBRA, 10., 2013. **Anais** [...] Congresso online. UNIP, 2013. p. 1-15.

MATTAR, Feuze Najib. **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MENDONÇA, Heloísa. **Conheça a Geração Z: nativos digitais que impõem desafios às empresas**. El País, 2015. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/20/politica/1424439314_489517.html>. Acesso em: 04 dez. 2020.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire, et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento organizacional:** um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 166 fls. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de administração contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67-87, set. 1998.

MENEZES, Igor Gomes; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional atitudinal: um estudo empírico sobre a dimensionalidade do construto. **Estudos de Psicologia,** Campinas, v. 28, n. 4, p. 463-474, 2011.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human resource management review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. Testing the" side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. **Journal of applied psychology**, Ontario, v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **Commitment in the workplace:** theory, research, and application. Sage, 1997.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J.; GELLATLY, Ian R. Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. **Journal of applied psychology**, v. 75, n. 6, p. 710, 1990.

MOTTA, Alda Britto da; WELLER, Wivian. Apresentação: a atualidade do conceito de gerações na pesquisa sociológica. **Sociedade e Estado**, v. 25, n. 2, p. 175-184, 2010.

MOURA, Cheron. **Saiba como é a geração Z no mercado de trabalho**. 2020. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/como-e-a-geracao-z/>. Acesso em: 24 nov. 2020.

MOWDAY, Richard T.; PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard. **Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.** 1982.

MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. **Journal of vocational behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

O'REILLY, Charles A.; CHATMAN, Jennifer. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of applied psychology**, v. 71, n. 3, p. 492, 1986.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013, 276 p.

PULINO, Sandra Aparecida Pagliaci; KUBO, Edson Keyso de Miranda.; OLIVA, Eduardo de Camargo. A geração Y e o seu comprometimento organizacional em empresas de conhecimento intensivo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38, Rio de Janeiro. **Anais** [...] Rio de Janeiro, 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Sousa. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RITZER, George; TRICE, Harrison. On the problem of clarifying commitment theory. **Social Forces**, v. 48, n. 4, p. 530-533, 1969.

RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar. **Trabalhador entrincheirado ou comprometido?** Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

SANTOS, André Laizo dos. **A geração Y nas organizações complexas:** um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

SILVA, Leila Vaz da; HONÓRIO, Luiz Carlos. Comprometimento Organizacional e Gênero: Empregados da Construção Civil em Análise. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais.** [...] Rio de Janeiro, 2010.

SILVA, Roberto Alves da. **Bases do Comprometimento da Geração Y em uma Empresa Pública**: um estudo de caso. 2012. 63 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias et al. Análises de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA, 8., Belo Horizonte, **Anais** [...] Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais,2000, p. 94-95.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional:** a análise de um modelo pós-cognitivo. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In **Encontro Anual da ANPAD**, v. 25, p. 23-40, 2001.

SOLDI, Roberto Mattos; ZANELLI José Carlos **Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Terceirizados e Efetivos:** um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Rio de Janeiro. **Anais** [...] Rio de Janeiro: ENANPAD, 2006.

VEEN, Wim; VRAKKING, Ben. **Homo Zappiens: educando na era digital**. Artmed Editora, 2009.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **Revista de Gestão (REGE)**, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016.

WEIDGENANT, Janaina. **Geração Y:** expectativas de carreira, comprometimento e desafios organizacionais. Tese (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade Fernando Pessoa, 2017.

WIENER, Yoash. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of management review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** 2. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2014, 615 p.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. **Interação humana e gestão:** a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário Online

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa de um projeto de TCC como requisito para conclusão de curso de administração da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, orientada pelo professor Dr. Narciso Bastos Gomes do Curso de Administração da UFGD. Esse questionário tem como proposta coletar dados para caracterizar o perfil social e profissional dos universitários e identificar as bases do comprometimento organizacional dos estudantes pertencentes à geração Y e Z. O questionário está dividido em duas partes, sendo que a primeira é para a identificação do perfil social e profissional e a segunda parte para identificar as bases do comprometimento. Leia com atenção antes de responder. Não há respostas certas ou erradas. Esclareço que a pesquisa é anônima, você não será identificado de nenhuma maneira e todos os cuidados serão tomados para manter a sua privacidade. Em hipótese alguma os dados da pesquisa serão usados para outros fins senão para fins universitários.

Em caso de dúvidas entrar em contato pelo e-mail: bruna.silva.047@academico.ufgd.edu.br

Pré-requisito para participar desta pesquisa:

- Ter nascido entre 1985 e 2000;
- Estar trabalhando em algum tipo de organização (empresa), há no mínimo 6 meses (Incluindo estágio);
- Não pode ser autônomo ou dono do próprio negócio.

Agradeço a colaboração.

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO

Após esses esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto, assinale abaixo autorizando a execução do trabalho de pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

( ) Aceito participar da pesquisa

( ) Não aceito participar da pesquisa

PARTE I - PERFIL SOCIAL E PROFISSIONAL

1. Faixa Etária

   ( ) Entre 18 até 20 anos

   ( ) Entre 21 até 25 anos

   ( ) Entre 26 até 30 anos

   ( ) Entre 31 até 35 anos

2. Gênero

   ( ) Masculino

   ( ) Feminino

   ( ) Prefiro não declarar

3. Estado Civil

   ( ) Casado (a)

   ( ) Solteiro (a)

   ( ) Viúvo (a)

   ( ) União Estável

   ( ) Divorciado (a)

4. Possui filhos?

   ( ) Não tenho filhos

   ( ) Sim, tenho 1

   ( ) Sim, tenho 2

   ( ) Sim, tenho 3 ou mais

5. Está empregado?

   ( ) Sim ( ) Não

6. Ramo de atividade da organização que trabalha

   ( ) Comércio

   ( ) Indústria

   ( ) Prestação de serviços

   ( ) Organização do Terceiro Setor

   ( ) Outro

7. Natureza do cargo ocupado

   ( ) Administrativo

   ( ) Operacional

   ( ) Técnico

   ( ) Gerencial

( ) Supervisão

( ) Estagiário

( ) Outro

8. Quanto tempo está na atual empresa (Incluindo Estágio)

( ) Menos de 1 ano

( ) Entre 1 a 2 anos

( ) Entre 2 a 3 anos

( ) Entre 3 e 4 anos

( ) Mais que 5 anos.

9. Qual sua renda média mensal atual? (Salário Mínimo: R$ 1.057,00)

( ) Menos que um salário mínimo

( ) Entre 1 e 2 salários mínimos

( ) Entre 2 e 3 salários mínimos

( ) Entre 3 e 4 salários mínimos

( ) Entre 4 e 5 salários mínimos

( ) Entre 5 e 6 salários mínimos

( ) Entre 6 e 7 salários mínimos

( ) Entre 7 e 8 salários mínimos

( ) Acima de 9 salários mínimos

PARTE II - ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Levando em consideração o seu sentimento em relação a atual empresa em que trabalha, e sua percepção a respeito a cada uma das questões, responda as afirmativas abaixo conforme a indicação da escala:

Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

1. Eu me identifico com a filosofia da organização que trabalho.
2. Desde que me juntei a organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado similares
3. Eu acredito nos valores e objetivos da organização que trabalho.
4. A razão de minha preferência pela organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, os meus valores.

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

Apêndice C – Resultados por idade entre 18 e 20 anos

Resultado Bases do Comprometimento (Entre 18 e 20 anos)					
Base: Afetiva					
EBACO		Médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do Resultado
Afirmação	Peso				
1	0,80	4,58	3,67	14,39	Comprometimento acima da média
2	0,74	4,08	3,02		
3	0,78	4,83	3,77		
4	0,76	5,17	3,93		
Base: obrigação em permanecer					
5	0,78	3,83	2,99	12,06	Comprometimento abaixo da média
6	0,79	4,08	3,23		
7	0,82	3,42	2,80		
8	0,85	3,58	3,05		
Base: obrigação pelo desempenho					
9	0,65	5,33	3,47	15,64	Alto comprometimento
10	0,81	5,42	4,39		
11	0,81	5,00	4,05		
12	0,70	5,33	3,73		
Base: Afiliativa					
13	0,72	5,00	3,60	14,93	Comprometimento abaixo da média
14	0,82	5,00	4,10		
15	0,76	5,33	4,05		
16	0,68	4,67	3,17		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	2,92	1,31	7,14	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	3,58	2,76		
19	0,72	1,83	1,32		
20	0,60	2,92	1,75		
Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	4,33	2,99	12,19	Comprometimento acima da média
22	0,58	4,83	2,80		
23	0,71	4,58	3,25		
24	0,65	4,83	3,14		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	3,92	2,31	11,30	Baixo comprometimento
26	0,77	3,58	2,76		
27	0,84	4,17	3,50		
28	0,78	3,50	2,73		

Apêndice D – Resultados por idade entre 21 e 25 anos

Resultado Bases do Comprometimento (Entre 21 e 25 anos)					
Base: Afetiva					
EBACO		Médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do Resultado
Afirmação	Peso				

1	0,80	4,00	3,20	12,02	Comprometimento acima da média
2	0,74	3,18	2,35		
3	0,78	3,73	2,91		
4	0,76	4,68	3,56		
Base: obrigação em permanecer					
5	0,78	2,23	1,74	8,09	Baixo comprometimento
6	0,79	3,09	2,44		
7	0,82	2,41	1,98		
8	0,85	2,27	1,93		
Base: obrigação pelo desempenho					
9	0,65	5,18	3,37	16,55	Alto comprometimento
10	0,81	5,59	4,53		
11	0,81	5,77	4,68		
12	0,70	5,68	3,98		
Base: Afiliativa					
13	0,72	4,77	3,44	13,69	Baixo comprometimento
14	0,82	4,68	3,84		
15	0,76	4,82	3,66		
16	0,68	4,05	2,75		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	2,36	1,06	6,90	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	2,55	1,96		
19	0,72	2,50	1,80		
20	0,60	3,45	2,07		
Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	4,77	3,29	12,16	Comprometimento abaixo da média
22	0,58	4,68	2,72		
23	0,71	4,45	3,16		
24	0,65	4,59	2,98		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	4,05	2,39	11,13	Baixo comprometimento
26	0,77	3,36	2,59		
27	0,84	3,86	3,25		
28	0,78	3,73	2,91		

Apêndice E – Resultados por idade entre 26 e 30 anos

Resultado Bases do Comprometimento (Entre 26 e 30 anos)					
Base: Afetiva					
EBACO		Médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do Resultado
Afirmação	Peso				
1	0,80	4,31	3,45	13,42	Comprometimento acima da média
2	0,74	4,38	3,24		
3	0,78	3,38	2,64		
4	0,76	5,38	4,09		
Base: obrigação em permanecer					

5	0,78	3,54	2,76	10,74	Comprometimento abaixo da média
6	0,79	2,54	2,01		
7	0,82	3,62	2,96		
8	0,85	3,54	3,01		
Base: obrigação pelo desempenho					
9	0,65	5,54	3,60	16,98	Alto comprometimento
10	0,81	5,92	4,80		
11	0,81	5,62	4,55		
12	0,70	5,77	4,04		
Base: Afiliativa					
13	0,72	5,15	3,71	15,13	Comprometimento abaixo da média
14	0,82	5,08	4,16		
15	0,76	5,08	3,86		
16	0,68	5,00	3,40		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	2,31	1,04	6,20	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	2,46	1,90		
19	0,72	2,23	1,61		
20	0,60	2,77	1,66		
Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	5,15	3,56	12,30	Comprometimento acima da média
22	0,58	4,00	2,32		
23	0,71	4,62	3,28		
24	0,65	4,85	3,15		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	4,62	2,72	12,99	Comprometimento abaixo da média
26	0,77	3,92	3,02		
27	0,84	4,85	4,07		
28	0,78	4,08	3,18		

Apêndice F – Resultados por idade entre 31 e 35 anos

Resultado Bases do Comprometimento (Entre 31 e 35 anos)					
Base: Afetiva					
EBACO		Médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do Resultado
Afirmação	Peso				
1	0,80	3,80	3,04	11,56	Comprometimento acima da média
2	0,74	3,40	2,52		
3	0,78	3,80	2,96		
4	0,76	4,00	3,04		
Base: obrigação em permanecer					
5	0,78	2,20	1,72	10,68	Comprometimento abaixo da média
6	0,79	4,60	3,63		
7	0,82	3,60	2,95		
8	0,85	2,80	2,38		
Base: obrigação pelo desempenho					
9	0,65	5,40	3,51	16,71	Alto comprometimento
10	0,81	5,40	4,37		
11	0,81	6,40	5,18		
12	0,70	5,20	3,64		

Base: Afiliativa					
13	0,72	5,20	3,74	15,03	Comprometimento abaixo da média
14	0,82	4,80	3,94		
15	0,76	5,20	3,95		
16	0,68	5,00	3,40		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	2,20	0,99	6,07	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	2,20	1,69		
19	0,72	2,20	1,58		
20	0,60	3,00	1,80		
Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	3,00	2,07	9,23	Comprometimento abaixo da média
22	0,58	4,40	2,55		
23	0,71	3,20	2,27		
24	0,65	3,60	2,34		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	4,60	2,71	11,50	Comprometimento abaixo da média
26	0,77	3,00	2,31		
27	0,84	4,00	3,36		
28	0,78	4,00	3,12		

Apêndice G – Resultado por universitários que não possuem filhos

Resultado Bases do Comprometimento (Não tem filhos)					
Base: Afetiva					
EBACO		Médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do Resultado
Afirmação	Peso				
1	0,80	4,29	3,43	13,36	Comprometimento acima da média
2	0,74	3,76	2,78		
3	0,78	4,43	3,45		
4	0,76	4,86	3,69		
Base: obrigação em permanecer					
5	0,78	2,95	2,30	10,32	Baixo comprometimento
6	0,79	3,76	2,97		
7	0,82	3,05	2,50		
8	0,85	3,00	2,55		
Base: obrigação pelo desempenho					
9	0,65	5,33	3,47	16,35	Alto comprometimento
10	0,81	5,57	4,51		
11	0,81	5,48	4,44		
12	0,70	5,62	3,93		
Base: Afiliativa					
13	0,72	4,95	3,57	14,49	Baixo comprometimento
14	0,82	4,95	4,06		
15	0,76	5,07	3,85		
16	0,68	4,43	3,01		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	2,60	1,17	6,97	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	3,05	2,35		
19	0,72	2,12	1,53		
20	0,60	3,21	1,93		

Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	4,71	3,25	12,10	Comprometimento abaixo da média
22	0,58	4,60	2,67		
23	0,71	4,43	3,14		
24	0,65	4,67	3,03		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	4,24	2,50	11,91	Comprometimento abaixo da média
26	0,77	3,55	2,73		
27	0,84	4,50	3,78		
28	0,78	3,71	2,90		

Apêndice H – Resultado por universitários que possuem 1 filho

Resultado Bases do Comprometimento (Tem 1 filho)					
Base: Afetiva					
EBACO		Médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do Resultado
Afirmação	Peso				
1	0,80	4,43	3,54	13,54	Comprometimento acima da média
2	0,74	3,86	2,85		
3	0,78	4,29	3,34		
4	0,76	5,00	3,80		
Base: obrigação em permanecer					
5	0,78	2,57	2,01	9,47	Baixo comprometimento
6	0,79	3,71	2,93		
7	0,82	2,71	2,23		
8	0,85	2,71	2,31		
Base: obrigação pelo desempenho					
9	0,65	5,43	3,53	16,50	Alto comprometimento
10	0,81	5,86	4,74		
11	0,81	5,71	4,63		
12	0,70	5,14	3,60		
Base: Afiliativa					
13	0,72	5,29	3,81	14,89	Comprometimento abaixo da média
14	0,82	4,86	3,98		
15	0,76	5,00	3,80		
16	0,68	4,86	3,30		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	1,57	0,71	5,13	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	1,29	0,99		
19	0,72	2,86	2,06		
20	0,60	2,29	1,37		
Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	4,43	3,06	11,66	Comprometimento abaixo da média
22	0,58	4,43	2,57		
23	0,71	4,57	3,25		
24	0,65	4,29	2,79		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	3,57	2,11	11,26	Baixo comprometimento
26	0,77	3,29	2,53		
27	0,84	4,57	3,84		
28	0,78	3,57	2,79		

Apêndice I – Resultado por universitários que possuem 2 filhos

Resultado Bases do Comprometimento (Tem 2 filhos)					
Base: Afetiva					
EBACO		Médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do Resultado
Afirmação	Peso				
1	0,80	2,67	2,13	10,00	Comprometimento abaixo da média
2	0,74	3,00	2,22		
3	0,78	3,67	2,86		
4	0,76	3,67	2,79		
Base: obrigação em permanecer					
5	0,78	2,67	2,08	10,49	Baixo comprometimento
6	0,79	4,67	3,69		
7	0,82	3,00	2,46		
8	0,85	2,67	2,27		
Base: obrigação pelo desempenho					
9	0,65	5,00	3,25	16,36	Alto comprometimento
10	0,81	5,67	4,59		
11	0,81	5,33	4,32		
12	0,70	6,00	4,20		
Base: Afiliativa					
13	0,72	4,33	3,12	13,07	Baixo comprometimento
14	0,82	3,67	3,01		
15	0,76	4,67	3,55		
16	0,68	5,00	3,40		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	2,67	1,20	6,40	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	1,67	1,28		
19	0,72	2,67	1,92		
20	0,60	3,33	2,00		
Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	2,00	1,38	8,67	Comprometimento abaixo da média
22	0,58	3,67	2,13		
23	0,71	3,00	2,13		
24	0,65	4,67	3,03		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	5,33	3,15	14,28	Comprometimento abaixo da média
26	0,77	4,33	3,34		
27	0,84	4,33	3,64		
28	0,78	5,33	4,16		

Apêndice J – Resultado por renda inferior a um salário mínimo

Resultado Bases do Comprometimento (Menos que um salário)					
Base: Afetiva					
EBACO		Médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do Resultado
Afirmação	Peso				
1	0,80	3,83	3,07	11,19	Comprometimento abaixo da média
2	0,74	2,83	2,10		

3	0,78	3,83	2,99		
4	0,76	4,00	3,04		
Base: obrigação em permanecer					
5	0,78	2,67	2,08	8,89	Baixo comprometimento
6	0,79	3,17	2,50		
7	0,82	2,67	2,19		
8	0,85	2,50	2,13		
Base: obrigação pelo desempenho					
9	0,65	4,67	3,03	13,73	Alto comprometimento
10	0,81	4,67	3,78		
11	0,81	4,50	3,65		
12	0,70	4,67	3,27		
Base: Afiliativa					
13	0,72	3,83	2,76	11,81	Baixo comprometimento
14	0,82	4,17	3,42		
15	0,76	3,83	2,91		
16	0,68	4,00	2,72		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	2,33	1,05	6,49	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	2,83	2,18		
19	0,72	1,33	0,96		
20	0,60	3,83	2,30		
Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	3,67	2,53	10,81	Comprometimento abaixo da média
22	0,58	4,50	2,61		
23	0,71	4,17	2,96		
24	0,65	4,17	2,71		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	3,67	2,16	11,63	Comprometimento abaixo da média
26	0,77	4,00	3,08		
27	0,84	4,67	3,92		
28	0,78	3,17	2,47		

Apêndice K – Resultado por renda inferior entre 1 e 2 salários mínimos

Resultado Bases do Comprometimento (Entre 1 e 2 salários)					
Base: Afetiva					
EBACO		Médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do Resultado
Afirmação	Peso				
1	0,80	4,56	3,65	14,33	Comprometimento acima da média
2	0,74	4,12	3,05		
3	0,78	4,68	3,65		
4	0,76	5,24	3,98		
Base: obrigação em permanecer					
5	0,78	3,72	2,90	12,69	Comprometimento abaixo da média
6	0,79	4,56	3,60		
7	0,82	3,60	2,95		
8	0,85	3,80	3,23		
Base: obrigação pelo desempenho					
9	0,65	5,56	3,61	17,13	Alto comprometimento
10	0,81	5,84	4,73		

11	0,81	5,84	4,73		
12	0,70	5,80	4,06		
Base: Afiliativa					
13	0,72	5,36	3,86	15,66	Comprometimento abaixo da média
14	0,82	5,28	4,33		
15	0,76	5,36	4,07		
16	0,68	5,00	3,40		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	2,52	1,13	6,69	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	2,88	2,22		
19	0,72	2,04	1,47		
20	0,60	3,12	1,87		
Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	4,80	3,31	12,51	Comprometimento acima da média
22	0,58	4,64	2,69		
23	0,71	4,44	3,15		
24	0,65	5,16	3,35		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	4,52	2,67	12,28	Comprometimento abaixo da média
26	0,77	3,40	2,62		
27	0,84	4,76	4,00		
28	0,78	3,84	3,00		

Apêndice L - Resultado por renda entre 2 e 3 salários mínimos

Resultado Bases do Comprometimento (Entre 2 e 3 salários)					
Base: Afetiva					
EBACO		Médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do Resultado
Afirmação	Peso				
1	0,80	3,94	3,15	12,51	Comprometimento acima da média
2	0,74	3,59	2,66		
3	0,78	4,06	3,17		
4	0,76	4,65	3,53		
Base: obrigação em permanecer					
5	0,78	2,06	1,61	7,89	Baixo comprometimento
6	0,79	3,12	2,46		
7	0,82	2,59	2,12		
8	0,85	2,00	1,70		
Base: obrigação pelo desempenho					
9	0,65	5,24	3,40	16,21	Alto comprometimento
10	0,81	5,59	4,53		
11	0,81	5,29	4,29		
12	0,70	5,71	3,99		
Base: Afiliativa					
13	0,72	4,65	3,35	13,31	Baixo comprometimento
14	0,82	4,35	3,57		
15	0,76	4,88	3,71		
16	0,68	3,94	2,68		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	2,53	1,14	7,21	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	2,71	2,08		

19	0,72	2,94	2,12		
20	0,60	3,12	1,87		
Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	4,82	3,33	11,78	Comprometimento abaixo da média
22	0,58	4,41	2,56		
23	0,71	4,59	3,26		
24	0,65	4,06	2,64		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	4,24	2,50	12,22	Comprometimento abaixo da média
26	0,77	3,88	2,99		
27	0,84	4,29	3,61		
28	0,78	4,00	3,12		

Apêndice M - Resultado por renda entre 3 e 5 salários mínimos

Resultado Bases do Comprometimento (Entre 3 e 5 salários)					
Base: Afetiva					
EBACO		Médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do Resultado
Afirmação	Peso				
1	0,80	4,00	3,20	12,32	Comprometimento acima da média
2	0,74	4,00	2,96		
3	0,78	4,00	3,12		
4	0,76	4,00	3,04		
Base: obrigação em permanecer					
5	0,78	2,33	1,82	9,17	Baixo comprometimento
6	0,79	3,67	2,90		
7	0,82	2,67	2,19		
8	0,85	2,67	2,27		
Base: obrigação pelo desempenho					
9	0,65	5,00	3,25	15,70	Alto comprometimento
10	0,81	5,67	4,59		
11	0,81	5,67	4,59		
12	0,70	4,67	3,27		
Base: Afiliativa					
13	0,72	5,33	3,84	15,67	Comprometimento abaixo da média
14	0,82	5,33	4,37		
15	0,76	5,33	4,05		
16	0,68	5,00	3,40		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	2,33	1,05	5,67	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	2,00	1,54		
19	0,72	2,33	1,68		
20	0,60	2,33	1,40		
Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	4,00	2,76	9,64	Comprometimento abaixo da média
22	0,58	3,67	2,13		
23	0,71	3,33	2,37		
24	0,65	3,67	2,38		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	3,67	2,16	10,15	Baixo comprometimento
26	0,77	3,00	2,31		
27	0,84	3,67	3,08		
28	0,78	3,33	2,60		

Apêndice N - Resultado por tempo de empresa inferior a 1 ano

Resultado Bases do Comprometimento (Menos que um ano)					
Base: Afetiva					
EBACO		Médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do Resultado
Afirmação	Peso				
1	0,80	3,89	3,11	12,24	Comprometimento acima da média
2	0,74	3,33	2,47		
3	0,78	4,00	3,12		
4	0,76	4,67	3,55		
Base: obrigação em permanecer					
5	0,78	2,44	1,91	9,90	Baixo comprometimento
6	0,79	3,56	2,81		
7	0,82	3,33	2,73		
8	0,85	2,89	2,46		
Base: obrigação pelo desempenho					
9	0,65	5,22	3,39	16,19	Alto comprometimento
10	0,81	5,44	4,41		
11	0,81	5,56	4,50		
12	0,70	5,56	3,89		
Base: Afiliativa					
13	0,72	4,56	3,28	13,58	Baixo comprometimento
14	0,82	4,44	3,64		
15	0,76	4,78	3,63		
16	0,68	4,44	3,02		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	2,00	0,90	6,83	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	2,67	2,05		
19	0,72	2,89	2,08		
20	0,60	3,00	1,80		
Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	4,56	3,14	12,35	Comprometimento acima da média
22	0,58	5,22	3,03		
23	0,71	4,22	3,00		
24	0,65	4,89	3,18		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	4,22	2,49	12,68	Comprometimento abaixo da média
26	0,77	4,00	3,08		
27	0,84	4,33	3,64		
28	0,78	4,44	3,47		

Apêndice O - Resultado por tempo de empresa entre 1 e 2 anos

Resultado Bases do Comprometimento (Entre 1 e 2 anos)				
Base: Afetiva				
EBACO		Produto	Total	Interpretação do Resultado

Afirmação	Peso	Médias obtidas			
1	0,80	4,53	3,62	12,93	Comprometimento acima da média
2	0,74	3,59	2,66		
3	0,78	3,76	2,94		
4	0,76	4,88	3,71		
Base: obrigação em permanecer					
5	0,78	3,12	2,43	9,79	Baixo comprometimento
6	0,79	3,35	2,65		
7	0,82	2,88	2,36		
8	0,85	2,76	2,35		
Base: obrigação pelo desempenho					
9	0,65	5,24	3,40	15,86	Alto comprometimento
10	0,81	5,47	4,43		
11	0,81	5,24	4,24		
12	0,70	5,41	3,79		
Base: Afiliativa					
13	0,72	4,71	3,39	13,98	Baixo comprometimento
14	0,82	4,76	3,91		
15	0,76	5,00	3,80		
16	0,68	4,24	2,88		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	2,94	1,32	7,74	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	3,59	2,76		
19	0,72	1,88	1,36		
20	0,60	3,82	2,29		
Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	4,71	3,25	12,18	Comprometimento acima da média
22	0,58	4,76	2,76		
23	0,71	4,76	3,38		
24	0,65	4,29	2,79		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	4,00	2,36	12,02	Comprometimento abaixo da média
26	0,77	3,59	2,76		
27	0,84	4,76	4,00		
28	0,78	3,71	2,89		

Apêndice P - Resultado por tempo de empresa entre 2 e 3 anos

Resultado Bases do Comprometimento (Entre 2 e 3 anos)					
Base: Afetiva					
EBACO		Médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do Resultado
Afirmação	Peso				
1	0,80	4,14	3,31	14,72	Comprometimento acima da média
2	0,74	4,86	3,59		
3	0,78	5,00	3,90		
4	0,76	5,14	3,91		
Base: obrigação em permanecer					
5	0,78	2,29	1,78	9,94	Baixo comprometimento
6	0,79	4,29	3,39		
7	0,82	2,86	2,34		

8	0,85	2,86	2,43		
Base: obrigação pelo desempenho					
9	0,65	5,43	3,53	17,10	Alto comprometimento
10	0,81	5,86	4,74		
11	0,81	5,71	4,63		
12	0,70	6,00	4,20		
Base: Afiliativa					
13	0,72	5,43	3,91	15,62	Comprometimento abaixo da média
14	0,82	5,43	4,45		
15	0,76	4,57	3,47		
16	0,68	5,57	3,79		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	2,57	1,16	5,81	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	2,29	1,76		
19	0,72	2,00	1,44		
20	0,60	2,43	1,46		
Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	5,14	3,55	13,24	Comprometimento acima da média
22	0,58	5,00	2,90		
23	0,71	4,86	3,45		
24	0,65	5,14	3,34		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	4,86	2,87	12,14	Comprometimento abaixo da média
26	0,77	3,71	2,86		
27	0,84	4,71	3,96		
28	0,78	3,14	2,45		

Apêndice Q - Resultado por tempo de empresa entre 3 e 4 anos

Resultado Bases do Comprometimento (Entre 3 e 4 anos)					
Base: Afetiva					
EBACO		Médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do Resultado
Afirmação	Peso				
1	0,80	4,50	3,60	12,36	Comprometimento acima da média
2	0,74	3,13	2,31		
3	0,78	4,00	3,12		
4	0,76	4,38	3,33		
Base: obrigação em permanecer					
5	0,78	2,75	2,15	9,28	Baixo comprometimento
6	0,79	3,75	2,96		
7	0,82	2,50	2,05		
8	0,85	2,50	2,13		
Base: obrigação pelo desempenho					
9	0,65	5,50	3,58	16,54	Alto comprometimento
10	0,81	6,00	4,86		
11	0,81	5,25	4,25		

12	0,70	5,50	3,85		
Base: Afiliativa					
13	0,72	4,63	3,33	13,18	Baixo comprometimento
14	0,82	4,63	3,79		
15	0,76	4,50	3,42		
16	0,68	3,88	2,64		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	2,63	1,18	6,43	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	2,00	1,54		
19	0,72	2,13	1,53		
20	0,60	3,63	2,18		
Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	3,63	2,50	9,93	Comprometimento abaixo da média
22	0,58	3,00	1,74		
23	0,71	4,13	2,93		
24	0,65	4,25	2,76		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	3,38	1,99	11,48	Comprometimento abaixo da média
26	0,77	3,50	2,70		
27	0,84	4,38	3,68		
28	0,78	4,00	3,12		

Apêndice R - Resultado por tempo de empresa mais que 5 anos

Resultado Bases do Comprometimento (Mais que cinco anos)					
Base: Afetiva					
EBACO		Médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do Resultado
Afirmação	Peso				
1	0,80	4,27	3,42	13,65	Comprometimento acima da média
2	0,74	4,00	2,96		
3	0,78	4,09	3,19		
4	0,76	5,36	4,08		
Base: obrigação em permanecer					
5	0,78	3,55	2,77	12,36	Comprometimento abaixo da média
6	0,79	4,45	3,52		
7	0,82	3,64	2,98		
8	0,85	3,64	3,09		
Base: obrigação pelo desempenho					
9	0,65	5,36	3,49	16,71	Alto comprometimento
10	0,81	5,64	4,57		
11	0,81	5,82	4,71		
12	0,70	5,64	3,95		
Base: Afiliativa					
13	0,72	5,64	4,06	15,80	Comprometimento abaixo da média
14	0,82	5,18	4,25		
15	0,76	5,55	4,21		
16	0,68	4,82	3,28		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	1,91	0,86	4,97	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	2,27	1,75		
19	0,72	1,45	1,05		

20	0,60	2,18	1,31		
Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	4,82	3,32	11,62	Comprometimento abaixo da média
22	0,58	4,00	2,32		
23	0,71	4,00	2,84		
24	0,65	4,82	3,13		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	4,73	2,79	11,52	Comprometimento abaixo da média
26	0,77	3,09	2,38		
27	0,84	4,18	3,51		
28	0,78	3,64	2,84		

Apêndice S - Resultado por Cargo administrativo

Resultado Bases do Comprometimento (Administrativo)					
Base: Afetiva					
EBACO		Médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do Resultado
Afirmação	Peso				
1	0,80	4,20	3,36	13,16	Comprometimento acima da média
2	0,74	3,72	2,75		
3	0,78	4,32	3,37		
4	0,76	4,84	3,68		
Base: obrigação em permanecer					
5	0,78	2,96	2,31	10,23	Baixo comprometimento
6	0,79	3,72	2,94		
7	0,82	2,92	2,39		
8	0,85	3,04	2,58		
Base: obrigação pelo desempenho					
9	0,65	5,52	3,59	16,46	Alto comprometimento
10	0,81	5,68	4,60		
11	0,81	5,44	4,41		
12	0,70	5,52	3,86		
Base: Afiliativa					
13	0,72	5,00	3,60	14,75	Baixo comprometimento
14	0,82	4,96	4,07		
15	0,76	5,28	4,01		
16	0,68	4,52	3,07		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	2,36	1,06	6,98	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	3,04	2,34		
19	0,72	2,60	1,87		
20	0,60	2,84	1,70		
Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	4,76	3,28	12,02	Comprometimento abaixo da média
22	0,58	4,56	2,64		
23	0,71	4,48	3,18		
24	0,65	4,48	2,91		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	4,20	2,48	11,13	Baixo comprometimento
26	0,77	3,28	2,53		
27	0,84	4,32	3,63		
28	0,78	3,20	2,50		

Apêndice T - Resultado por cargo estagiário

Resultado Bases do Comprometimento (Estagiário)					
Base: Afetiva					
EBACO		Médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do Resultado
Afirmação	Peso				
1	0,80	4,75	3,80	13,90	Comprometimento acima da média
2	0,74	3,38	2,50		
3	0,78	4,88	3,80		
4	0,76	5,00	3,80		
Base: obrigação em permanecer					
5	0,78	2,63	2,05	8,07	Baixo comprometimento
6	0,79	3,00	2,37		
7	0,82	2,25	1,85		
8	0,85	2,13	1,81		
Base: obrigação pelo desempenho					
9	0,65	5,13	3,33	15,60	Alto comprometimento
10	0,81	5,13	4,15		
11	0,81	5,38	4,35		
12	0,70	5,38	3,76		
Base: Afiliativa					
13	0,72	4,75	3,42	14,09	Baixo comprometimento
14	0,82	4,88	4,00		
15	0,76	4,75	3,61		
16	0,68	4,50	3,06		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	3,00	1,35	7,87	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	3,50	2,70		
19	0,72	1,88	1,35		
20	0,60	4,13	2,48		
Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	4,25	2,93	12,09	Comprometimento abaixo da média
22	0,58	5,38	3,12		
23	0,71	4,50	3,20		
24	0,65	4,38	2,84		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	3,38	1,99	12,01	Comprometimento abaixo da média
26	0,77	3,50	2,70		
27	0,84	5,13	4,31		
28	0,78	3,88	3,02		

Apêndice U - Resultado por cargo operacional

Resultado Bases do Comprometimento (Operacional)					
Base: Afetiva					
EBACO		Médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do Resultado
Afirmação	Peso				
1	0,80	4,11	3,29	11,94	Comprometimento acima da média
2	0,74	2,44	1,81		

3	0,78	4,11	3,21		
4	0,76	4,78	3,63		
Base: obrigação em permanecer					
5	0,78	3,22	2,51	11,41	Comprometimento abaixo da média
6	0,79	4,33	3,42		
7	0,82	3,33	2,73		
8	0,85	3,22	2,74		
Base: obrigação pelo desempenho					
9	0,65	5,22	3,39	16,80	Alto comprometimento
10	0,81	5,67	4,59		
11	0,81	5,89	4,77		
12	0,70	5,78	4,04		
Base: Afiliativa					
13	0,72	5,00	3,60	14,01	Baixo comprometimento
14	0,82	4,56	3,74		
15	0,76	5,00	3,80		
16	0,68	4,22	2,87		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	1,89	0,85	5,33	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	1,67	1,28		
19	0,72	1,67	1,20		
20	0,60	3,33	2,00		
Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	4,44	3,07	11,96	Comprometimento abaixo da média
22	0,58	4,44	2,58		
23	0,71	4,11	2,92		
24	0,65	5,22	3,39		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	4,56	2,69	14,03	Comprometimento abaixo da média
26	0,77	4,33	3,34		
27	0,84	4,89	4,11		
28	0,78	5,00	3,90		

Apêndice V - Resultado por cargo gerencial

Resultado Bases do Comprometimento (Gerencial)					
Base: Afetiva					
EBACO		Médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do Resultado
Afirmação	Peso				
1	0,80	4,00	3,20	13,86	Comprometimento acima da média
2	0,74	4,00	2,96		
3	0,78	5,00	3,90		
4	0,76	5,00	3,80		
Base: obrigação em permanecer					
5	0,78	3,00	2,34	11,13	Comprometimento abaixo da média
6	0,79	4,25	3,36		
7	0,82	3,25	2,67		
8	0,85	3,25	2,76		
Base: obrigação pelo desempenho					
9	0,65	5,00	3,25	16,59	Alto comprometimento
10	0,81	5,75	4,66		

	0,81	5,75	4,66		
12	0,70	5,75	4,03		
Base: Afiliativa					
13	0,72	4,75	3,42	14,16	Baixo comprometimento
14	0,82	4,75	3,90		
15	0,76	4,75	3,61		
16	0,68	4,75	3,23		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	4,50	2,03	8,14	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	2,25	1,73		
19	0,72	2,75	1,98		
20	0,60	4,00	2,40		
Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	5,25	3,62	11,81	Comprometimento abaixo da média
22	0,58	3,25	1,89		
23	0,71	4,75	3,37		
24	0,65	4,50	2,93		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	5,00	2,95	12,95	Comprometimento abaixo da média
26	0,77	3,75	2,89		
27	0,84	4,75	3,99		
28	0,78	4,00	3,12		

Apêndice W - Resultado por cargo outros

Resultado Bases do Comprometimento (Outros)					
Base: Afetiva					
EBACO		Médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do Resultado
Afirmação	Peso				
1	0,80	4,33	3,47	14,86	Comprometimento acima da média
2	0,74	5,17	3,82		
3	0,78	4,67	3,64		
4	0,76	5,17	3,93		
Base: obrigação em permanecer					
5	0,78	2,67	2,08	11,34	Comprometimento abaixo da média
6	0,79	4,17	3,29		
7	0,82	4,17	3,42		
8	0,85	3,00	2,55		
Base: obrigação pelo desempenho					
9	0,65	5,17	3,36	16,24	Alto comprometimento
10	0,81	5,83	4,73		
11	0,81	5,17	4,19		
12	0,70	5,67	3,97		
Base: Afiliativa					
13	0,72	5,17	3,72	14,65	Baixo comprometimento
14	0,82	5,00	4,10		
15	0,76	4,67	3,55		
16	0,68	4,83	3,29		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	1,67	0,75	5,07	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	2,33	1,80		

19	0,72	1,83	1,32		
20	0,60	2,00	1,20		
Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	4,17	2,88	11,40	Comprometimento abaixo da média
22	0,58	4,17	2,42		
23	0,71	4,33	3,08		
24	0,65	4,67	3,03		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	4,33	2,56	13,26	Comprometimento abaixo da média
26	0,77	4,50	3,47		
27	0,84	3,67	3,08		
28	0,78	5,33	4,16		

Apêndice X - Resultado por ramo comércio

Resultado Bases do Comprometimento (Comércio)					
Base: Afetiva					
EBACO		Médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do Resultado
Afirmação	Peso				
1	0,80	3,88	3,10	12,84	Comprometimento acima da média
2	0,74	3,75	2,78		
3	0,78	4,00	3,12		
4	0,76	5,06	3,85		
Base: obrigação em permanecer					
5	0,78	2,88	2,24	11,22	Comprometimento abaixo da média
6	0,79	4,50	3,56		
7	0,82	3,31	2,72		
8	0,85	3,19	2,71		
Base: obrigação pelo desempenho					
9	0,65	5,13	3,33	16,27	Alto comprometimento
10	0,81	5,38	4,35		
11	0,81	5,63	4,56		
12	0,70	5,75	4,03		
Base: Afiliativa					
13	0,72	4,63	3,33	13,31	Baixo comprometimento
14	0,82	4,38	3,59		
15	0,76	4,50	3,42		
16	0,68	4,38	2,98		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	3,06	1,38	7,71	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	2,81	2,17		
19	0,72	2,81	2,03		
20	0,60	3,56	2,14		
Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	4,81	3,32	12,16	Comprometimento acima da média
22	0,58	3,81	2,21		
23	0,71	4,88	3,46		
24	0,65	4,88	3,17		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	4,63	2,73	13,08	Comprometimento abaixo da média
26	0,77	4,19	3,22		
27	0,84	5,00	4,20		
28	0,78	3,75	2,93		

Apêndice Y - Resultado por ramo indústria

Resultado Bases do Comprometimento (Industria)					
Base: Afetiva					
EBACO		Médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do Resultado
Afirmação	Peso				
1	0,80	3,80	3,04	11,85	Comprometimento acima da média
2	0,74	3,80	2,81		
3	0,78	3,60	2,81		
4	0,76	4,20	3,19		
Base: obrigação em permanecer					
5	0,78	2,80	2,18	10,51	Baixo comprometimento
6	0,79	4,00	3,16		
7	0,82	3,40	2,79		
8	0,85	2,80	2,38		
Base: obrigação pelo desempenho					
9	0,65	5,20	3,38	15,97	Alto comprometimento
10	0,81	5,80	4,70		
11	0,81	5,60	4,54		
12	0,70	4,80	3,36		
Base: Afiliativa					
13	0,72	4,80	3,46	13,53	Baixo comprometimento
14	0,82	4,00	3,28		
15	0,76	5,00	3,80		
16	0,68	4,40	2,99		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	1,60	0,72	4,90	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	1,60	1,23		
19	0,72	2,60	1,87		
20	0,60	1,80	1,08		
Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	3,60	2,48	9,16	Comprometimento abaixo da média
22	0,58	3,80	2,20		
23	0,71	3,00	2,13		
24	0,65	3,60	2,34		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	3,60	2,12	10,10	Baixo comprometimento
26	0,77	2,80	2,16		
27	0,84	3,40	2,86		
28	0,78	3,80	2,96		

Apêndice Z - Resultado por ramo prestação de serviço

Resultado Bases do Comprometimento (Prestação de serviço)					
Base: Afetiva					
EBACO		Médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do Resultado
Afirmação	Peso				
1	0,80	4,45	3,56	13,49	Comprometimento acima da média
2	0,74	3,70	2,74		
3	0,78	4,45	3,47		
4	0,76	4,90	3,72		
Base: obrigação em permanecer					
5	0,78	3,35	2,61	10,60	Baixo comprometimento
6	0,79	3,40	2,69		
7	0,82	3,25	2,67		
8	0,85	3,10	2,64		
Base: obrigação pelo desempenho					
9	0,65	5,55	3,61	16,75	Alto comprometimento
10	0,81	5,80	4,70		
11	0,81	5,50	4,46		
12	0,70	5,70	3,99		
Base: Afiliativa					
13	0,72	5,05	3,64	15,06	Comprometimento abaixo da média
14	0,82	5,20	4,26		
15	0,76	5,30	4,03		
16	0,68	4,60	3,13		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	2,35	1,06	6,42	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	2,90	2,23		
19	0,72	1,80	1,30		
20	0,60	3,05	1,83		
Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	4,35	3,00	11,94	Comprometimento abaixo da média
22	0,58	4,60	2,67		
23	0,71	4,35	3,09		
24	0,65	4,90	3,19		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	4,40	2,60	11,56	Comprometimento abaixo da média
26	0,77	3,00	2,31		
27	0,84	4,30	3,61		
28	0,78	3,90	3,04		

Apêndice AA - Resultado por ramo outros

Resultado Bases do Comprometimento (Outros)					
Base: Afetiva					
EBACO		Médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do Resultado
Afirmação	Peso				
1	0,80	4,73	3,78	14,31	Comprometimento acima da média
2	0,74	3,73	2,76		
3	0,78	5,09	3,97		
4	0,76	5,00	3,80		
Base: obrigação em permanecer					
5	0,78	2,27	1,77	8,30	Baixo comprometimento
6	0,79	3,45	2,73		
7	0,82	2,18	1,79		
8	0,85	2,36	2,01		
Base: obrigação pelo desempenho					

9	0,65	5,27	3,43	16,08	Alto comprometimento
10	0,81	5,64	4,57		
11	0,81	5,27	4,27		
12	0,70	5,45	3,82		
Base: Afiliativa					
13	0,72	5,36	3,86	15,49	Comprometimento abaixo da média
14	0,82	5,36	4,40		
15	0,76	5,36	4,08		
16	0,68	4,64	3,15		
Base: Falta de oportunidades e recompensas					
17	0,45	2,18	0,98	6,36	Comprometimento abaixo da média
18	0,77	2,55	1,96		
19	0,72	2,09	1,51		
20	0,60	3,18	1,91		
Base: Linha consistente de atividade					
21	0,69	4,73	3,26	11,70	Comprometimento abaixo da média
22	0,58	4,64	2,69		
23	0,71	4,27	3,03		
24	0,65	4,18	2,72		
Base: Escassez de alternativas					
25	0,59	3,55	2,09	11,90	Comprometimento abaixo da média
26	0,77	4,00	3,08		
27	0,84	4,64	3,89		
28	0,78	3,64	2,84		

Apêndice AB - Resultado por variável menor e maior comprometimento

Referências	Variáveis	%	Maior comprometimento	Menor Comprometimento
Faixa Etária	Entre 21 e 25 anos	42	Obrigação pelo desempenho	Obrigação em permanecer; Afiliativa; Escassez de alternativas;
	Entre 26 e 30 anos	25	Obrigação pelo desempenho	Obrigação em permanecer
	Entre 18 e 20 anos	23	Obrigação pelo desempenho	Escassez de alternativas
	Entre 31 e 35 anos	10	Obrigação pelo desempenho	Obrigação em permanecer
Gênero	Feminino	60	Obrigação pelo desempenho	Afiliativa
	Masculino	40	Obrigação pelo desempenho	Obrigação em permanecer
Instituição de ensino	Pública	79	Obrigação pelo desempenho	Obrigação em permanecer
	Privada	21	Obrigação pelo desempenho	Obrigação em permanecer; Afiliativa;
Estado civil	Solteiro (a)	73	Obrigação pelo desempenho	Obrigação em permanecer; Afiliativa;
	Casado (a) e união estável	27	Obrigação pelo desempenho	Obrigação em permanecer; Escassez de alternativas;
Filhos	Não tenho filhos	81	Obrigação pelo desempenho	Obrigação em permanecer; Escassez de alternativas;
	Sim, tenho 1	13	Obrigação pelo desempenho	Obrigação em permanecer; Escassez de alternativas;
	Sim, tenho 2	6	Obrigação pelo desempenho	Obrigação em permanecer; Afiliativa;
Ramo da atividade da empresa	Comércio	31	Obrigação pelo desempenho	Afiliativa
	Indústria	10	Obrigação pelo desempenho	Obrigação em permanecer; Afiliativa;
	Prestação de serviços	38	Obrigação pelo desempenho	Obrigação em permanecer;
	Outros	21	Obrigação pelo desempenho	Obrigação em permanecer;

Cargo	Administrativo	48	Obrigação pelo desempenho	Obrigação em permanecer; Afiliativa; Escassez de alternativas;
	Estagiário	17	Obrigação pelo desempenho	Obrigação em permanecer; Afiliativa;
	Gerencial	8	Obrigação pelo desempenho	Afiliativa
	Operacional	15	Obrigação pelo desempenho	Afiliativa
	Outros	12	Obrigação pelo desempenho	Afiliativa
Tempo de empresa	Menos de 1 ano	18	Obrigação pelo desempenho	Obrigação em permanecer; Afiliativa;
	Entre 1 a 2 anos	33	Obrigação pelo desempenho	Obrigação em permanecer; Afiliativa;
	Entre 2 a 3 anos	13	Obrigação pelo desempenho	Obrigação em permanecer;
	Entre 3 e 4 anos	15	Obrigação pelo desempenho	Obrigação em permanecer; Afiliativa;
	Mais que 5 anos.	21	Obrigação pelo desempenho	Falta de recompensas; Escassez de alternativas;
Renda	Menos que um salário mínimo	12	Obrigação pelo desempenho	Obrigação em permanecer; Afiliativa;
	Entre 1 e 2 salários mínimos	50	Obrigação pelo desempenho	Escassez de alternativas
	Entre 2 e 3 salários mínimos	32	Obrigação pelo desempenho	Afiativa
	Entre 3 e 5 salários mínimos	6	Obrigação pelo desempenho	Obrigação em permanecer; Escassez de alternativas;