

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

THAINÁ EVILYN DA SILVA LIMA

**BASES DO COMPROMETIMENTO DAS GERAÇÕES X E Y EM
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

DOURADOS/MS

2021

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

THAINÁ EVILYN DA SILVA LIMA

**BASES DO COMPROMETIMENTO DAS
GERAÇÕES X e Y EM ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em administração

Orientador: Prof. Dra. Erlaine Binotto

Banca Examinadora:

Profa. Me. Luisa Rhoden Rech

Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

L732b Lima, Thaina Evilyn Da Silva
BASES DO COMPROMETIMENTO DAS GERAÇÕES X E
Y EM ORGANIZAÇÃO
PÚBLICA [recurso eletrônico] / Thaina Evilyn Da Silva Lima. --
2021.
Arquivo em formato pdf.

Orientadora: Erlaine Binotto.
TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal
da Grande Dourados, 2021. Disponível no Repositório
Institucional da UFGD em:
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

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.



ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE TRABALHO DE
GRADUAÇÃO II, SEMESTRE LETIVO 2021.1, RAEMF

**BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DAS
GERAÇÕES X E Y EM ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

THAINÁ EVILYN DA SILVA LIMA

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:

Profa. Dra. Erlaine Binotto
(Presidente)

Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes
(Avaliador 1)

Profa. Me. Luisa Rhoden Rech
(Avaliadora 2)

DOURADOS-MS, 19 de novembro de 2021.

REGISTRO:
AB - 34/2021

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por me deixar saudável e forte para ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso.

Agradeço à minha família pelo apoio e compreensão a minha ausência enquanto me dedicava a conclusão deste trabalho.

Agradeço à professora que orientou meu trabalho Dra. Erlaine Binotto pela confiança na minha proposta de projeto.

Agradeço aos respondentes da pesquisa. Por último, gostaria de agradecer à Universidade Federal da Grande Dourados.

RESUMO

O comprometimento organizacional, em suas diversas abordagens, é uma importante ferramenta para compreender a relação entre os indivíduos e as organizações para as quais trabalham. Esses indivíduos possuem atributos distintos, que podem ser moldados pelo meio onde vivem ou ser características da geração a qual pertencem. Tais características, por sua vez, podem determinar comportamentos e influenciar os níveis de seu comprometimento organizacional, determinante para o desempenho da organização. O objetivo deste trabalho foi analisar as bases do comprometimento organizacional de servidores de uma organização pública pertencentes às gerações X e Y. O instrumento de pesquisa foi um questionário contendo 39 questões. Para aplicação do instrumento, foram escolhidas duas secretarias. Do total de servidores abordados, após enquadramento aos critérios de pesquisa, 31,7% responderam ao questionário. Os dados foram tabulados e analisados descritivamente de acordo com um modelo de múltiplas bases, denominado Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). Os resultados mostram que não há mudança nas bases de comprometimento quando se trata das gerações separadamente. Entre as bases de comprometimento avaliadas, o resultado mais expressivo foi na Obrigação pelo desempenho, com alto comprometimento, e na Escassez de alternativas, classificada como baixo comprometimento, ambos resultados desejáveis para a organização.

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

ABSTRACT

Organizational commitment, in its various approaches, is an important tool to understand the relationship between individuals and the organizations for which they work. These individuals have distinct attributes, which can be shaped by the environment where they live or be characteristics of the generation to which they belong. These characteristics, in turn, can determine behaviors and influence the levels of their organizational commitment, determinant for the company's performance. The objective of this work was to analyze the bases of organizational commitment of a public organization's employees, belonging to generations X and Y. The research instrument was a questionnaire containing 39 questions. For the application of the instrument, two departments were chosen. Of the total number of employees approached, after fitting the research criteria, 31.7% responded the questionnaire. The data were tabulated and descriptively analyzed according to a multi-basis model, called the Organizational Commitment Base Scale (EBACO). The results show that there is no change in the bases of commitment when it comes to generations separately. Among the evaluated bases of commitment, the most expressive result was in the Obligation for performance, with high commitment, and in the Scarcity of alternatives, classified as low commitment, both desirable results for the organization.

Key words: Organizational commitment; EBACO; Y Generation; Z Generation.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Gerações coexistentes no mercado de trabalho	21
Quadro 2 – Respondentes da pesquisa	26
Quadro 3 – Fatores de comprometimento organizacional conforme a EBACO	26
Quadro 4 – Pesos das bases EBACO	27
Quadro 5 – Interpretação dos resultados das bases EBACO	28
Quadro 6 – Descrição do perfil profissional dos servidores	30
Quadro 7 – Descrição das gerações	31

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Comprometimento organizacional geral dos servidores.....	33
Figura 2 – Comprometimento organizacional nas secretárias.....	34

SUMÁRIO

<u>1</u> INTRODUÇÃO	11
<u>1.1</u> DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	13
<u>1.2</u> OBJETIVOS.....	14
<u>1.2.1</u> Objetivo Geral	12
<u>1.2.2</u> Objetivos Específicos.....	12
<u>1.3</u> JUSTIFICATIVA	15
<u>2</u> REVISÃO TEÓRICA	17
<u>2.1</u> ORGANIZAÇÃO PÚBLICA	17
<u>2.2</u> COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	18
<u>2.3</u> BASES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	20
<u>2.4</u> GERAÇÕES	20
<u>2.4.1</u> Gerações <i>Baby Boomers</i>	21
<u>2.4.2</u> Gerações X	22
<u>2.4.3</u> Gerações Y	23
<u>2.4.4</u> Gerações Z.....	23
<u>3</u> PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	25
<u>3.1</u> DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	25
<u>3.2</u> DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO.....	25
<u>3.3</u> TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	26
<u>3.4</u> TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	27
<u>4</u> RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
<u>4.1</u> DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS SERVIDORES.....	30
<u>4.2</u> COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES.....	32
<u>4.3</u> COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	34
<u>5</u> CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS.....	38
APÊNDICE A - Questionário online.....	43
APÊNDICE B - Termo de consentimento	43

1 INTRODUÇÃO

Há inúmeras teorias, escolas e abordagens da área de administração que buscam compreender a relação entre o indivíduo e a organização (LAUER-LEITE, 2006). Dentre essas abordagens, para Bastos (1993), as três fontes teóricas que contribuíram para definição do comprometimento organizacional é a sociologia, a psicologia social e as teorias organizacionais. A primeira fonte é uma ciência que visa explicar todos os aspectos da humanidade, ou seja, é “uma das manifestações do pensamento moderno” (MARTINS, 1998, p.2).

O enfoque da psicologia social “é estudar o comportamento de indivíduos no que ele é influenciado socialmente” (LANE, 2017, p.2). Desde o início da década de 1960, o comprometimento organizacional tem sido estudado na psicologia por ser um pré-requisito para obter resultados positivos tanto para a organização quanto para os funcionários (ABREU-CRUZ; OLIVEIRA-SILVA; WERNECK-LEITE, 2019).

A terceira e última fonte teórica pode ser dividida em três partes: abordagem clássica, teoria clássica e teoria das relações humanas. O Taylorismo contribuiu com o estudo dos tempos e movimentos, fadiga humana, divisão do trabalho e especialização dos operários, incentivos salariais e prêmios de produção, condições ambientais de trabalho, padronização de métodos e máquinas e a supervisão funcional. O Taylorismo e o fordismo têm o mesmo objetivo, o de aumentar a produção com otimização do tempo e explorar a mão de obra dos trabalhadores (WEIDGENANT, 2017; SILVA, 2020).

A Teoria Clássica (Fayol) foca a eficiência através da estrutura organizacional, com priorização do comando, encarando o negócio como um complexo fechado que deve ser privilegiado em detrimento dos trabalhadores.

A Teoria das Relações Humanas, por sua vez, refere-se à organização como grupos, com ênfase nas pessoas, grupos sociais, relacionamentos interpessoais e confiança entre os seres humanos. Essa teoria também pode ser chamada como abordagem humanística, diferenciando-se das outras pelo seu foco em seres humanos.

A Abordagem Humanística é o resultado da experiência de Hawthorne, realizado por Elton Mayo, com foco na humanidade e democratização, deixando de lado a rigidez que a antecedia (MONEGO et al., 2021).

O comprometimento organizacional refere-se ao relacionamento de uma pessoa com

a organização de modo que os profissionais se identifiquem com os valores da organização e aliem-se às suas crenças. O comprometimento das pessoas ao seu local de trabalho é um fator essencial para o maior desempenho organizacional, porque permite que as pessoas interajam com todos os aspectos que compõem o ambiente, tornando-as mais envolvidas (BASTOS, 1994).

O estudo do Comprometimento Organizacional para Neves e Cesar (2020) é fundamental, pois ajuda a entender e interpretar a relação complexa entre o indivíduo e a organização, afinal, todos são comprometidos de algum modo, a diferença entre indivíduos está na razão do comprometimento. Com estas afirmações uma organização que deseja alcançar maior produtividade, credibilidade e sustentabilidade precisa investir no comprometimento organizacional (MOURA; SILVA; CARVALHO, 2019).

Consequentemente, percebe-se que as organizações procuram profissionais não somente por seus conhecimentos técnicos, mas sim pessoas que saibam inovar ao gerir recursos humanos, visto que as estratégias em gestão de pessoas interferem no tipo e nível de comprometimento (STECCA; ALBUQUERQUE; VON ENDE, 2017).

De acordo com Oliveira e Costa (2015) os motivos que levam as pessoas a comprometerem-se com as organizações públicas e privadas são distintos. No setor privado, os valores individuais, as políticas de recompensa e a natureza da liderança são fatores dos quais o comprometimento organizacional dos funcionários depende. No entanto nas organizações públicas, a razão maior que leva o indivíduo comprometer-se é a estabilidade no emprego, inerente aos concursos públicos, e os valores que são atribuídos à sua missão.

Um ponto importante a ressaltar é a diversidade de gerações existentes (*baby boomer*, X, Y e Z), onde cada geração é composta por indivíduos que nasceram na mesma época, ou seja, são identificados eventos históricos, políticos ou sociais que geraram impacto nos valores, atitudes e comportamentos das pessoas envolvidas, para delimitar datas de referência (CORDEIRO et al., 2013).

Para Weller (2010), as gerações não são organizadas em ordem cronológica, mas são indivíduos que receberam a mesma influência em termos de conhecimento, cultura e situação sócio-política. Diversos autores apresentam uma classificação para cada geração e nenhum deles entram em acordo para determinar a mesma data (WEIDGENANT, 2017).

No Brasil, a geração *baby boomers* passou pelo governo Juscelino Kubistschek, oposições ao governo militar, entre outros acontecimentos. A geração X é composta pelos indivíduos que decorreram a normalização do divórcio e a entrada das mulheres no mercado

de trabalho (CONGER, 1998). Aqueles que vivenciaram uma grande instabilidade econômica e a reinstalação da democracia são classificados como geração Y (COMAZETTO et al., 2016). Os jovens da geração Z são interligados às novas tecnologias de informação e comunicação (JACQUES, 2015).

A estrutura deste estudo seguiu a estrutura do trabalho de Silva (2020), onde a pesquisa foi aplicada a acadêmicos dos cursos de ciências contábeis e administração pertencentes as gerações Y e Z, afim de analisar as bases do comprometimento organizacional dos acadêmicos. O estudo de Silva (2020, p. 46) demonstrou que os universitários participantes “possuem alto comprometimento na base de obrigação pelo desempenho e comprometimento acima da média na base afetiva”.

Deste modo, este estudo tem como foco os públicos pertencentes as duas gerações (X e Y) afim de analisar os tipos de comprometimentos organizacionais existentes entre essas gerações. Para isto, será utilizado o modelo de Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), com sete bases de comprometimento.

Esta monografia foi estruturada em cinco sessões: a primeira apresentou a problemática, objetivos e justificativas; a segunda a fundamentação teórica sobre comprometimento organizacional e gerações; a terceira descreve como foi feita a pesquisa e as ferramentas utilizadas; a quarta apresenta os dados coletados e discute; e a quinta e última seção abrange as considerações finais e referenciais.

1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

As organizações buscam melhores desempenhos através do aumento do comprometimento dos funcionários. As organizações têm voltado sua atenção a este quesito, pois compreende-se que os empregados comprometidos tendem a se esforçar mais para o alcance de suas metas, assim contribuindo para concretização dos objetivos da organização (SILVA, 2012).

Silva (2012) classifica as atuais relações de trabalho como transitórias, sujeitas a mudanças aceleradas que vêm acompanhadas de incertezas e de precarização. Diante disso, o autor ressalta que pode haver o questionamento se, em tais condições, é relevante o estudo sobre o comprometimento com as organizações. No entanto, a existência de alta competitividade justifica a necessidade, por parte das organizações, da busca por uma força de trabalho de fato comprometida com sua missão (BASTOS, 1998).

Para Bastos e Andrade (2002), o esperado de organização com altos níveis de inovação e constantes transformações é que haja uma investida em processos de reorganização do trabalho, de modo que as tarefas designadas aos trabalhadores correspondam às suas expectativas profissionais. Segundo os autores, isso traria um comprometimento positivo por parte dos colaboradores. Trazendo esse pensamento ao conceito geracional, Weidgenant (2017) afirma que, independente da geração, os jovens sempre terão anseios e expectativas, e cada um pode ser influenciado pelo meio em que vive, carregando ou não as características mais marcantes de sua geração, com o fator comum de que, em uma época de mudanças constantes, é essencial e necessário adaptar-se.

De acordo com o relatório *Youth Barometer*, do banco *Credit Suisse* (2020), de 2012 até 2020, o otimismo dos jovens brasileiros a respeito do futuro de suas carreiras caiu de 75% para 45%. O documento relata que as principais preocupações desse público estão concentradas na crise econômica, na pandemia e no desemprego. Para Silva (2020), o pessimismo das gerações Y e Z pode influenciar negativamente no comprometimento organizacional desses indivíduos. Deste modo, torna-se fundamental o conhecimento do perfil e do nível do comprometimento organizacional para benefício tanto do empregado quanto do empregador (MENETTI, KUBO e OLIVA, 2014).

As organizações têm dificuldade em lidar com questões de recursos humanos e há discussões expressivas sobre o impacto das gerações no comprometimento individual. Considerando isso, este trabalho tem o intuito de responder a seguinte pergunta: Quais as bases de comprometimento dos servidores públicos pertencentes às gerações X e Y?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as bases de comprometimento organizacional predominante entre os funcionários públicos pertencentes às gerações X e Y.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o perfil profissional dos servidores públicos pertencentes as gerações X e Y;
- Identificar a geração predominante dentro das secretarias; e

- Identificar as maiores e menores bases de comprometimento dos servidores públicos pertencentes as gerações X e Y.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para Weidgenant (2017), houve uma evolução do olhar da organização para seus funcionários, outrora voltado para as habilidades operacionais e hoje valorizando as pessoas e suas competências. A organização deve estar atenta ao ser humano, às suas necessidades, desejos e satisfação, buscando alternativas que possibilitem aos indivíduos participar dos objetivos do negócio e manter a produtividade (ARRAES et al., 2017).

Manter as pessoas comprometidas com a organização é importante, pois permite que gestores conheçam as características de cada indivíduo de sua organização e desenvolvam estratégias para a manutenção desse comprometimento (SILVA, 2020).

A tendência atual é que as organizações não invistam apenas em novas tecnologias, mas concentrem seus esforços cada vez mais no capital intelectual (pessoas) e em como maximizar o poder ativo dessas pessoas, assim obtendo vantagens competitivas. É necessário o comprometimento organizacional para que seja alcançada uma maior produtividade, credibilidade e sustentabilidade (MOURA; SILVA; CARVALHO, 2019).

De acordo com Bastos (1993, p.53):

As inovações tecnológicas se frustram ou perdem a sua força caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho e que nele encontre condições de auto realização e crescimento.

Fazer com que o indivíduo se envolva e comprometa-se cada vez mais com a organização é um fator importante para as organizações, para gerar satisfação no trabalho e ampliar esse comprometimento. De acordo com Silva (2012, p.14), “outro aspecto importante no contexto de ingresso maciço de novos e jovens empregados é a preocupação dos valores organizacionais e com a gestão do processo de aculturação”.

A falta da transmissão e valores através do processo estruturado e do acompanhamento dessa transição, traz como consequências às novas gerações a falta de coesão e direcionamento na organização (SILVA, 2012).

Assim como o estudo de Silva (2020), este contribui para que a organização entenda quais os potenciais pontos a serem explorados para ampliar o comprometimento dos indivíduos com a organização. A organização poderá explorar e utilizar cada potencial a seu

favor, além da visão de como outros indivíduos enxergam seu negócio, assim possibilitando que revise, adote ou crie novas estratégias de gestão. Vale lembrar que nem todas as estratégias que são implantadas em outros empreendimentos podem funcionar, é necessário a adaptação dessas estratégias para a realidade de cada organização.

2 REVISÃO TEÓRICA

Neste tópico serão abordados conceitos de organizações públicas, comprometimento organizacional e seus tipos, as bases do comprometimento organizacional, as definições das gerações e suas características e a apresentação das escalas de medição das bases de comprometimento organizacional.

2.1 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Para Dias Pires e Macêdo (2006), as organizações públicas têm como objetivo a prestação de serviços para a sociedade. Assim, seus recursos devem ser voltados para a formulação e gestão de políticas públicas para obter um excelente atendimento a sociedade.

As organizações estão em um esforço constante contra os mecanismos fixados para adoção de novos procedimentos, afim de acompanhar os avanços tecnológicos e científicos advindos da globalização. Levando isto em conta, as organizações públicas procuram estratégias para atingir seus objetivos fazendo com que o “velho e novo” conversem entre si (PIRES; MACÊDO, 2006).

Para Pires e Macedo (2006), as organizações públicas brasileiras são delineadas de um modo complexo, com multiplicidade de níveis hierárquicos. Segundo os autores, essa estrutura favorece os interesses políticos dominantes. Ao mesmo tempo, o desenho organizacional público é tão estável que carrega consigo uma forte resistência à inovação, perpetuando sua característica burocrática. Nesses moldes, as organizações públicas encontram dificuldades em atingir seu principal objetivo: o atendimento eficaz aos cidadãos.

De acordo com Pires e Macêdo (2006, p.87) “As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagindo com ele”. Por isso, o ambiente em que a organização está inserida pode influenciá-la, bem como ser influenciado por ela. Sendo assim, os trabalhadores dessa organização têm o importante papel de contribuir para este intercâmbio com o meio, o que faz com que seus valores pessoais sejam um fator significativo na constituição da cultura da organização.

Segundo Pires e Macêdo (2006), as definições sobre metas, objetivos e tarefas são importantes, pois são os resultados de interação entre a organização e os indivíduos que a compõem, concordando com Cunha, Bacinello e Klann (2016), que afirmam que sem o capital intelectual, todos os outros recursos tornam-se escassos em uma organização.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Desde o final da década de 1970, pesquisadores e profissionais voltados à gestão de pessoas passam a preocupar-se em estudar e entender o comprometimento dos trabalhadores com as organizações. Bastos (1996) destacou que o tema começou a ser mais intensamente investigado a partir da década de 1980. Afinal, o que é comprometimento organizacional?

De acordo com Costa et al., (2014), o comprometimento, discutido de formas diferentes por diversos autores, vem para explicar o comportamento consistente ou relativamente estável do trabalhador.

Estudos sobre o comprometimento são ligados a atitudes e comportamentos como pontualidade, atitudes frente às mudanças, desempenho individual, abandono efetivo da organização, comportamentos de cidadania, assiduidade e o desempenho organizacional. Para a autora, é importante considerar o comprometimento como um vínculo, de modo que se pondere a atuação do trabalhador, da organização e do contexto onde estão inseridos, o que faz com que o fenômeno seja tratado de forma processual e dinâmica.

Para Becker (1960), o indivíduo continua vinculado a uma organização devido aos custos e benefícios que possam estar associados à sua saída, somando-se à perspectiva de como é visto perante a sociedade. A teoria de *side-bets*, desenvolvida pelo autor, refere-se às trocas laterais entre indivíduos e organização, que resultam em um comportamento individual baseado nas expectativas da organização em razão dos custos associados à sua saída.

Na literatura organizacional é utilizado o termo envolvimento ao descrever a “via de mão dupla” entre o trabalhador e a organização. Para Morrow (1983) há uma proximidade entre comprometimento e envolvimento, no entanto, segundo o autor, comprometimento é um atributo caracterizado pela estabilidade, enquanto o envolvimento tem componentes mutáveis e suscetíveis à manipulação.

Na visão científica, o conceito de comprometimento perde a amplitude e limita-se apenas ao “engajamento”, descartando qualquer conotação negativa e tomando o significado de envolvimento do trabalhador com diversos os aspectos de seu ambiente de trabalho (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

Menezes, Aguiar e Bastos (2016), tratando da multiplicidade de sentidos do comprometimento organizacional, dividem as definições entre duas abordagens: a abordagem atitudinal, que defende que são os objetivos e valores da organização que

fundamentam a identificação do indivíduo, dando foco a ações que podem antecipar comportamentos de comprometimento; e a abordagem comportamental, que tem o comprometimento como uma expressão de comportamentos.

Fazer com que o indivíduo se envolva cada vez mais com a organização e sua cultura é um fator importante para as organizações atualmente, pois gera satisfação no trabalho e amplia o comprometimento. Sem a gestão do processo de aculturação, de acordo com Silva (2012, p. 14), “as novas gerações podem ter como consequência a falta de coesão e direcionamento dentro da organização”.

Para Mowday, Porter e Steers (1979), o comprometimento é um vínculo desenvolvido pelo indivíduo e seu envolvimento com a organização, e pode ser caracterizado por três fatores:

- i) Estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização;
- ii) A crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização; e
- iii) O desejo de manter se membro da organização.

Meyer e Allen (1991) classificam três tipos de comprometimento: afetivo, que é o apego psicológico associado à lealdade em permanecer na organização; instrumental, quando o empregado sente a obrigação de permanecer por causa dos altos custos que são associados ao sair; e normativo, que reflete o sentimento de obrigação de continuar na organização para cumprir com seus objetivos, sentindo gratidão pelo que a organização ofereceu.

Bastos, Brandão e Pinho (1997) também classificam o comprometimento em três tipos: i) compromisso com envolvimento (relata o comportamento do indivíduo em relação aos seus alvos); ii) compromisso com comprometimento (é relacionado ao esforço que o indivíduo faz para realizar algo), iii) conjunto de condições que conduzem a produtos indesejados, comprometer como prejudicar.

Medeiros et al. (2003), ao avaliarem o estado da arte da pesquisa em comprometimento organizacional no Brasil, concluíram que predomina a existência de três enfoques conceituais: enfoques afetivos, instrumental/calculativo e normativo, os mesmos propostos por Meyer e Allen (1991). Tais enfoques foram abordados tanto de forma isolada (principalmente o enfoque afetivo) quanto em abordagens multidimensionais. Ou seja, as bases do comprometimento organizacional dependem do(s) enfoque(s) escolhido(s) pelo autor.

2.3 BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O modelo brasileiro dispõe de sete bases do comprometimento organizacional: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas, no qual, foi adaptado da teoria de Meyer e Allen (1991) por Bastos (1993), Siqueira (2000) e Medeiros (2003).

A Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo ou Atitudinal (ECOA) foi validada por Siqueira (2001). Este indicador mostra o sentimento de lealdade com a organização, ou seja, o indivíduo tendo um laço sentimental e emocional com a organização, sentindo-se valorizado e orgulhoso por estar naquela organização. Quando isso ocorre, o trabalhador alinha seus objetivos com os da organização assumindo, deste modo, os objetivos da organização como seus. Por outro ângulo, “As atitudes advindas dessa abordagem, estão relacionadas à lealdade ativa, ao desejo de pertencer e ao esforço em realizar os objetivos organizacionais” (FERREIRA; LEONE, 2011, p. 21).

A Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo ou Instrumental (ECOC) também foi validada por Siqueira (2001). Esta escala considera que o término do relacionamento indivíduo- organização será considerado como um custo para quem despendeu tempo, energia e dinheiro neste relacionamento. Este comprometimento também pode ser chamado de “*side bets*” (trocas laterais), e está relacionado com as trocas estabelecidas entre o indivíduo e a organização (BECKER, 1960).

A Escala de Comprometimento Organizacional Normativa (ECON) também é validada por Siqueira (2001). Nesta escala, os indivíduos permanecem nas organizações porque sentem um dever moral, ou seja, sentem-se gratos por tudo que a organização concedeu e consideram imoral deixá-la. Para Bastos (1993, p.58) “as pressões normativas predisõem o indivíduo para se comportar segundo padrões internalizados”.

2.4 GERAÇÕES

As diferentes gerações são compostas por indivíduos com a mesma época de nascimento, ou seja, são identificados eventos históricos, políticos ou sociais que geraram impacto nos valores, atitudes e comportamentos das pessoas envolvidas, para delimitar datas de referência (CORDEIRO et al., 2013).

Para Conger (1998, p.134) gerações são:

Produtos de fatos históricos que influenciam profundamente os valores e a visão de mundo de seus membros. Esses eventos trazem às pessoas lembranças e emoções fortes, que moldam profundamente suas ideias sobre instituições, autoridade, dinheiro, família e carreira.

Diversos autores apresentam uma classificação para cada geração e nenhum deles entram em acordo para determinar a mesma data (WEIDGENANT, 2017). Pode-se observar algumas das classificações no quadro 1.

Quadro 1 - Gerações coexistentes no mercado de trabalho

Geração	Ano de nascimento	Autores	Principais características
Baby boomers	1945 a 1964	Lulio (2016)	Leais ao trabalho, valorizam o crescimento profissional, revolucionários e transformadores.
	1945 a 1964	Cavazotte; Lemos; Viana (2012)	
	1940 a 1950	Carramenha; Capellano; Mansi (2013)	
Geração X	1960 a 1980	Carrara; Nunes; Sarsur (2013)	Maior equilíbrio no uso de plataformas digitais e não digitais, tentam equilibrar vida pessoal e profissional.
	1965 a 1979	Lulio (2016)	
	1964 a 1982	Calvosa; Vilhena; Xavier; Xavuem (2012)	
Geração Y	1985 a 1999	Lulio (2016)	Filhos superprotegidos/mimados (compensação da ausência dos pais), individualistas e autônomos.
	1980 a 1990	Cavazotte; Lemos; Viana (2012)	
	1983 a 1994	Calvosa; Vilhena; Xavier; Xavuem (2012)	
Geração Z	A partir de 2000	Lulio (2016)	Nomadismo organizacional e nativos digitais.
	1990 a 2010	Muller (2010)	

Fonte: Adaptado de ABREU-CRU; OLIVEIRA-SILVA; DE SOUSA WERNECK-LEITE (2019) e SILVA (2020)

Segundo Kullock (2015), a geração dos veteranos são pessoas nascidas durante as grandes crises, como a 2ª Guerra Mundial e a grande depressão. Os membros dessa geração não se arriscam financeiramente e foram criados para valorizar o trabalho e ser fiel à organização. Também são chamadas de geração silenciosa. Consequentemente à vivência desses grandes acontecimentos, essa geração desenvolveu características como: liderança autoritária; alta valorização do emprego e são obediência no trabalho (CONGER, 1998).

2.4.1 Geração *Baby Boomers*

Os *Baby Boomers* são pessoas nascidas após a 2ª Guerra Mundial, viveram um período de crescimento da economia e da natalidade. São leais ao trabalho e valorizam o crescimento profissional (CAVAZOTTE, LEMOS e VIANA, 2012).

Os integrantes desta geração são pessoas nascidas em 1945 e 1964 (LULIO, 2016). Esta geração brasileira passou pelo governo de Juscelino Kubitschek, em 1955, com o lema de cinquenta anos em cinco, e enfrentaram durante a ditadura militar o milagre econômico brasileiro (SANTOS, 2012).

A juventude *baby boomer* levantou-se contra o governo militar, entrando em conflitos diretos com a polícia e o exército, o que fez com que muitos desses jovens fossem mortos nesses conflitos ou presos e mortos pela polícia (SANTOS, 2012).

2.4.2 Geração X

A geração X nasceu década de 60 até 1980. Segundo Carrara, Nunes e Sarsur (2014), este grupo foi impactado pela turbulência social e econômica, o que o tornou menos otimista, porém mais autoconfiante.

Para Santos (2011), a geração X ou geração Coca-Cola nasceu entre 1962 e 1985. Essa geração passou pelo fim do governo militar e pelo processo de redemocratização. Em 1989, este grupo de pessoas cooperaram para primeira eleição direta para presidente do Brasil, o que não ocorria desde 1961.

No fim da década de 1970 e na década de 1980 a geração X passou pelas crises de petróleo e a recessão econômica (DRIES; PEPERMANS; KERPEL, 2008). Para Santos (2011) presenciar esses acontecimentos fez com que, passa esse grupo, os objetivos pessoais se tornassem mais importantes do que os objetivos organizacionais. Outros fatores decisivos que contribuíram para essas características foram as demissões de seus pais, que eram fiéis às organizações onde trabalhavam, e o crescimento das taxas das mulheres no mercado de trabalho e de divórcio. Segundo Conger (1998), esta geração possui as seguintes características: busca equilíbrio entre vida pessoal e trabalho; são independentes; usam as plataformas digitais e computadores e tem o desejo de trabalhar em locais que lembrem comunidades.

De acordo com Conger (1998, p. 128):

Os líderes que tem cerca de 30 anos ou menos são diferentes: não toleram limites hierárquicos, gostam de trabalho em equipe, querem que a organização funcione como comunidade. Se você não é um deles, precisa aprender a entendê-los.

O desenvolvimento tecnológico acelerou mais a comunicação entre os indivíduos, deste modo, sendo vendidos os primeiros vídeos games e computadores pessoais (SANTOS,

2011). Entre as gerações, a X é a mais equilibrada no uso das plataformas digitais e não digitais, além de ser a geração mais receptiva a diferentes formatos de propagandas (RUIC, 2018).

2.4.3 Geração Y

Segundo Santos (2011), a geração Y ou os jovens do novo milênio, é aquela que vivenciou o *impeachment* do presidente Fernando Collor em 1992 no Brasil. Esta geração pela criação do Plano Real por Fernando Henrique Cardoso, que trouxe o fim da inflação hiperbólica e trouxe de volta a estabilidade econômica. Para Loiola (2009), esta geração cresceu com a valorização da infância, internet, computadores e a educação mais exigente que as gerações anteriores. Eles ganharam autoestima e não são afetados por atividades insignificantes de longo prazo, com isto, “a imagem que a organização tem sobre a geração Y é que esses jovens escapam aos fatores restritivos e têm algo de não domesticável” (COMAZETTO et al., 2016, p.147).

Pode-se observar no mercado de trabalho o *mix* de gerações que trabalham em conjunto, o convívio com a geração Y tem gerado uma série de empecilhos de ideias e valores, assim, gerando um grande índice de rotatividade (COMAZETTO et al., 2016).

Para Tapscott (2010) a geração Y possui oito características fundamentais para comprometer-se com a organização: liberdade (liberdade em tudo que fizer); customizar e personalizar (não agrada a padronização na descrição de cargos); investigação (agilidade no manuseio da internet, assim procurando informações sobre tudo com maior facilidade); integridade (alinham seus valores com os da organização); entretenimento (buscam entretenimento e diversão no trabalho, na educação e vida social); colaboração e relacionamento (os jovens colaboram nas redes sociais expondo suas opiniões sobre marcas, organizações, serviços e produtos); velocidade (gostam de receber *feedback* para indicar que estão indo bem); e inovação (buscam organizações inovadoras, nas quais trabalhar significa colaborar, aprender e divertir-se).

2.4.4 Geração Z

A geração Z é composta pelos sujeitos nascidos em 2000 até os dias atuais, conhecidos como nativos digitais (LULIO, 2016). Buscam integrar trabalho e vida pessoal,

com a possibilidade de trabalhar remotamente e resolver coisas pessoais no horário de trabalho caso precisem (MULLER, 2010). É uma geração que não acredita que se deve exercer apenas uma função pelo resto da vida, abrindo as portas para o nomadismo organizacional.

Para Jacques et al., (2015, p.68) “a chegada ao mercado de trabalho da Geração Z, em consequência, é anunciada e interpretada como uma promessa de profissionais multitarefas, atentos a múltiplos estímulos e ágeis na absorção de novas tecnologias”. A diferença entre a geração Z e as demais é a familiaridade com as inovações tecnológicas, estes indivíduos não tem problema algum no manuseio de novas tecnologias. (JACQUES, 2015).

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi adotado as classificações das gerações de Lulio (2016) para baby boomers (nascidos entre 1945 a 1964), geração Y (originários de 1986 a 1999) e Z (nascidos a partir de 2000). Já a geração X (originários de 1965 a 1985) foi seguido a classificação de Santos (2011).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e quantitativa, utilizando questionários aplicados aos servidores públicos de uma prefeitura com o propósito de identificar a base do comprometimento predominante nesses servidores pertencentes a gerações X e Y.

Para Mattar (2008) a pesquisa quantitativa busca a validação de suas suposições pelo meio de quantificação dos dados estruturados. Sobre as pesquisas descritivas, Gil (2002, p. 42) escreve:

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis [...] têm por objetivo estudar características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde e mental etc.

3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO

Os participantes desta pesquisa são servidores públicos das gerações X e Y, respeitando a classificação brasileira das gerações adotada por Lulio (2016) e Santos (2011). Para participar, os indivíduos deveriam ter vínculo empregatício de, no mínimo, seis meses. Este critério é trazido por Weidgenant (2017), que considera que há necessidade de tempo para o indivíduo ter conhecimentos sobre a organização, experiências e sentimentos que possam ser compartilhados. A pesquisa foi aplicada em uma prefeitura de Mato Grosso do Sul, optou-se por realizar a coleta de dados em duas secretarias que possuem um total de 224 servidores. Afim de proteger a identidade da prefeitura, escolheu nomes fictícios para cada secretária.

Após a seleção das secretarias para aplicação da pesquisa, foi realizada uma reunião com o gerente da TL Soluções em Recursos Humanos, seguida de uma reunião com o chefe administrativo da Pandora Imprensa para expor o intuito da pesquisa.

A TL Soluções em Recursos Humanos possui 39 servidores, enquanto a Pandora Imprensa tem 185. No total, 31,7% dos servidores das duas secretarias responderam à pesquisa, conforme pode-se observar no Quadro 2.

Quadro 2 - Respondentes da pesquisa

Secretarias	Quantidade de funcionários	Quantidade respondente	% respondente
TL soluções em recursos humanos	39	21	53,85
Pandora Imprensa	185	50	27,03
Total	224	71	80,88
TOTAL de respondente das 2 secretárias			31,70%

Fonte: dados da pesquisa

3.3 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário *online* estruturado com 39 questões fechadas, gerando dados primários. O modelo de questionário utilizado foi o mesmo que Silva (2020), sendo dividido em duas partes:

1. Refere-se ao perfil profissional e pessoal dos indivíduos utilizado na pesquisa de Weidgenant (2017) contendo 11 questões;
2. Corresponde as bases do comprometimento organizacional, possuindo 28 questões fechadas tipo *Likert*, onde cada quatro perguntas referem-se a um tipo de comprometimento do modelo EBACO (SILVA et al., 2020).

A Escala de comprometimento organizacional (EBACO) foi validada na tese de doutorado de Medeiros (2003). Possui 28 afirmativas, contendo 4 itens para cada uma das sete bases, que devem ser respondidas de acordo com a escala de 1 a 5, onde: 1- discordo totalmente, 2- discordo parcialmente, 3- nem concordo e nem discordo, 4- concordo parcialmente e 5- concordo totalmente. As bases do comprometimento organizacional podem ser observadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Fatores de comprometimento organizacional conforme a EBACO

CATEGORIAS DE ANÁLISE	QUESTÕES
Afetiva	1,2,3,4
Afiliativa	5,6,7,8
Obrigação em permanecer	9,10,11,12
Obrigação pelo desempenho	13,14,15,16
Falta de recompensas e oportunidade	17,18,19,20
Linha consistente de atividade	21,22,23,24
Escassez de alternativas	25,26,27,28

Fonte: Adaptado de Bastos et al., (2008)

Ao autorizar a aplicação do questionário nas secretarias, o pré-teste foi realizado com

quatro pessoas representantes das gerações estudadas, mas não pertencentes às organizações mencionadas. Posteriormente, um *link* do *google forms* foi encaminhado para os quatro participantes do pré-teste via *whatsapp*, com a finalidade de verificar se as questões estavam claras.

Após a obtenção dos resultados e confirmação da clara compreensão do questionário, o mesmo foi enviado via *whatsapp* a todos os servidores das secretarias. Utilizou-se o mesmo *link* contendo um texto informativo da pesquisa e os critérios para participação. O formulário online foi enviado para o chefe administrativo da Pandora Imprensa e para a TL Soluções em Recursos Humanos. O questionário ficou disponível durante 16 dias, de 29 de setembro de 2021 a 14 de outubro de 2021. Diariamente, lembretes foram encaminhados para estimular os servidores a responderem o questionário.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para análise dos dados da pesquisa utilizou-se a estatística descritiva, também chamada de análise exploratória, onde é possível observar os aspectos relevantes dos resultados para traçar hipóteses a respeito do problema a ser estudado. Esta pesquisa utilizou a Estatística Univariada, semelhante ao estudo conduzido por Silva (2020), afim de analisar cada variável separadamente e apresentar as informações coletadas de forma clara e de fácil compreensão (LAKATOS; MARCONI, 2001).

O estudo de Medeiros (2003) definiu a forma de análises das bases, onde calcula-se a média para cada item da escala e multiplica-se por seus pesos, somando os resultados obtidos em cada base, como representado no Quadro 4.

Quadro 4 - Pesos das bases EBACO

ID das Questões	Questões	Pesos	Bases
1	Concordo com a filosofia da organização para qual trabalho.	0,8	Afetivo
2	Desde que entrei para a organização, meus valores pessoais e organizacionais tornaram se semelhantes.	0,74	
3	Acredito nos valores e objetivos da organização onde trabalho	0,78	
4	A razão pela qual eu gosto desta organização em vez de outras é porque ela simboliza meus valores.	0,76	
5	Sou reconhecido e aceito como membro do grupo por todos na empresa.	0,82	Afiliativa
6	Tornar-me membro da equipe me fez lutar por esta organização.	0,68	
7	Na organização onde trabalho, sinto-me como um membro da equipe.	0,72	
8	Acho que meus colegas pensam que sou membro da equipe de trabalho.	0,76	Obrigação em permanecer
9	Mesmo que seja benéfico para mim, ainda acho que não é correto deixar minha organização agora.	0,79	
10	Acho que não é correto deixar minha organização, porque tenho a obrigação moral de ficar aqui.	0,85	

11	Não vou deixar minha organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas aqui.	0,78	Obrigação pelo desempenho
12	Se eu deixar minha organização agora, vou me sentir culpado.	0,82	
13	Bons funcionários devem se empenhar para que a empresa alcance os melhores resultados.	0,81	
14	Tenho a obrigação de desempenhar bem minhas funções na empresa.	0,81	
15	Os colaboradores são obrigados a cumprir as suas funções em todos os momentos.	0,7	Falta de recompensas e oportunidades
16	Todo funcionário deve se esforçar para atingir os objetivos da empresa.	0,65	
17	A menos que seja recompensado de qualquer forma, não tenho motivo para me esforçar mais na organização para qual trabalho.	0,77	
18	Minha visão pessoal desta organização é diferente de minhas opiniões expressas publicamente.	0,72	
19	Se não me dediquei a organização, posso pensar em trabalhar em outro lugar.	0,45	Linha consistente de atividade
20	Apesar de meus esforços, não vejo nenhuma oportunidade na organização.	0,6	
21	Vou, como sempre, fazer o meu melhor para continuar este trabalho atual.	0,65	
22	Na situação atual, a coexistência com a minha organização é na verdade um desejo.	0,58	
23	Para ser recompensado aqui, é necessário expressar a atitude correta.	0,71	Escassez das alternativas
24	Aqui, procuro não violar as regras, porque assim vou continuar trabalhando.	0,69	
25	Uma das consequências negativas de deixar a organização é a falta de opções de trabalho imediatamente disponíveis.	0,84	
26	Se eu sair da organização onde trabalho, acho que não tenho escolha.	0,77	
27	Devido à falta de outras oportunidades de trabalho, não vou deixar este trabalho agora.	0,78	
28	Se eu decidir deixar minha organização agora, minha vida ficará muito complicada.	0,69	

Fonte: Adaptado de Bastos et al., (2008) e Silva (2012)

A classificação dos níveis de comprometimento organizacional está representada no Quadro 5.

De acordo com Bastos et al., (2008), as bases: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho e afiliativa serão maiores quanto maior o comprometimento, sendo o oposto com as bases: falta de recompensas e oportunidades, linha consistente e escassez de alternativas, onde quanto menor a base melhor o desempenho da organização.

Quadro 5 - Interpretação dos resultados das bases da EBACO

Interpretação dos resultados	
Base Afetiva	
Abaixo de 5,87	Baixo comprometimento
Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento acima da média
Maior que 16,55	Alto comprometimento
Base Obrigação em permanecer	
Abaixo de 10,62	Baixo comprometimento
Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média

Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média
Maior que 18,75	Alto comprometimento
Base Obrigação pelo desempenho	
Abaixo de 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	
Abaixo de 14,77	Baixo comprometimento
Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento abaixo da média
Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média
Maior que 17,88	Alto comprometimento
Base Falta de recompensas e oportunidades	
Abaixo de 4,36	Baixo comprometimento
Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,78 e 13,20	Comprometimento acima da média
Maior que 13,20	Alto comprometimento
Base Linha consistente	
Abaixo de 8,52	Baixo comprometimento
Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média
Maior que 15,63	Alto comprometimento
Base Escassez de alternativas	
Abaixo de 11,46	Baixo comprometimento
Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média
Maior que 17,85	Alto comprometimento

Fonte: Adaptado de Bastos et al., (2008); Silva (2020)

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção a apresentação dos dados é dividida em duas partes: na primeira parte serão apresentados os resultados referentes ao perfil das duas secretarias conjuntamente, na sequência, as duas serão separadas afim de evidenciar os dados.

4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS SERVIDORES

O perfil dos servidores das duas secretarias pode ser observado no Quadro 6.

Quadro 6 - Descrição do perfil profissional dos servidores

Itens	Descrição	%
Gênero	Feminino	37,70%
	Masculino	60,90%
	Prefiro não declarar	1,40%
Total		100,00%
Faixa etária	De 22 a 35 anos	50,70%
	De 36 a 56 anos	49,30%
Total		100,00%
Secretárias	TL Soluções em Recursos Humanos	29%
	Pandora Imprensa	71%
Total		100%
Estado civil	Solteiro	26,10%
	Casado	72,50%
	Divorciado	1,40%
Total		100,00%
Cargo	Administrativo	23,94%
	Operacional	64,79%
	Supervisão	4,22%
	Estagiário	4,23%
	Diretora de departamento	1,41%
	Analista	1,41%
Total		100,00%

Fonte: dados da pesquisa

A geração dominante da secretaria Pandora Imprensa é a conhecida como “Geração Coca-Cola” ou geração X, obedecendo a classificação de Santos (2016). Dentre os entrevistados, 49,3% representa os indivíduos que passaram pelo fim do governo militar e o processo de redemocratização, estando na faixa etária entre 36 e 56 anos (SANTOS, 2011).

Esta geração tem medo de perder seus empregos e precisam de *feedback* de sua evolução na organização (SANTOS, 2011).

A geração predominante é a Y ou “Geração internet” na secretária TL soluções em recursos humanos que, na definição de Lulio (2016), é composta por jovens de 22 a 35 anos. Para Tapscott (2010), estes seres estarão comprometidos com a organização se possuírem oito características: liberdade, customização e personalização, investigação, integridade, entretenimento, colaboração e relacionamento, velocidade e inovação. Este grupo de pessoas gostam de alinhar seus objetivos pessoais com os da organização, detêm grande facilidade em manusear a tecnologia e o uso da internet (TAPSCOTT, 2010).

Quadro 7 - Descrição das gerações

	Cargo	Geração Y	Geração X	Total
Pandora Imprensa	Administrativo	7,04%	8,45%	15,49%
	Operacional	30,99%	21,13%	52,12%
	Supervisão	2,81%	0%	2,81%
Total		40,84%	29,58%	70,42%
TL Soluções em Recursos Humanos	Administrativo	0%	8,45%	8,45%
	Operacional	5,63%	7,04%	12,67%
	Supervisão	1,41%	0%	1,41%
	Analista	1,41%	0%	1,41%
	Diretora de departamento	1,41%	0%	1,41%
	Estagiário	0%	4,23%	4,23%
Total		10%	19,72%	29,72%
TOTAL		50,70%	49,30%	100%

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados de descrição das gerações estão na Quadro 7. Na secretaria Pandora Imprensa a geração prevalecente é a Y correspondendo a 40,85% do total. A maioria não possui filhos (15,49%) e cerca de 18,31% estão casados. Desta geração, 30,99% ocupam cargo operacional e 7,04% cargo administrativo. Já a geração X, com total de 29,58%, não tem indivíduos em cargo de supervisão e tem 30,99% em cargos operacionais, com seus componentes possuindo pelo menos um filho e casados.

A TL Soluções em Recursos Humanos tem como minoria a geração Y (10,0%), composta por indivíduos solteiros e sem filhos. O cargo operacional possui a maior parte de seus componentes, 5,63%. Os cargos de Supervisão, Analista e Diretoria de departamento com indivíduos da geração Y somam 4,23%. A geração X corresponde 19,72% dos servidores, com indivíduos que possuem pelo menos um filho e casados. Desse montante,

7,04% pertencem a função operacional e ninguém ocupa as funções de supervisão, analista e diretora de departamento.

O método de ingresso mais comum dos servidores destas secretarias são os concursos públicos. A vantagem de ingressar via concurso é estabilidade no cargo, além de carga horária claramente estabelecida e a não necessidade de cumprir hora extra. Cerca de 21,13% dos servidores pertencentes a geração Y possuem tempo de serviço de 3 a 4 anos, enquanto 26,76% da geração X estão no cargo há mais de cinco anos. O baixo índice do período de permanência na organização da geração mais jovem corresponde aos estagiários, rotatividade que acontece pelo modelo de contrato, onde é previsto que o indivíduo pode efetuar o estágio no mesmo local pelo tempo máximo de dois anos.

A renda mensal varia de acordo com o tipo de ingresso e o cargo. Entre aqueles que compõem a geração Y (19,69%), 9,86% recebe entre 6 e 7 salários mínimos e 9,86% recebe de 2 a 3 salários mínimos. Referente a geração X, todos os indivíduos recebem entre 7 e 8 remunerações mínimas.

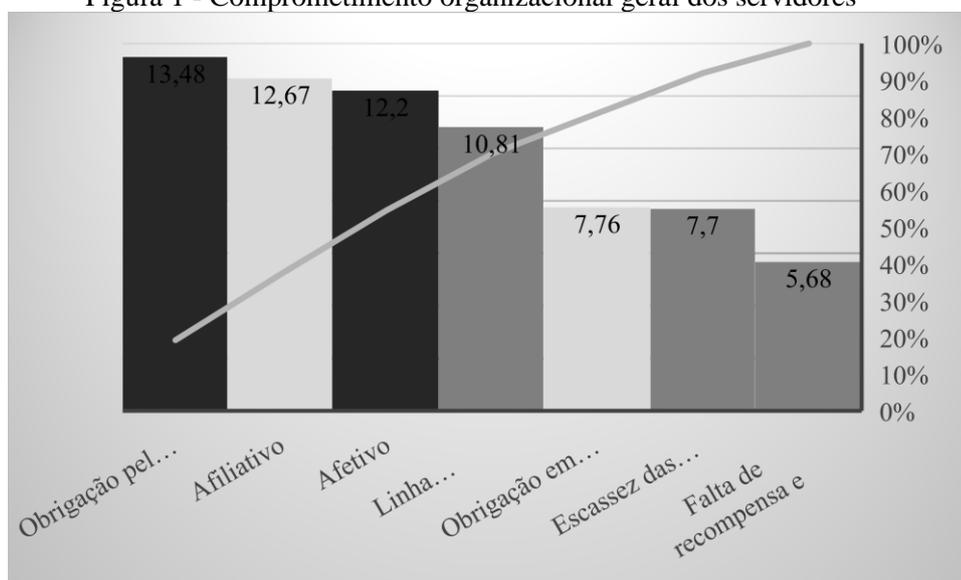
4.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES

A figura 1 apresenta os índices de comprometimento dos servidores classificados nas bases categóricas. De acordo com Medeiros et al., (2003) o enfoque afetivo (12,2) refere-se ao vínculo ativo que satisfaça o bem-estar do funcionário. Para Monday, Porter e Steers (1979), este enfoque dispõe de três fatores: indivíduos dispostos a fazer esforços consideráveis pela organização; firme convicção e aceitação dos objetivos e valores da organização; e um forte desejo de continuar a ser um membro da organização. O enfoque afiliativo (12,67) representa o sentimento de ser reconhecido por seus colegas como membro do grupo e da organização (SILVA, 2020).

O enfoque normativo refere-se aos indivíduos que seguem os padrões impostos pela organização, deste modo, tendo seu comportamento influenciado por métodos de recompensa (BASTOS, 1993). Este enfoque reflete as bases de obrigação em permanecer (7,76), no qual, os funcionários acreditam que são obrigados a trabalhar na organização, como se estivessem em débito com a organização por ter recebido alguma ajuda no passado (MEDEIROS, 2003). Outra base deste enfoque é obrigação pelo desempenho (13,48), que diz respeito ao sentimento de que se deve trabalhar duro em benefício da organização (MEDEIROS, 2003).

Já o enfoque instrumental ou calculativo consiste nos custos e recompensas de se permanecer na organização, ou seja, os profissionais continuam na organização pela necessidade de permanecer, e não pelo desejo de pertencer a organização (BECKER, 1960). As bases do enfoque calculativo são: a escassez de alternativas (7,7), pois acredita-se que em um possível desligamento da organização o indivíduo não encontrará outras oportunidades de trabalho (MEDEIROS, 2003); a falta de recompensas e oportunidades (5,68), pois acredita-se que apenas com esforço extra poderá obter recompensas ou oportunidades a mais (SILVA, 2020); e a linha consistente de atividade (10,81), que é a crença de que se deve manter a postura imposta pela organização para sua permanência (SILVA, 2020).

Figura 1 - Comprometimento organizacional geral dos servidores



Fonte: dados da pesquisa

A partir do Gráfico 1, os resultados obtidos foram interpretados conforme Bastos et al., (2008) e Silva, (2020) conforme o quadro 5. Desta forma, as bases Afetiva, Obrigação pelo desempenho, Obrigação em permanecer e Afiliativa, são classificadas como bons resultados para os interesses da organização, ou seja, quanto maior for o comprometimento com essas bases, maior será o desempenho da organização. As bases Falta de recompensa e oportunidades, Linha consistente de atividade e Escassez de alternativas são inversamente proporcionais aos interesses da organização, portanto, quanto menor o comprometimento encontrado nessas bases, melhor para a organização.

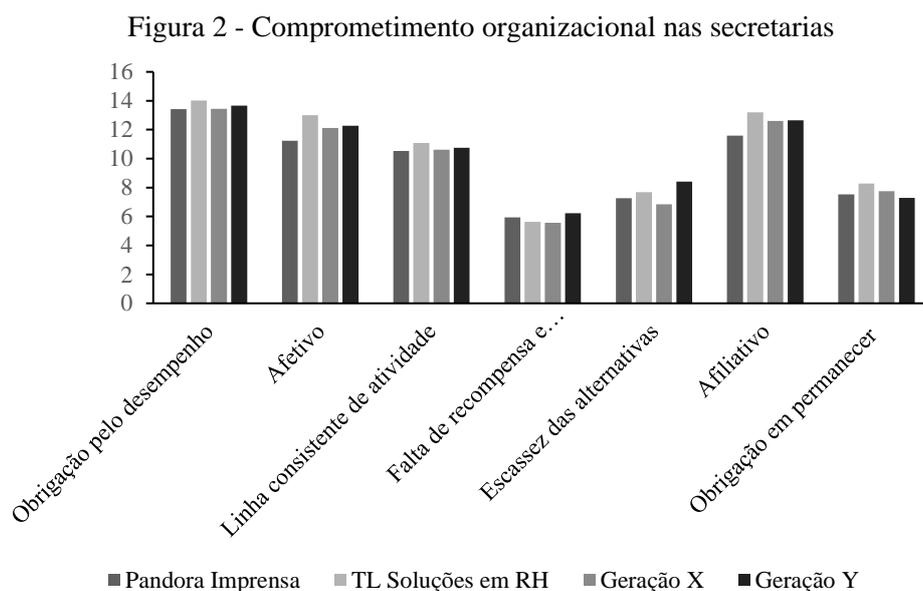
Ao comparar os resultados com a classificação e interpretação da EBACO (Quadro

5), é possível observar que as bases representadas pela cor preta Obrigação pelo desempenho (13,48) e a base Afetiva (12,2) tem, respectivamente, alto comprometimento e comprometimento acima da média, ambos resultados positivos para a organização.

Em cinza escuro, as bases Linha consistente de atividade (10,81) e Falta de recompensa e oportunidade (5,68) enquadraram-se na classificação abaixo da média, enquanto a base Escassez de alternativas (7,7) foi classificada como baixo comprometimento. Os resultados dessas bases são favoráveis aos interesses da organização.

Em cinza claro aparece tanto a base Afiliativa (12,67), quanto a base Obrigação em permanecer (7,76), que se enquadram na classificação baixo comprometimento, resultado desfavorável para a organização.

4.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS



Fonte: dados pesquisa

No Gráfico 2, é possível observar que as gerações X e Y assemelham-se na maioria das bases de comprometimento organizacional, com uma diferença mais expressiva na base Escassez de alternativas, onde a geração Y apresentou maior comprometimento. No entanto, os resultados de ambas as gerações se enquadram na classificação da EBACO como baixo comprometimento, portanto, segundo a escala, não há diferença entre as gerações.

A base Obrigação pelo desempenho obteve os resultados mais altos em ambas as

gerações estudadas, enquanto a base Falta de recompensas e oportunidade obteve as menores médias, também em ambas as gerações estudadas (Gráfico 2).

A pesquisa de Silva (2020), aplicada em acadêmicos dos cursos de ciências contábeis e administração pertencentes as gerações Y e Z com intuito de analisar as bases do comprometimento organizacional dos acadêmicos, obteve resultados semelhantes ao deste trabalho, encontrando resultados de alto comprometimento na base obrigação pelo desempenho (16,37) e baixo comprometimento em obrigação em permanecer (10,3).

Segundo Halla (2010), a base obrigação pelo desempenho consiste na convicção do indivíduo no dever de se esforçar ao máximo pela organização, sendo responsável com seus deveres, afim de alcançar os objetivos corporativos. Neste estudo, ambas as gerações apresentaram alto comprometimento com a obrigação pelo desempenho. É importante ressaltar que, apesar de haver fatos históricos e de evolução tecnológica que separam as gerações, o meio onde vivem é um fator de forte influência nos indivíduos (WEIDGENANT, 2017).

A base afetiva é importante por representar a identificação do indivíduo com os valores da organização (SILVA, 2020). A partir dos resultados obtidos nesta pesquisa, pode-se afirmar que os servidores das gerações Y e Z demonstram afinidade com a organização em que trabalham.

A Linha consistente de atividade baseia-se na crença de que o funcionário se sente na obrigação de absorver determinados comportamentos afim de agradar seus chefes e a organização (HALLA, 2010). Neste estudo, as gerações X e Y apresentaram comprometimento abaixo da média com essa base, demonstrando que seu comprometimento com a organização não é apenas para manter seus empregos.

A Falta de recompensas e oportunidades baseia-se na convicção de que todo esforço feito na organização deve ser recompensado, e que os indivíduos devem ser favorecidos com oportunidades (MEDEIROS, 2003). Conforme já descrito, os valores dessa base são inversamente proporcionais ao desempenho da organização. Neste trabalho, a geração Y obteve valores mais altos nessa base, porém ambas as gerações se enquadraram na classificação abaixo da média.

A Escassez de alternativas refere-se à preocupação do indivíduo em não encontrar novas oportunidades de trabalho caso deixe a organização (HALLA, 2010). Assim como na Falta de recompensas, a geração Y obteve valores mais altos nessa base, porém ambas as gerações se enquadraram na classificação baixo comprometimento, demonstrando que o

medo em permanecer desempregado após o desligamento da organização não é um problema para as gerações X e Y.

A base Afiliativa pode ser conceituada como a necessidade do indivíduo em sentir-se parte da organização (SILVA, 2020). Nesta pesquisa, ambas as gerações estudadas apresentaram baixo comprometimento com essa base. Isso pode indicar que as gerações X e Y possuem dificuldade no trabalho em equipe, no pensamento coletivo no ambiente de trabalho e que há desinteresse em ser reconhecido como um membro da equipe.

Para a Obrigação em permanecer, os resultados de ambas as gerações indicam baixo comprometimento. Essa base representa o sentimento de culpa que o indivíduo tem ao deixar a organização (HALLA, 2010). Os resultados encontrados são negativos para a organização, pois demonstram que não há sentimento de dever em ficar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O comprometimento organizacional é a interação social entre o indivíduo e a organização. As organizações contam com o comprometimento dos funcionários e acabam esquecendo que as organizações também devem comprometer-se com seus colaboradores. A organização não progride somente com o capital intelectual capacitado se não houver o engajamento dos seres com ela.

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar o comprometimento organizacional predominante entre funcionários públicos pertencentes as gerações X e Y, para isto foi utilizado o modelo EBACO. A base que se destacou foi obrigação pelo desempenho (13,48) considerada como alto comprometimento, e segundo Silva (2020) quanto maior este índice, melhor será o desempenho.

De acordo com os autores apresentados a base ideal para organização é a afetiva. Nesta base os indivíduos permanecem na organização porque desejam, enquanto aqueles que possuem forte comprometimento instrumental permanecem porque necessitam. Além disso, organizações com forte comprometimento afetivo desfrutam de mais esforços, desempenho melhor, menos absenteísmo e menor rotatividade.

Este comprometimento encontra-se classificado acima da média (12,20). De acordo com Weidgenant (2017) algumas práticas de gestão podem ser adotadas, como: oportunidades de treinamento, encorajamento para maior participação nas tomadas de decisões, mudanças na parte da abordagem de liderança, entre outras. Outro ponto que foi constatado nesta pesquisa que pode interferir no comprometimento é a cultura organizacional.

As limitações deste estudo é que não houve aprofundamento na interpretação das catalogações, pois optou-se por uma pesquisa quantitativa. Sugere-se que novos trabalhos com enfoques qualitativos abordem a motivação, bem como os aspectos culturais no ambiente organizacional, com vistas criar possibilidades de estímulos positivos no modo de agir dos servidores e contribuir com comprometimento no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

ABREU-CRUZ, L.; OLIVEIRA-SILVA, L. C.; DE SOUSA WERNECK-LEITE, Cibele Dayana. As novas gerações não têm comprometimento? Diferenças no comprometimento organizacional ao longo dos grupos geracionais. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 9, n. 2, 2019.

ARRAES, V. M.; CABRAL, A. C. de A.; SANTOS, S. M. dos; SILVA, M. N. M. da; PENHA, E. D. dos S. Relação entre aspectos de modernidade organizacional e comprometimento organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 1, p. 67-85, 2017.

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

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. **Temas em Psicologia**, v. 2, n. 1, p. 73-90, 1994.

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

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no Trabalho: Contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. *In*: Encontro Anual da ANPAD, 22, 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998, p. 1-15.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 31-41, 2002.

BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENDES, A. M. B. Comprometimento organizacional. *In*: SIQUEIRA, M. M. M et al. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de Diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-95.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

CALVOSA, M.; XAVIER, A. da C.; LOPES, P. A. de O.; VILHENA, T. L. L. 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. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012, p. 1-16.

CARRAMENHA, B.; CAPPELLANO, T.; MANSI, V. **Comunicação com**

empregados: a comunicação interna sem fronteira. Jundiaí: Editora In House, 2013.

CARRARA, T. M. P.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 13, n. 3, p. 1119-1148, 2014.

CAVAZOTTE, F. de S. C. N.; LEMOS, A. H. da C.; VIANA, M. D. de A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cadernos Ebape. br**, v. 10, n. 1, p. 162-180, 2012.

COMAZZETTO, L. R.; PERRONE, C. M.; VASCONCELLOS, S. J. L., GONÇALVES, J. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: ciência e Profissão**, v. 36, p. 145-157, 2016.

CONGER, J. Quem é a geração X. **Hsm management**, v. 11, n. 1, p. 128-138, 1998.

CORDEIRO, H. T. D.; FREITAG, B. B.; FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe) | -e: 2237-1427**, v. 3, n. 2, 2013.

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B.. Comprometimento organizacional: bases para uma abordagem processual. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 3, p. 329-337, 2014.

CUNHA, L. C.; BACINELLO, E.; KLANN, R. C. Relação entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. *In: SemeAd/USP*, 19, nov, 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2016. Disponível em: <https://login.semead.com.br/19semead/anais/arquivos/189.pdf>. Acesso em 10 nov. 2021.

DRIES, N.; PEPERMANS, R.; KERPEL, E. Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"? **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, 2008.

FERREIRA, G. C.; LEONE, N. M. 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.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

HALLA, A. L. P. **Quais as Bases do Comprometimento dos Indivíduos da Geração Y em uma Empresa do Setor Privado no Brasil?** 2010. Dissertação (Mestrado) – Administração de Empresas, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2010.

JACQUES, T. De C.; PEREIRA, G. B.; FERNANDES, A. L.; OLIVEIRA, D. A. Geração Z: peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG. Geração Z: peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG, **Revista Pensamento**

contemporâneo em Administração, n. 3, p. 67-83, 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. Ed. São Paulo, SP: Atlas, 2001. 288p.

LANE, S. T. M. **O que é psicologia social**. 1ª Edição. São Paulo: Brasiliense, 2017.

LAUER-LEITE, I. D. Uma análise dos tipos de comprometimento organizacional de trabalhadores de cinco setores de atividades econômicas. **Psicologia para América Latina**, n. 5, p. 0-0, 2006.

LOIOLA, R. Geração y. **Revista Galileu**, v. 219, n. 1, p. 50-53, 2009.

LULIO, M. 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.

MARTINS, C. B. **O que é sociologia**. 1ª Edição. São Paulo: Brasiliense, 1988.

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

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

MENETTI, S. A. P. P.; KUBO, E. K. de M.; OLIVA, E de C. 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.

MENEZES, I. G.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional atitudinal: um estudo empírico sobre a dimensionalidade do construto. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 28, n. 4, p. 463-474, 2011.

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

MONEGO, E. SCHWERTZ, F. L.; MEDEIROS, F. dos S.; BARROS, J. C.; MACHADO, M. S. F.; SILVA, R. D. da. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E DAS RELAÇÕES HUMANAS. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 8, p. 254-261, 2021.

MOURA, Ana Flávia Gonçalves de; SILVA, Marcelo Ribeiro; CARVALHO, Luciane Cristina. Comprometimento organizacional: um estudo com servidores e não servidores do Tribunal de Contas de Mato Grosso do Sul. **Desafio Online**, v. 7, n. 1, 2019.

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

MORROW, P. C. Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. **Academy of management Review**, v. 8, n. 3, p. 486-500, 1983.

NEVES, L. A.; CÉSAR, L. G. D. Atuação da Gestão de Pessoas no Fortalecimento do comprometimento organizacional Pós-pandemia: a Cultura Organizacional como caminho. **Revista Valore**, v. 5 (edição, p. 192–205, 2020.

OLIVEIRA, G. A. de; COSTA, I. de S. A. da. Comprometimento organizacional na administração pública e privada: abordagens, bases de pesquisa e desenvolvimento dos estudos no Brasil. **Revista Vianna Sapiens**, v. 6, n. 28., p. 273-300, 2015.

PIRES, J. C. DE S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81–104, 2006.

SANTOS, A. L. dos. **A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas**. 2011. Tese (Doutorado) – Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

SILVA, R. A. da. **Bases do Comprometimento da Geração Y em uma Empresa Pública: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado), Administração de Empresas, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2012.

SILVA, B. C. P. da. **Bases do comprometimento organizacional dos universitários da Geração Y e Z**. (2020). Monografia (Graduação) – Administração, Dourados, 2020.

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

STECCA, J. P.; ALBUQUERQUE, L. G. DE; VON ENDE, M. As influências da gestão de pessoas no comprometimento. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 4, p. 721–737, 2017.

SUISSE, C. **Youth Barometer Politicized youth taking a stand**. Zurique, 2020.

TAPSCOTT, D. A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. **Rio de Janeiro: Agir Negócios**, v. 445, p. 110, 2010.

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

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 Dra. Erlaine Binotto do Curso de Administração da UFGD. A finalidade deste questionário é coletar dados para caracterização do perfil social e profissional dos servidores públicos e a identificação das bases do comprometimento organizacional dos servidores públicos pertencentes à geração *baby boomer*, X, Y e Z. Os dados obtidos são confidenciais, será utilizado somente para efeitos estatísticos da pesquisa. Não há respostas certas ou erradas.

Qualquer dúvida entrar em contato pelo e-mail: thainaevilyn.adm@gmail.com ou whatsapp (67)99999-3277

Pré-requisito para participar desta pesquisa:

- Ter nascido entre 1945 e 2000;
- Ser servidor público da prefeitura, há no mínimo 6 meses (Incluindo estágio).

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 57 até 76 anos
 - Entre 36 até 56 anos
 - Entre 22 até 35 anos
 - A partir de 21 anos
2. Gênero
 - Masculino
 - Feminino
 - Prefiro não declarar
3. Estado Civil
 - Casado (a)
 - Solteiro (a)
 - Viúvo (a)
 - União Estável (
)
Divorcia do(a)
4. Possui filhos?
 - Não tenho filhos
 - Sim, tenho 1
 - Sim, tenho 2
 - Sim, tenho 3 ou mais
5. Natureza do cargo ocupado
 - Administrativo
 - Operacional
 - Técnico
 - Gerencial

- Supervisão
 - Estagiário
 - Outro
6. 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.
7. Qual sua renda média mensal atual? (Salário Mínimo: R\$ 1.100,00)
- 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:

(1) Discordo totalmente (2)Discordo parcialmente (3)Nem concordo e nem discordo

(4) Concordo parcialmente (5)Concordo totalmente

1- Concordo com a filosofia da organização para qual trabalho.

2- Desde que entrei para a organização, meus valores pessoais e organizacionais

tornaram se semelhantes.

- 3- Acredito nos valores e objetivos da organização onde trabalho.
- 4- A razão pela qual eu gosto desta organização em vez de outras é porque ela simboliza meus valores.
- 5- Sou reconhecido e aceito como membro do grupo por todos na empresa.
- 6- Tornar-me membro da equipe me fez lutar por esta organização.
- 7- Na organização onde trabalho, sinto-me como um membro da equipe.
- 8- Acho que meus colegas pensam que sou membro da equipe de trabalho.
- 9- Mesmo que seja benéfico para mim, ainda acho que não é correto deixar minha organização agora.
- 10- Acho que não é correto deixar minha organização, porque tenho a obrigação moral de ficar aqui.
- 11- Não vou deixar minha organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas aqui.
- 12- Se eu deixar minha organização agora, vou me sentir culpado.
- 13- Bons funcionários devem se empenhar para que a empresa alcance os melhores resultados.
- 14- Tenho a obrigação de desempenhar bem minhas funções na empresa.
- 15- Os colaboradores são obrigados a cumprir as suas funções em todos os momentos.
- 16- Todo funcionário deve se esforçar para atingir os objetivos da empresa.
- 17- A menos que seja recompensado de qualquer forma, não tenho motivo para me esforçar mais na organização para qual trabalho.
- 18- Minha visão pessoal desta organização é diferente de minhas opiniões expressas publicamente.
- 19- Se não me dediquei a organização, posso pensar em trabalhar em outro lugar.
- 20- Apesar de meus esforços, não vejo nenhuma oportunidade na organização.
- 21- Vou, como sempre, fazer o meu melhor para continuar este trabalho atual.
- 22- Na situação atual, a coexistência com a minha organização é na verdade um desejo.
- 23- Para ser recompensado aqui, é necessário expressar a atitude correta.
- 24- Aqui, procuro não violar as regras, porque assim vou continuar trabalhando.
- 25- Uma das consequências negativas de deixar a organização é a falta de opções

de trabalho imediatamente disponíveis.

26- Se eu sair da organização onde trabalho, acho que não tenho escolha.

27- Devido à falta de outras oportunidades de trabalho, não vou deixar este trabalho agora.

28- Se eu decidir deixar minha organização agora, minha vida ficará muito complicada.