

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE AS GERAÇÕES X E Y.

Autoria

Rafael Rocha Costa

Administração/Centro Universitário Christus

Sândila Holanda Pinto

Administração/Centro Universitário Christus

Bruno Chaves Correia-Lima

Administração/Centro Universitário Christus

Professor Orientador

Bruno Chaves Correia-Lima

Resumo

O objetivo deste estudo é comparar as percepções das gerações X e Y quanto aos seus níveis de comprometimento com uma empresa distribuidora de energia que possui como foco de gestão criar práticas e políticas internas que possam potencializar o capital humano. A pesquisa foi realizada com meio da aplicação de questionários em uma amostra de 81 respondentes e processada através de testes estatísticos por teste t de médias e correlações utilizando o software SPSS 20.0. Como instrumento de pesquisa foi utilizada a Escala de Comprometimento Organizacional proposta por Meyer e Allen (1993) que classifica o construto nas dimensões afetiva, instrumental e normativa. Como principais resultados, essa pesquisa apontou que há um alto nível de comprometimento geral dos indivíduos com a organização pesquisada. Considerando as dimensões propostas por Meyer e Allen (1993), foi identificado um comprometimento moderado na dimensão normativa e alto nas dimensões instrumental e afetiva. Tais dimensões apresentaram significativos níveis de correlação. Por fim, a pesquisa evidenciou que indivíduos da Geração X apresentaram maior nível de comprometimento quando comparados aos da Geração Y. A diferença em níveis significativos, entre as duas gerações, se deu na dimensão afetiva.

Área Temática: Gestão de Pessoas

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO
ENTRE AS GERAÇÕES X E Y.**

RESUMO

O objetivo deste estudo é comparar as percepções das gerações X e Y quanto aos seus níveis de comprometimento com uma empresa distribuidora de energia que possui como foco de gestão criar práticas e políticas internas que possam potencializar o capital humano. A pesquisa foi realizada com meio da aplicação de questionários em uma amostra de 81 respondentes e processada através de testes estatísticos por teste t de médias e correlações utilizando o software SPSS 20.0. Como instrumento de pesquisa foi utilizada a Escala de Comprometimento Organizacional proposta por Meyer e Allen (1993) que classifica o construto nas dimensões afetiva, instrumental e normativa. Como principais resultados, essa pesquisa apontou que há um alto nível de comprometimento geral dos indivíduos com a organização pesquisada. Considerando as dimensões propostas por Meyer e Allen (1993), foi identificado um comprometimento moderado na dimensão normativa e alto nas dimensões instrumental e afetiva. Tais dimensões apresentaram significativos níveis de correlação. Por fim, a pesquisa evidenciou que indivíduos da Geração X apresentaram maior nível de comprometimento quando comparados aos da Geração Y. A diferença em níveis significativos, entre as duas gerações, se deu na dimensão afetiva.

Palavras-Chave: Comprometimento Organizacional. Geração X. Geração Y.

INTRODUÇÃO

As discursões referentes ao ambiente interno das organizações tem sido algo essencial para encarar os desafios do âmbito empresarial, com destaque ao Comprometimento Organizacional que é considerado um construto relevante no que diz respeito ao comportamento dos colaboradores em um determinado ambiente organizacional e, conseqüentemente, pode gerar efeitos sobre o desempenho dos indivíduos, dos grupos e da organização (COOPER-HAKIM; VIWESVARAN, 2005; LEMOS; CAVAZOTTE; NOGUEIRA, 2012).

De acordo com os estudos de Bastos (1993), o Comprometimento Organizacional pode ser entendido como o envolvimento e vínculo do indivíduo com a organização que gera uma sensação de afeição e contribui para influenciar comportamentos considerados relevantes na visão organizacional, como: desempenho individual, assiduidade, organização, pontualidade e entre outros aspectos que permitem um reconhecimento pela empresa.

Conforme o modelo proposto por Meyer e Allen (1993), a análise do Comprometimento Organizacional é fundamentada a partir de três aspectos, cada um deles propondo uma concepção: o componente Afetivo, entendido como uma ligação emocional com a empresa e a aceitação de seus valores e objetivos; o componente Instrumental, visto como os custos associados ao deixar a organização, ou seja, funcionários com comprometimento instrumental continuam na organização porque eles necessitam das recompensas e remunerações oferecidas; e o componente Normativo, onde o colaborador acredita ter obrigações e deveres com a organização. Entretanto, vale ressaltar que mais de um nível de comprometimento coexiste em cada trabalhador.

Estudos recentes (LYONS; KURON, 2014; SILVA et al. 2017; SILVA et al. 2018) têm indicado que hábitos e comportamentos dos indivíduos no trabalho podem ser influenciados pela geração às quais pertencem esses indivíduos. Além de ser possuir um caráter demográfico, caracterizando um grupo de indivíduos, a geração também se relaciona a uma função de identidade em determinado contexto de trabalho, dentro de um tempo social. A definição de uma geração considera um conjunto de variáveis, tais como eventos históricos, políticos, ou sociais que provocam algum impacto em valores, atitudes e comportamentos das pessoas inseridas nesses contextos sociais, tomando como parâmetro as datas de nascimento (CORDEIRO, 2012; SILVA et al. 2018). São identificadas cinco gerações distintas, a Tradicionalista, a Baby Boomers, a X, a Y e a Z. Neste estudo, foram comparadas, quanto ao comprometimento organizacional, a Geração X, formada por pessoas nascidas entre 1964 e 1982, e a Geração Y, por nascidos entre 1983 e 1994.

O ambiente desta pesquisa foi uma empresa distribuidora de energia de um estado do nordeste brasileiro que passou por um processo de mudança após a venda da empresa para um grupo internacional, no qual apresenta uma identidade flexível, responsável, onde busca utilizar novas tecnologias e a inovação como sua principal concepção de valor. A Companhia é um grupo de capital aberto e possui ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo. Trata-se de uma distribuidora integrante de um grupo empresarial que está presente em mais de 30 países e com mais de 61 milhões de clientes. Tal empresa, *locus* desta pesquisa, destaca-se no grupo por sua Cultura Organizacional diferenciada e por favoráveis resultados obtidos por seus colaboradores. Possui um setor de Recursos Humanos estruturado para atender e ouvir seus colaboradores, apoiando iniciativas e procurando criar um

ambiente propício para o trabalho, através de uma comunicação otimizada e da busca da integração entre todos os setores da empresa.

Diante disso, com o diagnóstico do nível de Comprometimento Organizacional torna-se possível a identificação de propriedades que buscam estabelecer compreensões acerca do ambiente interno, especificamente de modo comparativo entre indivíduos de duas diferentes gerações: X e Y. Desse modo, apresenta-se o seguinte objetivo geral: comparar as percepções das gerações X e Y quanto aos seus níveis de comprometimento com a Enel Distribuição Ceará. Especificamente, objetiva-se: (i) avaliar os níveis de comprometimento dos colaboradores da Enel; (ii) identificar os níveis de correlação entre as dimensões afetiva, instrumental e normativa de comprometimento organizacional; (iii) analisar o comprometimento afetivo, instrumental e normativo dos indivíduos das gerações X e Y.

Ao selecionar-se um grupo profissional dentro de um mesmo ambiente de trabalho, e que está, portanto, sujeito à mesma cultura organizacional e às mesmas políticas de recursos humanos, entendeu-se como viável a atribuição de eventuais desigualdades de comprometimento entre os grupos às diferenças geracionais.

Os construtos da pesquisa foram medidos por uma escala já desenvolvida, validada e reaplicada no campo do Comportamento Organizacional: a Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1993), em suas dimensões afetiva, normativa e instrumental. Foram aplicadas técnicas estatísticas de teste t de médias e correlação por meio do uso do software SPSS 20.0.

2 Comprometimento Organizacional

Segundo Bastos et al. (2008), o estudo de comprometimento organizacional se intensificou no final da década de 1970 e se tornou em um dos temas investigados pela Psicologia Organizacional.

Moraes, Godoi e Batista (2004) relatam que nos anos de 1990, o comprometimento passa a ser considerado como um fenômeno multidimensional. A pesquisa dominante sobre comprometimento ainda lida com as características organizacionais como algo estático, mais ou menos permanentes, perdendo de vista o processo de mudança em si. O Comprometimento Organizacional é considerado de maneira mais ampla como o envolvimento do indivíduo com determinada organização. Diante disso, é possível estabelecer certo vínculo entre organização e colaborador, através do engajamento e empenho das atividades estabelecidas pela empresa.

Robbins (2002, p.67) define comprometimento como “a situação em que o trabalhador se identifica com a empresa e com os seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização”.

Segundo Dias e Maestro Filho (2008), o interesse significativo apresentado pelos pesquisadores sobre esse tema baseia-se na evidência de que o comprometimento pode influenciar atitudes e comportamentos considerados importantes do ponto de vista organizacional, tais como: assiduidade; intenção de abandonar a organização, abandono efetivo, pontualidade, atitudes em situação de mudança, desempenho individual, comportamento de cidadania e de negligência, e desempenho organizacional. Diante dessa evidência, apareceram algumas pesquisas visando conhecer as razões pelas quais as pessoas desenvolvem esse laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo com a organização.

Para Bandeira et al. (2000) o termo Comprometimento Organizacional consiste em uma atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à empresa. Pode ser um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo.

De acordo com Genari, Faccin e Macke (2013), o Comprometimento Organizacional pode ser definido como a adoção dos objetivos da empresa, pelos seus funcionários, e o comprometimento dos mesmos com o atendimento destes objetivos por parte da organização.

Segundo Bastos (1993), o comprometimento organizacional pode ser definido como um estado no qual o indivíduo se identifica com a organização e seus objetivos, e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução de objetivos. Para Mowday, Steers e Porter (1979), é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização.

Nesse contexto, Baldwin, Bommer e Bill (2015), afirmam que o Comprometimento Organizacional é uma atitude que representa o grau com que uma pessoa se identifica com a organização e quer continuar a ser seu membro. Em termos gerais, a partir do modelo proposto por Meyer e Allen (1993) existem três formas diferentes para as atitudes do Comprometimento Organizacional, cada uma representando um aspecto particular do comprometimento, são elas: envolvimento afetivo, normativo e instrumental. Para as autoras, é possível encontrar num determinado indivíduo dimensões diversificadas de comprometimento como, por exemplo, uma forte necessidade (instrumental), uma forte obrigação (normativo) um baixo desejo (afetivo) de permanecer na organização, sugerindo a possibilidade de existir combinação de níveis das três dimensões na composição de um estado de comprometimento organizacional.

Medeiros et al. (2003) resumem a característica dos indivíduos nas três dimensões: empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam, e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.

Portanto, seguindo o modelo tridimensional amplamente replicado de Meyer e Allen (1993), realiza-se esta pesquisa com o intuito reapplica-lo na realidade da Enel, buscando relações entre os três componentes e os grupos geracionais dos indivíduos.

2.1 Comprometimento Afetivo

Segundo Meyer e Allen (1993), o Comprometimento Afetivo é o comprometimento como um apego, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. O comprometimento afetivo seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho.

Para Baldwin, Bommer e Bill (2015), o envolvimento afetivo representa uma ligação emocional com a organização. Pessoas que são afetivamente envolvidas

querem permanecer na organização, porque sentem uma conexão individual com o grupo (por exemplo: “Tenho bons amigos no trabalho”) ou uma experiência de prazer em função da afiliação.

De acordo com Medeiros et al. (2001) enfoque afetivo foi o que predominou por mais tempo e define o comprometimento sob uma perspectiva atitudinal. O comprometimento transcende uma atitude de lealdade passiva para com a organização e envolve um relacionamento ativo e que busque o bem-estar.

Segundo Silmon e Coltre (2012), os indicadores do comprometimento afetivo são: a felicidade do indivíduo em dedicar o resto de sua carreira na organização, a percepção dos problemas organizacionais como se fossem dele, o forte senso de integração com a organização, o seu vínculo emocional com a organização e o imenso significado pessoal que a organização proporciona ao indivíduo.

2.2 Comprometimento Instrumental

Para Siqueira (2001, p. 3) o comprometimento de um empregado com uma organização poderia ser representado, no âmbito comportamental, pelo ato do indivíduo nela permanecer (ação consistente) causado por percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimentos decorrentes do possível rompimento com o sistema de trabalho.

De acordo com Medeiros et al. (2005), o enfoque instrumental descreve o comprometimento como um fenômeno estrutural e ocorre como resultado das transações indivíduo-organização.

O enfoque instrumental que constitui a base do vínculo de natureza instrumental enfatiza uma avaliação dos custos associados a sair e, portanto, envolve um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a organização. (BAÍA et al. 2011, p.7)

Segundo Baldwin e Bommer, Bill (2015), o comprometimento instrumental é o desejo de permanecer na organização porque os custos de sair superam os benefícios (por exemplo: “Recebi US\$ 20 mil em reembolso de despesas com educação que terei que devolver, se não ficar mais dois anos).

Os indicadores de comprometimento instrumental são: a necessidade/desejo do indivíduo de permanecer na organização na situação atual, a dificuldade em deixá-la mesmo que quisesse, o esforço já feito pela organização e a escassez de alternativas imediatas como consequência negativa, caso o indivíduo deixe a organização (SILMON; COLTRE, 2012).

Na concepção dos autores Moraes, Godoi e Batista (2004), o comprometimento instrumental reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro pelos altos custos associados ao abandono do trabalho, traduzido em função da sua percepção quanto às recompensas, custos percebidos e trocas estabelecidas enquanto parte integrante da organização. Pode ser decorrente do sentimento de que já investiu muito de si na organização e perderia muito se a abandonasse, correndo o risco de não conseguir algo melhor fora.

2.3 Comprometimento Organizacional Normativo

Nesse enfoque normativo, segundo Bastos (1993), o construto comprometimento é contextualizado como um conjunto de pressões normativas

internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização.

De acordo com Baldwin, Bommer e Bill (2015), o comprometimento normativo é um desejo de permanecer na organização, a partir de sentimentos de obrigação, por exemplo: Meu chefe me deu uma oportunidade quando ninguém mais daria, portanto nunca vou deixá-lo.

Na concepção psicológica o comprometimento organizacional normativo está assentado numa esfera cognitiva, pressupondo que o trabalhador normativamente comprometido acredita ter obrigações e deveres morais para com a organização. O vínculo normativo se constitui num conjunto de pensamentos de reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização, os quais são também acompanhados ou revestidos de sentimento de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se retirar da firma (SIQUEIRA, 2001).

O comprometimento normativo tende a desenvolver-se quando o colaborador internaliza as normas da organização mediante socialização, recebe benefícios que o induzem a atuar reciprocamente ou estabelece com a organização um contrato psicológico. O enfoque normativo forma a base do vínculo normativo e refere-se à introjeção, por parte do indivíduo, de valores e padrões culturais da organização ensejando o sentimento de obrigação por contribuir para a mesma (PAIVA; MORAIS, 2012).

Segundo Silmon e Coltre (2012), os indicadores de comprometimento normativo são: a obrigação do indivíduo em permanecer na organização, o fato de não achar certo, mesmo sendo vantajoso para ele, deixar a organização no presente momento, o sentimento de culpa caso deixasse a organização agora, a lealdade do indivíduo perante a ela, a obrigação moral do indivíduo com as pessoas do seu trabalho e o sentimento de dever muito a organização.

3 Geração X e Geração Y

As gerações podem ser compreendidas como um conjunto de indivíduos que pertence a uma mesma faixa etária. De acordo com o período de nascimento e dadas as condições de ambiente, as pessoas de cada geração podem apresentar características que as diferenciam das demais. Como por exemplo, a Geração Tradicionalista, a Geração do pós-guerra (Baby Boomers), a Geração X, a Geração Y e a Geração Z. Contudo, essa pesquisa dá ênfase à Geração X e à Geração Y.

O surgimento dessas gerações deu-se em meados da década de 1940. Iniciando com a denominada geração do pós-guerra que são pessoas nascidas entre 1940 até meados da década de 1960, essa geração buscou conquistar a paz que havia sido rompida por antigos padrões estabelecidos pela geração tradicional. Possui o intuito de desenvolver os valores pessoais, uma vez que as famílias, anteriormente, passaram por um período de guerra (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012; BITTENCOURT; CASTRO, 2017).

A geração X surge entre meados da década de 1960, fim da década de 1970 e início dos anos 1980, para esta geração a qualidade de vida tornou-se um dos assuntos mais importantes aspectos, entre outros, a liberdade no trabalho e nos relacionamentos pessoais (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012). São descendentes dos Baby Boomers e cresceram em contexto de recorrentes divórcios, ampliação da mulher no mercado de trabalho e maior presença em

creches (SCHEWE, MEREDITH, e NOBLE, 2000), tornando-se céticos e materialistas (ZEMKE, RAINES e FILIPCZAK, 2000), tendo crescido sob condições de insegurança financeira, familiar e social (CHAUDHURI; GHOSH, 2012; CAPPI; ARAÚJO, 2015).

Indivíduos da Geração X, profissionalmente, caracterizam-se por oportunismo, individualismo, menor lealdade às organizações, afeição à mudança e maior tendência a deixar a organização em busca de melhores oportunidades e desafios (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012; CAPPI; ARAÚJO, 2015). Pessoas pertencentes à Geração X se caracterizam pelo entendimento da tecnologia como nova aliada, ruptura com os paradigmas das gerações anteriores, maturidade, independência, busca pela liberdade e pelos direitos (AÇÃO GERENCIAL, 2016).

Diferente das suas gerações acima, a Geração Y surge no início na década de 1980 até meados da primeira década do século XXI, é composta por indivíduos que almejam trabalhar em instituições com bons planos de carreira e que reconheçam e valorizem seus profissionais. Os integrantes dessa geração preocupam-se com o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal; com a flexibilidade nas relações de trabalho. (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012; MOREIRA; ARAUJO, 2018).

Indivíduos da Geração Y costumam se comportar com postura desafiadora e competitiva, facilidade de adaptação, capacidade de se dedicar a várias e diferentes tarefas ao mesmo tempo e, também, pela ambição (AÇÃO GERENCIAL, 2016). Os jovens da Geração Y esperam por um feedback com muito mais frequência, eles querem saber se têm a possibilidade de alcançar mais resultados, caso contrário desistem e procuram outra oportunidade. Este comportamento, muito presente nesta geração, é considerado como “falta de comprometimento”. São pessoas cujos líderes devem mostrar-lhes claramente qual o resultado que deverá ser alcançado, fazem questionamentos constantes, demonstram ansiedade e impaciência em todas as situações, desenvolve ideias e pensamentos com superficialidade, procuram viver com intensidade cada experiência, sendo transitórios e ambíguos em suas decisões e escolhas (OLIVEIRA, 2009).

Cappi e Araújo (2015) realizaram uma pesquisa comparativa entre as Gerações X e Y quanto aos níveis comprometimento, intenção de sair e satisfação. Os resultados indicaram que, em ambas as gerações, comprometimento exerce uma relação positiva e altamente significativa com satisfação no trabalho e uma relação negativa e significativa com a intenção de sair do emprego. Contudo, para a geração X, a satisfação no trabalho é um antecedente mais forte do comprometimento organizacional do que para os membros da amostra da geração Y, apesar de estudos anteriores caracterizarem a Geração Y valoriza mais a satisfação no trabalho como condição de seu comprometimento e manutenção na empresa. Ademais, essa pesquisa também inferiu que os participantes da Geração Y consideram que o comprometimento é um antecedente mais forte da sua intenção de sair no emprego do que para a amostra da Geração X.

Veloso (2012) também realizou pesquisa comparativa entre as gerações e concluiu que a Geração Y possui maior comprometimento afetivo do que a Geração X, especialmente quando existe uma identificação direta entre os valores individuais e organizacionais.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma empresa que detém a concessão do serviço de distribuição de energia elétrica em um estado do nordeste brasileiro. A pesquisa foi concentrada na sede matriz.

Trata-se de um descritivo e explicativo, de abordagem quantitativa, pois predominam métodos estatísticos que traduzem opiniões e números em informações as quais serão classificadas e analisadas, considerando o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores e sua relação com os grupos geracionais aos quais pertencem.

De acordo com Gil (2008), a pesquisa de Levantamento é a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer e quando o levantamento recolhe informações de todos os integrantes do universo pesquisado, tem-se um censo. Diante disso, a pesquisa em questão é considerada *survey* por envolver técnicas de coleta de dados padronizadas (questionário) e assumir em geral a forma de levantamento por meio de escala Likert de cinco pontos. Tal questionário foi formado pelo agrupamento de escalas de Comprometimento Organizacional desenvolvido e validado por Meyer e Allen (1993): Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo ou Instrumental (ECOC) e a Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON).

Para a análise dos dados, foram utilizadas técnicas estatísticas de teste t de médias e correlação por meio do software SPSS 20.0. Na primeira parte da análise foi realizado o teste t de amostra única que possibilitou a indicação de: (i) nível (baixo, moderado ou alto) de Comprometimento Organizacional. O critério de análise foi o ponto central das escalas (3,00 pontos). Médias significativamente acima de 3,00 serão consideradas altas. Significativamente abaixo do ponto central será de intensidade baixa. E não significativamente diferente de 3,00, moderada.

Na segunda parte da análise foi realizado teste de correlação de Pearson que possibilitou investigar o nível de associação entre as dimensões de cada construto da pesquisa. Conforme Field (2009), um coeficiente 0 (zero) indica ausência de relacionamento linear, isto é, se uma variável muda, a outra permanece praticamente igual. O coeficiente de correlação é uma medida padronizada de um efeito observado, ele é uma medida comumente usada do tamanho de efeito, e que valores próximos a 0,1 representam um efeito fraco, cerca de 0,3 um efeito médio e 0,5 um efeito forte. As medidas genéricas de correlação, são adimensionais e variam entre -1 e +1. No caso de = 0, não existe correlação entre as duas variáveis. Quando > 0 , a correlação é positiva e uma variável aumenta quando a outra cresce. A correlação é negativa, < 0 , quando as variáveis variam em direções opostas. (NAGHETTINI; PINTO 2007).

Por fim, foram comparados os níveis de comprometimento entre as gerações X e Y por meio de teste t de amostras independentes, analisando as diferenças entre as médias de comprometimento apresentadas pelos dois grupos pesquisados. As diferenças de médias cujo *p-valor* se apresentaram menor de 0,05 foram consideradas significativas.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi composta em um universo 81 respondentes, sendo na maioria colaboradores do sexo masculino, totalizando 57 homens e 27 mulheres, sendo, a maioria (63%), sendo 45 respondentes nascidos entre 1964 e 1982 (Geração X) e 36 colaboradores nascidos entre 1983 e 1994 (Geração Y). Quanto ao cargo, a amostra foi composta por estagiários (8,6%), assistentes administrativos (44,6%), analistas (38,3%), especialistas (6,2%) e coordenadores setoriais (2,5%).

4.1 Percepções do Comprometimento Organizacional

Na tabela 1 estão listadas as médias relacionadas ao nível de Comprometimento Instrumental, Afetivo e Normativo dos colaboradores pesquisados. Por meio do teste t de médias, foi verificado que os funcionários percebem média geral do comprometimento geral dos colaboradores da Enel foi de 3,3006 ($p < 0,001$), resultado considerado alto, significativamente acima do ponto central (3,00) da escala que varia entre 1 e 5.

Quanto às dimensões de comprometimento, o Instrumental e o Afetivo apresentaram valores altos, respectivamente 3,354 ($p = ,000$) e 3,5477 de média. Já o comprometimento normativo foi classificado como moderado por apresentar média de 2,998 ($p = 0,985$), estatisticamente igual à mediana (3,00) da escala.

Tabela 1 – Níveis de Comprometimento Organizacional

Comprometimento	Média	<i>p</i> -valor da diferença para o ponto central (3,00)	Desvio Padrão
Comprometimento Instrumental	3,354	,000	,705
Comprometimento Afetivo	3,547	,000	,540
Comprometimento Normativo	2,998	0,985	,712
Comprometimento Geral	3,300	,000	,480

Fonte: dados da pesquisa

Por meio da técnica de análise correlação de Pearson entre as dimensões de comprometimento estudadas, os resultados desta pesquisa indicaram que um efeito significativo de correlação. A Tabela 2 apresenta os níveis de correlação direta entre os tipos de comprometimentos.

Tabela 5 – Correlação Entre os Níveis de Comprometimento

Tipos de Comprometimento	Valores	Comprometimento Instrumental	Comprometimento Afetivo	Comprometimento Normativo
Comprometimento Instrumental	<i>C. Pearson</i>	1	,398**	,242*
	<i>p-valor</i>		,000	,030
Comprometimento Afetivo	<i>C. Pearson</i>	,398**	1	,298**
	<i>p-valor</i>	,000		,007
Comprometimento Normativo	<i>C. Pearson</i>	0,242*	0,298**	1
	<i>p-valor</i>	,030	,007	

Fonte: dados da pesquisa

Ressalta-se que a correlação mais forte foi apresentada entre os comprometimentos Instrumental e Afetivo ($,398$). Já correlação com menor nível foi entre comprometimento Normativa e Instrumental ($,242$), embora também tenha apresentado nível estatisticamente significativo ($p = ,030$). Os resultados indicam a existência de significativa relação linear entre os três fatores, indicando que quanto mais forte é nível de um desses três tipos de comprometimento, mais forte também são os outros dois tipos. Ratifica-se como integrantes de um mesmo construto: comprometimento organizacional.

4.2 Comparação entre gerações quanto ao nível de comprometimento

Por meio do test t de médias, foi possível perceber que há diferença significativa entre os níveis de comprometimento geral entre as gerações X e Y. A Geração X apresentou comprometimento maior que o da Geração Y, conforme apresentado na Tabela 3.

A Tabela 3 também indica as diferenças entre as gerações quanto aos três tipos de comprometimento. Apesar dos indivíduos da Geração X apresentarem médias acima dos valores referentes aos da Geração Y quanto aos três tipos de comprometimento, apenas a diferença ($0,287$; *p-valor* $0,016$) do comprometimento afetivo indicou nível estatisticamente significativo. Esse resultado diverge da afirmação de Veloso (2012) de que a Geração Y possui maior comprometimento afetivo do que a Geração X.

A representativa diferença quanto ao comprometimento afetivo contribuiu para uma também significativa diferença ($0,225$; *p-valor* $0,037$) quanto nível geral de comprometimento. Ou seja, de modo geral, indivíduos da Geração X têm um nível de comprometimento mais alto do que indivíduos da Geração Y, na organização pesquisada. O menor comprometimento da Geração Y vai ao encontro da afirmação de Oliveira (2009) que caracteriza a Geração Y como detentoras de comportamentos transitórios, em busca de novas oportunidades, com menor comprometimento.

Tabela 3 – Comparações de comprometimento entre as Gerações X e Y

Comprometimento	Gerações	Média	DP
Instrumental	X	3,471	,732
	Y	3,261	,677
	Diferença	,200	
	<i>p-valor</i>	,184	
Afetivo	X	3,707	,428
	Y	3,420	,589
	Diferença	,287	
	<i>p-valor</i>	,016	
Normativo	X	3,095	,744
	Y	2,921	,683
	Diferença	,174	
	<i>p-valor</i>	,278	
Geral	X	3,425	,488
	Y	3,200	,454
	Diferença	,225	
	<i>p-valor</i>	,037	

Fontes: dados da pesquisa

Ressalta-se, contudo, que os níveis de comprometimento instrumental e normativo são estatisticamente iguais entre as gerações X e Y, pois suas médias não são significativamente diferentes (TABELA 3).

5. CONCLUSÕES

O objetivo geral deste trabalho foi comparar as percepções das gerações X e Y quanto aos seus níveis de comprometimento com a Enel Distribuição Ceará, considerando as dimensões instrumental, afetiva e normativa, conforme modelo de Meyer e Allen (1993). Dessa forma, foi feito um apanhado de conceitos teóricos e práticos a partir de aspectos considerados importantes a respeito do tema.

A pesquisa revelou que os colaboradores pesquisados apresentaram um nível alto de comprometimento geral com a organização em que trabalham. Especificamente, os comprometimentos afetivo e instrumental apresentaram níveis altos, enquanto o comprometimento normativo foi identificado em nível moderado, com média estatisticamente igual ao ponto central da escala.

Ao comparar o comprometimento de dois grupos classificados a partir da sua faixa etária, os resultados indicaram que os indivíduos mais velhos, pertencentes à Geração X, têm comprometimento geral significativamente maior que os indivíduos da Geração Y, especialmente no que diz respeito ao comprometimento afetivo.

A pesquisa indicou, ainda, que as dimensões de comprometimento (normativo, instrumental e afetivo) são relacionadas entre si. Conclui-se que quanto mais o indivíduo se sente comprometido por uma das dimensões, mais ele também

se compromete pelas demais. A correlação de maior força, em nível moderado, se deu entre os comprometimentos afetivo e instrumental.

A presente pesquisa apresenta como limitação a ausência de percepções qualitativas dos respondentes acerca do comprometimento dos colaboradores que poderiam contribuir com inferências com maior nível de detalhamento e aprofundamento do fenômeno.

Sugere-se para pesquisas futuras a investigação de outras possíveis variáveis do ambiente interno das organizações e suas relações com o construto comprometimento organizacional.

REFERÊNCIAS

- AÇÃO GERENCIAL, Sucessão profissional e diversidade de gerações. Disponível em: <http://www.acaogerencial.com.br/sucessao-profissional-e-diversidade-de-geracoes/>. Acessado em: 10 de maio de 2018.
- BALDWIN, Timothy; BOMMER, Bill; RUBIN, Robert. **Gerenciando o Comportamento Organizacional: O que os Gestores Eficazes Sabem e Fazem**. 2ª Ed. Editora: Elsevier. 2015.
- 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.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.
- BITTENCOURT, F. T. R.; CASTRO, C. L. C. A Geração Y e O Mercado de Trabalho: Percepções dos Alunos do Curso de Turismo da Universidade Federal Fluminense. **Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo**, v. 11, n. 2, p. 20-39, 2017.
- CAPPI, M. N.; ARAUJO, B. F. V. B. Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de Sair: um Estudo Entre as Gerações X e Y. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 3, p. 576-600, 2015.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- COOPER-HAKIM, A; VISWESVARAN, C. The construct of work commitment: Testing an integrative framework. **Psychological Bulletin**. v. 131, n. 2, p. 241-259, 2005.
- CORDEIRO, Helena Talita Dante. **Perfis de Carreira da Geração Y**. São Paulo, 2012.
- DIAS, D. V.; MAESTRO FILHO, A. D. Valores organizacionais e comprometimento: um estudo de empresas do setor siderúrgico mineiro. **In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração**, XXXII, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008.
- FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LEMONS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; NOGUEIRA, A. S. Gerações produtivas e comprometimento organizacional: um estudo comparativo com oficiais da aeronáutica. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 13, n. 3, p. 694-711, 2012.

- LYONS, S.; KURON, L. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, 139-157, 2014.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. SMITH, C. A. Commitment to Organizations and Occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. Ano: 1993.
- MORAES, F. M. M.; GODOI, C. K.; BATISTA, M. A. Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. **Revista de Ciências da Administração**, v. 6, n. 12, p. 31-48, 2004.
- MONDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, p. 224-247, 1979.
- NAGHETTINI, M.; PINTO, E., J., A. Hidrologia Estatística. Belo Horizonte. Editora CPRM. Agosto de 2007.
- OLIVEIRA, S. **Geração Y: A era das conexões** – tempo dos relacionamentos. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.
- PAIVA, K. C. M.; MORAIS, M. M. S. Comprometimento Organizacional: um estudo com docentes do CEFET-MG. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 12, n. 1, p. 74-101, 2012.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9ª Edição. São Paulo. Prentice Hall, 2002.
- SCHEWE, C. D.; MEREDITH, G. E.; NOBLE, S. M. Defining Moments: Segmenting by Cohorts. *Marketing Management*, v. 9, n. 3, p. 48-53, 2000.
- SILMON, J.; COLTRE, M. O Comprometimento Organizacional Afetivo, Instrumental e Normativo: Estudo de Caso de uma Empresa Familiar. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 13, n. 1, 2012.
- SILVA, A. P. M.; LOPES, L. F. D.; ROTILI, L. B.; FABRICIO, A.; CARNEIRO, L. Escolha e Comprometimento de Carreira: Percepção de Profissionais das Gerações X e Y. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 1, p. 19-40, 2018.
- SILVA, R. C.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R.; TREVISAN, L. N. Generations and Commitment in Different Brazilian Human Resource Management Contexts. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 16, n. 1, p. 5-24, 2017.
- 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.
- VELOSO, E. F. R. É Possível Negar a Existência da Geração Y no Brasil? **Organização & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 745-747, Salvador, 2012.
- ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. Generations at work: managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your Workplace. AMACOM, New York, NY, 2000.