



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

ANDRÉA FERREIRA LEITE

**GRUPOS GERACIONAIS E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO APLICADO AOS SERVIDORES DA UEPB**

**CAMPINA GRANDE
2015**

ANDRÉA FERREIRA LEITE

**GRUPOS GERACIONAIS E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO APLICADO AOS SERVIDORES DA UEPB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Área de concentração: Gestão de Pessoas no Serviço Público.

Orientador: Prof. Dr. Cristina Miyuki Hashizume.

**CAMPINA GRANDE
2015**

L533g Leite, Andréa Ferreira
Grupos geracionais e o comprometimento organizacional
[manuscrito] : um estudo de caso aplicado aos servidores da UEPB
/ Andréa Ferreira Leite. - 2015.
57 p. : il. color.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Gestão Pública Municipal) -
Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio,
Técnico e Educação à Distância, 2015.
"Orientação: Profa. Dra. Cristina Miyuki Hashizume, Curso
de Especialização em Gestão Pública Municipal".

1.Comprometimento organizacional. 2.Dimensões do
comprometimento. 3.Gestão de pessoas. 4.Gerações de
servidores. I. Título. 21. ed. CDD 659.2

ANDRÉA FERREIRA LETTE

GRUPOS GERACIONAIS E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO APLICADO AOS SERVIDORES DA UEPB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

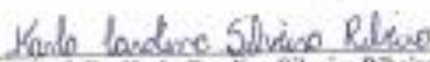
Área de concentração: Gestão de Pessoas no serviço público.

Orientador: Prof. Dr. Cristina Miyuki Hashizume.

Aprovada em: 28/08/2015.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Cristina Miyuki Hashizume (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Dr. Karla Carolina Silveira Ribeiro
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Ms. Catyelle Maria de Arruda Ferreira
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aos meus pais, pela dedicação,
companheirismo e amizade, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

À professora Dr. Maria do Carmo Eulálio, coordenadora do curso de Especialização, por seu empenho.

À professora Dr. Cristina Miyuki Hashizume pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação e pela dedicação.

Aos meus pais por todo incentivo e carinho.

À tutora do curso, Aline Moraes, sempre solícita e dedicada ao acompanhamento dos alunos.

Às professoras Dr. Karla e Ms. Catyelle, que gentilmente aceitaram o convite para compor a banca examinadora, e contribuíram para o aperfeiçoamento deste trabalho.

Aos professores do Curso de Especialização da UEPB, que contribuíram ao longo de dezoito meses, por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos funcionários da UEPB, em especial aos servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

"O que importa é o grau de comprometimento envolvido numa causa, e não o número de seguidores!" (Rowling, J. K.)

RESUMO

A proposta deste estudo é de analisar o comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos lotados na administração central da Universidade Estadual da Paraíba. O período de realização da coleta de dados desta pesquisa compreende o primeiro trimestre de 2015. Para obtenção dos dados para esta análise foi utilizado o modelo dos três componentes de *Allen e Meyer* (1991), que caracteriza o comprometimento organizacional de forma tridimensional - afetiva, instrumental e normativa. A pesquisa de caráter descritivo, com abordagem quantitativa, foi aplicada através de um questionário, com duas partes, uma com cinco questões para definição do perfil do respondente, e, a segunda com 18 afirmativas para avaliação de concordância e discordância conforme escala *Linkert* de cinco alternativas. A amostra, composta de três gerações distintas - *Baby Bommers*, X e Y, sendo composta de 79 participantes. Para análise dos dados foi utilizada estatística descritiva e a análise realizada através dos percentuais verificados na amostra. O resultado deste trabalho, revela que, de forma geral, os servidores possuem um acentuado grau de comprometimento, principalmente nas dimensões afetiva e instrumental, e, dentre os grupos geracionais avaliados, a Geração *Baby Boomers* apresenta maior grau comprometimento, se equiparada com as Gerações Y e X.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional, dimensões do comprometimento, gestão de pessoas, gerações de servidores.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the organizational commitment of technical and administrative staff crowded in the central administration of the Universidade Estadual da Paraíba. The period of completion of data collection of this study comprises the first quarter of 2015. To obtain the data for this analysis we used the model of the three components of Allen and Meyer (1991), featuring the organizational commitment of three-dimensional shape - affective, instrumental and normative. The descriptive research with a quantitative approach was applied through a questionnaire with two parts, one with five questions to respondent profile definition, and the second with 18 affirmative for evaluation of agreement and disagreement as Linkert scale of five alternatives. The sample comprises three different generations - Bombers T, X and Y, being composed of 79 participants. Data analysis Descriptive statistics were used and the analysis performed using the percentage recorded in the sample. The result of this study shows that, in general, the servers have a marked degree of commitment, especially in affective and instrumental dimensions, and among the evaluated generational groups, the Baby Boomers Generation was highly compromised if treated with Generations Y and X.

Keywords: Organizational Commitment, commitment dimensions, people management, server generations.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Tempo de Instituição	33
Gráfico 02: Estado Civil	34
Gráfico 03: Escolaridade	35
Gráfico 04: Ano de Nascimento	36
Gráfico 05: Sexo	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Indicadores do Instrumento de Meyer.....	32
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Tempo de Instituição dos servidores.....	34
Tabela 02: Estado civil.....	34
Tabela 03: Escolaridade	35
Tabela 04: Ano de nascimento	36
Tabela 05: Sexo	37
Tabela 06: Grau de Concordância dos Servidores da UEPB sobre os Indicadores de Comprometimento Organizacional na Dimensão Afetiva.....	38
Tabela 07: Grau de Concordância dos Servidores da UEPB sobre os Indicadores de Comprometimento Organizacional na Dimensão Instrumental	39
Tabela 08: Grau de Concordância dos Servidores da UEPB sobre os Indicadores de Comprometimento Organizacional na Dimensão Normativa.....	40
Tabela 09: Grupos Geracionais	41
Tabela 10: Geração Baby Bommer x Dimensão Afetiva.....	42
Tabela 11: Geração Baby Bommer x Dimensão Instrumental.....	43
Tabela 12: Geração Baby Bommer x Dimensão Normativa.....	44
Tabela 13: Geração X x Dimensão Afetiva.....	45
Tabela 14: Geração X x Dimensão Instrumental.....	46
Tabela 15: Geração X x Dimensão Normativa.....	47
Tabela 16: Geração Y x Dimensão Afetiva.....	48
Tabela 17: Geração Y x Dimensão Instrumental.....	49
Tabela 18: Geração Y x Dimensão Normativa.....	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	Abordagem conceitual das gerações.....	16
2.2	As Gerações que Compõem a Organização.....	18
2.2.1	<i>Veteranos, Tradicionalistas ou Belle Époque</i>	19
2.2.2	<i>A Geração Baby Bommer</i>	20
2.2.3	<i>A Geração X</i>	22
2.2.4	<i>A Geração Y</i>	21
2.3	Comprometimento Organizacional.....	25
2.3.1	<i>O Comprometimento Afetivo</i>	27
2.3.2	<i>O Comprometimento Instrumental</i>	27
2.3.3	<i>O Comprometimento Normativo</i>	27
3.	METODOLOGIA.....	28
3.1	Tipo da pesquisa.....	28
3.2	Ambiência da pesquisa, população e amostra.....	30
3.3	Instrumento de pesquisa.....	30
3.4	Análise dos dados.....	31
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	32
4.1	Perfil sócio-demográfico da amostra.....	32
4.2	Identificação das diferentes dimensões do comprometimento organizacional e qual a dimensão predominante.....	36
4.3	Identificação dos grupos geracionais de acordo com as dimensões do comprometimento organizacional.....	41
4.3.1	<i>Comprometimento Organizacional e a Geração Baby Bommer</i>	
4.3.2	<i>Comprometimento Organizacional e a Geração X</i>	
4.3.3	<i>Comprometimento Organizacional e a Geração Y</i>	
5.	CONCLUSÃO	50
	REFERÊNCIAS	52
	ANEXO.....	56

1. INTRODUÇÃO

As transformações constantes e céleres da sociedade pós-industrial provoca uma necessidade de atualização constante nas organizações contemporâneas, principalmente no que refere à gestão de pessoas. Para que uma empresa atinja seus objetivos, esta é dependente dos seus colaboradores, isso justifica que, no atual cenário a temática de comprometimento organizacional tem evidência não só acadêmica, compondo objetos de pesquisa científica, como para gestores de pessoas e profissionais vinculados a esta área, como psicólogos do trabalho por exemplo. A preocupação em que a organização preste um serviço adequado, reflete diretamente na necessidade desta ter em sua composição, pessoas participativas e comprometidas, com seus objetivos alinhados com o da instituição que fazem parte. As mudanças resultantes da sociedade de mercado também afetam o índice de comprometimento humano na organização, ratificando ainda mais a importância de acompanhamento do grau de comprometimento dos seus funcionários.

O presente estudo tem como foco principal o comprometimento organizacional, que pretende analisar suas dimensões entre os servidores que ocupam o cargo de técnico-administrativo, lotados na administração central da Universidade Estadual da Paraíba utilizando-se de o instrumento de pesquisa conhecido como O modelo tridimensional do comprometimento, desenvolvido pelos pesquisadores Meyer e Allen em 1991. Buscando assim identificar as três dimensões propostas pelo modelo: a afetiva, a instrumental e a normativa. A pesquisa está estruturada em quatro partes. A primeira aborda a introdução, a segunda parte traz o referencial teórico, a terceira encontra-se a metodologia utilizada para a elaboração desta pesquisa, apresentado o instrumento utilizado na coleta dos dados e na quarta parte estão as análises dos dados e a interpretação dos resultados.

O propósito desta pesquisa é de identificar, de acordo com o modelo tridimensional do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991), a dimensão que se identificam os servidores técnico-administrativos da Universidade Estadual da Paraíba, lotados na administração central, a partir do seguinte questionamento: Qual a identificação dos servidores técnico-administrativos lotados na administração central da Universidade Estadual da Paraíba quanto às dimensões do comprometimento organizacional(afetiva, instrumental e normativa)?

Considerando a mudança no aspecto de composição geracional dos técnicos administrativos da Universidade, provocada pelo ingresso de um significativo número de servidores a partir de concursos realizados nos anos de 2008 e 2012, o que contextualiza um

período de mudança, a relevância da temática de comprometimento organizacional, e, a constatação a partir de pesquisa nas próprias bibliotecas da Universidade, que, ainda não há nenhum estudo sobre este construto, a presente pesquisa fundamenta-se nesta justificativa para revelar sua significância sobre o comprometimento atual evidenciado neste cenário. Além de ferramenta como pesquisa acadêmica, para a organização, os resultados poderão servir de indicadores para a formulação de políticas estratégicas na área de gestão de pessoas.

O objetivo geral deste estudo é identificar o grau de comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos, lotados na administração central da Universidade Estadual da Paraíba, tomando como base o modelo de conceitualização tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), que identifica o comprometimento em sua dimensão afetiva, instrumental e normativa. Como objetivos específicos, a pesquisa busca delinear o perfil demográfico dos servidores técnico-administrativos da Universidade Estadual da Paraíba; e, identificar diferentes dimensões de comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa) referente aos diferentes grupos geracionais dos servidores técnico-administrativos da Universidade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo está segmentado em duas partes. A primeira apresenta a abordagem referente aos grupos geracionais presentes no mercado de trabalho, com suas características gerais e as principais diferenciações quanto à postura funcional numa organização. Na segunda secção, são compreendidas as bases conceituais do constructo Comprometimento Organizacional.

2.1 Abordagem conceitual das gerações

Um dos grandes desafios no ambiente organizacional é o alinhamento entre os interesses pessoais com os objetivos organizacionais. Nesse processo, as pesquisas acadêmicas e atuações profissionais estão vinculadas às áreas de gestão de pessoas e de psicologia do trabalho, que para minimizarem as incompatibilidades de perspectivas, investem progressivamente no estudo das diferentes gerações que compõem as organizações, suas características e perfis comportamentais.

Motta e Weller (2010), adotam uma abordagem genérica que referênciam a sociedade como um todo para versar sobre a conceituação sobre gerações e sua relevância no Século XXI, relatando que o conceito de gerações, na virada do século, recupera o seu espaço nas análises sociológicas que indicam não somente as diferenças de classe, mas ainda as desigualdades de gênero, étnico-raciais, culturais e geracionais. Vivemos ainda um momento em que a reconstrução das trajetórias sociais das gerações anteriores torna-se imprescindível para a análise e compreensão das ações coletivas empreendidas pelas novas gerações, bem como dos desafios que as mesmas enfrentam.

Quanto ao que define uma geração, pontua Barbosa (2009, p. 21):

Existem diversas definições para a idade exata que define uma geração [...]. O que melhor define uma geração, em termos práticos, é um conjunto de vivências históricas compartilhadas, princípios de vida, visão, valores comuns, formas de relacionamento e de lidar com o trabalho e a vida.

Forquim (2003, p.3) enfatiza que o conceito de geração não envolve apenas pessoas da mesma idade e/ou que nasceram em uma mesma época, mas também agrega aquelas que foram modeladas numa determinada época, por um mesmo tipo de influência educativa, política e cultural, ou que vivenciaram e foram impressionadas pelos mesmos eventos. São pessoas que se desenvolveram e receberam um conjunto de

conhecimentos parecidos, ou seja, perpetuam valores em comum que podem ser denominados de “sentimento de geração” ou ainda de “consciência de geração”.

Consonante a abordagem que trata o conceito de geração com implicações mais abrangentes que a justificativa cronológica, Santana e Coelho (2010) destacam que o fenômeno biológico, o tempo cronológico e a localização são elementos constitutivos do conceito de geração. Porém, esses fatores por si só não explicam o fenômeno social "geração" que supõe a existência da interação social e a resposta coletiva a motivações, tendências ou correntes sociais. A geração como fenômeno social representa uma espécie particular de identidade de posição, que se expressa no modo como certos modelos de pensamento e experiência tendem a ser trazidos à existência dos indivíduos.

Destacando os eventos históricos e sua influência comportamental sobre os indivíduos, segue a definição de Silva e Pinto (2001, p. 17 e 18):

As gerações são produtos de eventos históricos que influenciaram profundamente os valores e a visão do mundo de seus membros. Um fenômeno social corresponde, em partes, a isso, ou seja, refere-se aos comportamentos, ações e situações observadas em determinadas sociedades, organizações e grupos em um momento ou período histórico específico. Nesta perspectiva, as abordagens são diversas e o indivíduo, em sua singularidade, é estudado pela Psicologia, enquanto a Sociologia tem uma base teórico-metodológica orientada para estudar os fenômenos coletivos sociais, tentando explicá-los, analisando os homens em suas relações de interdependência.

Os conceitos sobre gerações revelam a complexidade da suas classificações, mediante as inúmeras variáveis consideradas para separar uma geração de outra. O sociólogo contemporâneo Bauman versou sobre essa subjetividade conceitual e classificatória das gerações, com também a relevância desta concepção:

"As fronteiras que separam as gerações não são claramente definidas, não podem deixar de ser ambíguas e atravessadas e, definitivamente não podem ser ignoradas."

(Bauman apud Feixa e Leccardi, 2010, p. 186).

A compreensão das teorias sobre gerações não tem sua exploração limitada ao formato de macro-análises sociológicas, mas, apresenta-se como um recurso analítico de nível individual e grupal nas organizações, se transformando em um conceito instrumental e ferramenta de gestão. A importância do aprofundamento nesta área, se faz pelos conflitos geracionais existentes no ambiente de trabalho, mediante as divergências de percepções e perspectivas entre as diferentes gerações que compõe a organização.

Para O'bannon apud Batista (2010, p.28):

Quando o âmbito organizacional dá atenção às teorias e aos ciclos geracionais tem maior probabilidade de ser capaz de compreender não apenas seus empregados, mas também as suas demandas e motivações, respeitando cada uma das gerações existentes de trabalhadores de seu quadro profissional.

O acompanhamento das empresas quanto a sua formação funcional no que se refere aos grupos geracionais, permite a compreensão das diferenças quanto às perspectivas de cada geração, bem como a criação de modelos gerenciais que permitam a redução e conflitos nessa convivência plural no que se refere as percepções e influências de cada grupo.

2.2 As gerações que compõem as organizações

O mercado de trabalho é composto de pessoas de diferentes gerações, com características distintas, que exigem da Gestão de Pessoas estudar, formular e aplicar práticas para que estas diferenças não se tornem um fator negativo ou de conflito para a organização, mas sim uma soma de aprendizados e perfis comportamentais em prol de objetivos consonantes.

Para Zemke (2008, p.51-52), na sociedade pós-industrial é comum encontrar quatro gerações distintas trabalhando conjuntamente em um mesmo projeto. Essas quatro gerações são conhecidas como Veteranos (nascidos entre 1922-1943), Baby Boomers (nascidos entre 1943-1960), Geração X (nascidos entre 1960-1978), e Geração Y (nascidos após 1980) e que elas diferenciam-se não apenas pelo período de nascimento e idade cronológica, mas pelos fatos e experiências que, desde muito cedo, determinaram seus valores e concepções de vida.

Ao observar a cronologia das gerações, percebe-se que há uma média de 20 anos para formação de cada uma delas. Neste período são influenciadas por acontecimentos históricos e adotam uma percepção de mundo diversa quando equiparadas. As empresas como relevante cenário desta convivência plural, tem a necessidade de buscar o ponto de equilíbrio entre esses valores e características diferentes, através de ferramentas de gestão de pessoas e nas teorias da psicologia social e do trabalho.

Segundo Oliveira (2010, p.40) o conceito de geração estabelece o período de 20 anos, como marco de separação entre as gerações por ser, geralmente, a partir dos 20 anos de idade, que uma pessoa começa a interferir de forma ativa na sociedade, definindo suas preferências políticas e de relacionamentos.

A sociedade atual para este mesmo autor é também composta de quatro gerações: *Belle Époque* (nascidos no período de 1920 – 1939), *Baby Boomers* (nascidos no período de 1940 – 1959), Geração X (nascidos no período de 1960 – 1979), Geração Y (nascidos no período de 1980 – 1999) e a nova Geração Z (nascidas a partir do ano 2000) que ainda não chegou à fase adulta (Oliveira, 2010). Considerando esta classificação é mais comum dentro das Organizações, a presença apenas da Gerações *Baby Boomers*, X e Y, uma vez que a Geração *Belle Époque* já está inativa ou aposentada, e, a Geração Z ainda não está inserida no mercado de trabalho.

Quanto às três principais Gerações que compõem as organizações atualmente, Rosa (2012, p.32) ressalta que:

Denominações como Baby Boomers (nascidos entre 1945 e 1964), Geração X (entre 1965 e 1979) e Geração Y (a partir de 1980) têm ocupado grande parte das especulações em torno dos anseios e desejos junto às empresas em que trabalham. Entre todas, o indivíduo da Geração Y tem sido visto quase como um alienígena, alguém complexo e que nenhuma chefia seria capaz de compreender.

A composição geracional das empresas atualmente, são caracterizadas pelas Gerações *Baby Bommer*, X e Y, pelo fato de que a Geração de Veteranos, já com 70 anos de idade estão compondo o quadro de inativos, ou seja, já se aposentaram, e, a Geração Y ainda não ingressou no mercado de trabalho, correspondendo as pessoas com menos de 20 anos de idade.

2.2.1 Veteranos, Tradicionalistas ou *Belle Époque*

Referenciada como Geração de Veteranos ou *Belle Époque*, têm seu contexto histórico marcado por grandes crises de repercussão mundial, como a Grande Depressão de 1929 nos Estados Unidos; o fim da Primeira Guerra mundial (ano de 1918), e, início da Segunda Guerra Mundial (ano de 1939). Descrevendo a situação desse período, Oliveira (2010. p. 49) relata as influências sofridas por esta Geração:

Naturais dos anos de 1920 até meados da metade da década de 1940, os representantes da Belle Époque, ou Tradicionalistas, cresceram em meio a períodos de depressão econômica e conflitos armados – as duas Guerras Mundiais. Com limitadas alternativas para seu desenvolvimento, vislumbraram na indústria ou no exército oportunidades de crescimento e carreira. Em busca de um futuro melhor, de reconstrução e reestruturação da sociedade, tiveram como característica a extrema dedicação ao trabalho. Do mesmo modo, foram profissionais fiéis aos seus vínculos empregatícios, fortemente ligados a hierarquia, a disciplina e ao respeito. Apenas vêem sentido no trabalho quando impecavelmente executado, além de reconhecer que “o dever sempre viria antes do prazer.

A carreira militar era a principal opção de trabalho mediante a pouca oferta neste período de crises mundiais. Os jovens mais humildes, em sua maioria migrantes da zona rural, por terem pouca ou nenhuma qualificação geralmente tornavam-se operários do setor industrial; os que tinham uma melhor qualificação, com cursos técnicos de contabilidade e datilografia, alcançavam cargos administrativos. Nas famílias com mais recursos, os jovens se formavam na maioria das vezes em cursos como medicina, engenharia ou advocacia. A carreira militar atraía todas as classes sociais, sendo que os mais humildes buscavam poder circunstancial e reconhecimento social, e, os mais abastados para atingir a independência da autoridade dos pais e a possibilidade de conhecer outros países.

Sobre os valores destes jovens, versa Oliveira (2009, p.49):

Reconstruir a sociedade foi o grande motivador, a grande missão dos jovens desta geração. Refazer a estrutura social econômica, direcionou grande parte dos jovens na formação de suas próprias famílias, na educação de seus filhos e na sua relação com o trabalho.

Dedicação ao trabalho, a busca pela estabilidade no emprego, respeito à hierarquia e resistência a mudança são características desta geração, já as chefias tem perfil autoritário e se baseiam nos princípios clássicos da administração. Nas organizações são os Veteranos que priorizam os princípios éticos e a memória coletiva, como forma de demonstrarem seu compromisso e seu longo vínculo com a empresa. Observa Oliveira (2010, p. 49), que, para essa geração “Tanto o casamento como o emprego passaram a ser ‘até que a morte os separe’.”

Para Teach (2009, p.1), os membros da geração mais antiga, conhecida como Veteranos ou Geração do Rádio (alguns cresceram antes da televisão ser inventada), tem cerca de 65 anos ou mais e cresceram em tempos difíceis - A Grande Depressão e A Segunda Guerra Mundial. Eles têm uma ética profissional muito forte. São fiéis aos seus empregadores e esperam o mesmo deles.

Corroborando a caracterização desta geração no mercado de trabalho, Mendes (2009) relata:

Os filhos da Geração Tradicional eram dedicados, cultuavam uma perspectiva prática e mantinham profundo respeito diante da autoridade. A liderança se dava por hierarquia e dentro dela reinava um imenso espírito de sacrifício. Boa parte deles é fruto de grande depressão de 1929 que destruiu fortunas imensas no mundo inteiro e agravou ainda mais a situação do Terceiro Mundo.

As referências comportamentais desta Geração são disciplina e respeito, resultantes da responsabilidade historicamente imposta de reconstruir a sociedade após os prejuízos ocasionados por uma Guerra.

2.2.2 A Geração *Baby Boomers*

O termo *Baby Boomer* originou-se devido ao súbito aumento de natalidade ocorrido após a Segunda Guerra mundial, o "*Baby Boom*". As pessoas que compõem a Geração *Baby Boomers* tiveram como contexto histórico os movimentos feministas, o surgimento da televisão, movimentos civis em defesa de negros e homossexuais, o surgimento da cultura hippie, ideais de liberdade, protestos contra a Guerra Fria e a Guerra do Vietnã.

Barbosa (2009, p.22) caracteriza que o período de 1946 e 1964, após a Segunda Guerra Mundial, intervalo cronológico que identifica esta Geração, configura uma "época que foi marcada inicialmente por grandes taxas de desemprego, devido ao término da indústria bélica."

O cenário de pós-guerra foi seguido de uma fase de esperança e prosperidade, considerando que muitos combatentes puderam retornar para seus países de origem, o crescimento de natalidade expressivo que intitulou a Geração, a reestruturação econômica e a busca acelerada para reconstrução da sociedade. Este ciclo fez com que as crianças dessa Geração pudessem ter melhores condições que a Geração anterior, como retrata Tapscott (2010, p. 16):

As gerações anteriores não tiveram o luxo de uma adolescência prolongada; após uma infância breve, as crianças entravam direto no mercado de trabalho. Mas os baby boomers cresceram em uma época de relativa prosperidade e freqüentaram a escola por muito mais tempo que seus pais.

Weingarten apud Vescovi (2012, p.21-22) descreve que as pessoas desta Geração cresceram numa sociedade marcada por grandes movimentos civis e políticos, idealizando a construção de uma sociedade mais justa, com direitos iguais para homens e mulheres (movimentos feministas) com liberdade para expor suas idéias, independente de sua ideologia política. A luta contra a ditadura foi um marco importante na história do Brasil.

A Geração *Baby Boomer* é subdividida em duas categorias por Robbins (2002, p.62-63), os Existencialistas (nascidos entre 1945 e 1955) e os Pragmáticos (nascidos entre 1955 e 1965). O Existencialistas foram influenciados principalmente pela "ética *hippie*", estando mais preocupados com a qualidade de vida e valorizando a liberdade e a igualdade, enquanto

que, os Pragmáticos têm perfil conservador, influenciados por Ronald Reagan, tem como foco principal a carreira profissional, o sentido de realização e reconhecimento pessoal.

A caracterização dos Baby Boomers Pragmáticos é corroborada por Oliveira (2010, p.52) quando diz que "esses jovens desenvolveram uma forte expectativa por gratificação e crescimento pessoal que pudessem ser alcançados como fruto de suas conquistas e de seu trabalho."

O trabalho como prioridade essencial desenvolve características como competitividade e orientação para alcance de resultados, perfil dos Baby Boomers. Também são referenciados por serem uma Geração de transformação cultural, resultante dos movimentos político-sociais do período e da influência da comunicação em massa através da televisão.

2.2.3 A Geração X

A Geração X é formada pelos nascidos entre os anos de 1965 e 1978, e é caracterizada pelas suas influências históricas culturais por Franco e Neto (2010, p.9) que dizem que um lado esta Geração foi marcada pelos movimentos hippies e pela revolução sexual, e de outro lado, pela experiência do desenvolvimentismo, das ditaduras, da crise econômico-energética e seu conseqüente desemprego.

Oliveira (2009, p.56) ressalta a caracterização do período de formação desta Geração:

“Movimentos “Hippies” e rebeliões de estudantes passaram a fazer parte do cenário em quase todo mundo. A música passou a ser mais barulhenta, as roupas ficaram mais coloridas, os cabelos mais longos, as experiências mais intensas. Tudo acontecia em excesso. A nova ordem era se rebelar contra qualquer coisa que tivesse o caráter convencional ou padronizado, inclusive a estrutura familiar”.

A influência dos meios de comunicação em massa, principalmente a Televisão, já tem total incidência na cultura dessa Geração, o que também contribuiu para outras mudanças de percepção nesse período, como as lutas por liberdade, reconhecimento das minorias, paz e independência do dinheiro.

As acentuadas diferenças da Geração X para as Gerações anteriores são enfatizadas por Barbosa e Cerbasi (2009, p.23):

Dá pra entender um pouco melhor a geração X se analisarmos que ela viveu grandes transformações históricas e culturais, como a queda do muro de Berlim, o fim dos grandes estadistas, a geração MTV, o início do microcomputador, Apple, Microsoft, tartarugas ninja, He-man, Disney magic kingdom, palm, AIDS, Blade Runner, cultura hippie etc. Foram tantas novidades e mudanças, que fizeram com que a geração X tivesse uma completa ruptura ideológica e social com as gerações anteriores .

Como resultante das influências recebidas, Landsberg (2003, p.115) apresenta determinadas mudanças comportamentais e sociais, como uma visão de mundo negativa (40% têm pais divorciados, e há mudanças nos empregos dos pais); Individualistas, isolados; Menos leais (expostos a atividades políticas, alterações no emprego dos pais); Questionamento da autoridade (menor presença dos pais, menor treinamento militar, menor frequência à igreja); Maior diversificação (influxos e misturas étnicas).

Oliveira (2012, p.76), relata que a Geração X, ao constituir as suas famílias, preocupou-se por formá-las menores, de modo que pudesse proporcionar para si e para os filhos o acesso à tecnologia e conforto que não tiveram em sua infância. “Esse comportamento atingiu todas as classes sociais, fazendo com que a Geração X, dentro de suas possibilidades, adotasse um comportamento de “grande provedor” para os filhos- estes da Geração Y.

Diferentemente das gerações anteriores, a Geração X não segue padrões sociais tão rígidos, como demonstra o aumento no índice de divórcios. A mudança de conceitos configura este período que presenciou a queda do muro de Berlim, o surgimento da Aids, a Guerra fria e a expansão tecnológica. Profissionalmente, valorizam o trabalho e buscam ascensão profissional, com independência e autoconfiança.

As pessoas da geração “X” são egoístas e auto-suficientes, e buscaram através do trabalho a realização dos desejos materiais e pessoais. “Essa geração é marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões” (Oliveira, 2009, p.63)

No ambiente de trabalho as pessoas desta Geração são reconhecidos como dedicados e comprometidos com os objetivos organizacionais. Também possuem perfil conservador, pois assim como as gerações antecessoras, priorizam a segurança no emprego.

Robbins; Judge; Sobral (2010, p. 141) asseguram que, “os indivíduos pertencentes à Geração X apresentam os seguintes valores: estilo de vida equilibrado, trabalho em equipe, rejeição às normas, lealdade aos relacionamentos.”

A expectativa quanto ao ambiente de trabalho é destacada por Zemke (2008, p.53) quando afirma que a Geração X possui uma necessidade de informação e flexibilidade, aliada à aversão que sente pela supervisão rigorosa. É um grupo que aceita as mudanças com facilidade e são mais propensos a não confiarem nos outros.

O mesmo autor (2008, p.53), descreve a relação dessa Geração quanto ao Mercado de Trabalho, " O mercado os quer, quase luta por eles, e eles têm desejo natural de viajar, estimulados pela oportunidade e pela necessidade de agregar experiência e competência em seus portfólios pessoais. ", o que evidencia um problema para as empresas quanto à retenção desses profissionais.

2.2.4 A geração Y

A Geração Y é constituída por indivíduos filhos da geração *Baby Boomer* e dos primeiros membros da Geração X, sendo conhecida como a geração dos resultados, tendo em vista que nasceram na época das tecnologias, internet e do excesso de segurança. (SANTOS et al., 2011).

Segundo Tapscott (2010, p. 20), o fato de a Geração Y ter crescido em um ambiente digital causou um impacto em seu modo de pensar, a ponto de mudar a maneira como seu cérebro está programado: essa geração é mais ágil na forma de pensar que as gerações anteriores.

Tapscott (2010, p. 115) também evidencia que:

[...]. Estão acostumados a respostas instantâneas, 24 horas por dia, sete dias por semana. Os videogames lhes dão feedback instantâneo; o Google responde suas perguntas em nanossegundos. Então, eles pressupõem que todas as outras pessoas do mundo também reagirão rapidamente. Cada mensagem instantânea deve gerar uma resposta instantânea.

O acesso maior e mais rápido às informações resultou em mais habilidades e freqüente atualização dos profissionais da Geração Y. Desde a primeira infância tiveram acesso a internet. Sobre esta transformação sócio-tecnológica, ressalta OLIVEIRA (2010, p. 106), "Assim como os jovens da Geração X não conheceram os lares sem energia elétrica, geladeira e televisão, os da Geração Y não conseguem conceber o mundo sem computadores, celulares e internet."

As características profissionais da Geração Y são reconhecidas principalmente como ânsia para o aprendizado, dificuldade de adaptação a situações de hierarquia, valorização do trabalho grupal, pressa na ascensão e consolidação profissional, agilidade e criatividade. Estes profissionais também são referenciados como impacientes, como herança da influência digital, onde a velocidade de informações e processos são bem maiores que para as gerações antecessoras.

Santos et al. (2011, p. 16), sintetiza as características dessa Geração, como familiaridade com a tecnologia; rápida adaptação às mudanças; necessidade de respostas e resultados imediatos; preferência por valores individuais em relação aos sociais; expectativa de um direcionamento claro por parte dos líderes, autonomia na execução e reconhecimento pelo resultado; gosto pelo desafio; busca pelo equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Segundo Oliveira (2010, p.64) alguns comportamentos caracterizam essa geração com mais propriedade, como a necessidade de constante reconhecimento, a opção por padrões informais e flexíveis, a individualidade como forma de expressão e a busca intensa por ampliação da rede de relacionamentos.

Os jovens da Geração Y são mais pragmáticos e não se apegam aos valores que serviram de referência para a criação da realidade atual. Estão sempre buscando desafios e esperam receber feedback com muita rapidez. Surpreendem líderes ao ignorar os padrões conhecidos, principalmente quando apresentam um bom desempenho no estudo, no trabalho ou em seu estilo de vida, enquanto escutam música e navegam em redes sociais. (Oliveira, 2012, p. 102)

Lipkin e Perrymore (2010, p.3) revelam a fragilidade dessa Geração, quando afirmam que as frustrações da Geração Y também são evidentes porque as pessoas dessa geração querem viver a vida agora, não quando se aposentarem. A Geração Y valoriza o tempo livre, a energia e a saúde no trabalho, que deve ser parte da vida, não a própria vida. Nisso reside o contraste de valores que está fazendo o mundo corporativo balançar hoje em dia.

Quanto ao comportamento no mercado de trabalho, Zemke (2008, p.54) descreve os trabalhadores da Geração Y como entusiásticos, porém, do tipo auto-suficientes com os da Geração X. Sentem-se bem com o trabalho colaborativo e ficam insatisfeitos numa atmosfera competitiva, além de não verem razão para que todos se beneficiem.

2.3 Comprometimento Organizacional

O Comprometimento Organizacional tem sido cada vez mais explorado como objeto de estudo no intuito de alcançar a compreensão do comportamento humano nas organizações, e por conseguinte, o estabelecimento das relações interpessoais adequadas, e a compatibilização das perspectivas individuais e organizacionais.

Medeiros (1997) enfatiza a importância da compreensão do Comprometimento Organizacional:

O mundo hoje passa por constantes transformações, transformações essas que atingem toda a sociedade, dada sua magnitude, amplitude e velocidade. Dentro desse contexto está inserido o mesmo elemento humano de todas as épocas, com todas as suas limitações. Os estudos do comprometimento organizacional têm que compreender essas transformações e encontrar o elo que ligue o homem ao significado de sua vida, onde está inserido o seu trabalho. (MEDEIROS, 1997, p.16).

A relevância de estudos na área de Comprometimento Organizacional é corroborada por MENEZES (2009, p.40):

O comprometimento organizacional é um dos construtos mais investigados dentro do campo do comportamento organizacional, devido à centralidade que a noção de comprometimento desempenha na constituição e funcionamento de unidades sociais como equipes e organizações.

A conceituação de comprometimento remete ao sentido de engajamento e envolvimento, apontando para tendência de ações, comportamentos e atitudes individuais e/ou grupais. Segundo Bastos (1994, p. 73), o comprometimento “envolve alguma forma de laço psicológico entre pessoas e aspectos do seu ambiente de trabalho”. Relacionando essa conceituação genérica de comprometimento ao comportamento de um indivíduo altamente comprometido com o seu ambiente de trabalho, este demonstra uma internalização dos objetivos e valores da organização, resultando numa tendência a se esforçar consideravelmente a favor dela.

Porter e Smith apud Medeiros (1997), conceituam o Comprometimento Organizacional como:

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 (PORTER e SMITH, 1970 *apud* MEDEIROS, 1997, p.20).

A caracterização de um indivíduo comprometido com a organização é descrita por MEYER e ALLEN *apud* BASTOS (1994, p.4), quando afirmam que um funcionário comprometido é aquele que se identifica com os ideais da empresa, permanecendo nela independentemente da sua situação, sendo boa ou má, trabalhando pelos propósitos organizacionais e zelando pelos os bens da instituição.

O estudo do comprometimento organizacional tem como análise relevante a sua dimensionalidade, ou seja, trata-se de um construto unidimensional ou multidimensional.

Atualmente, os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional superaram os enfoques unidimensionais, uma vez que os vínculos entre indivíduos e organização há uma multiplicidade de graus avaliados para cada um dos componentes do Comprometimento.

De acordo com Costa (2007, p.46):

Evidencia-se, na literatura científica, a predominância de uma visão de comprometimento como um fenômeno multidimensional apresentando diferentes focos, que funcionam como alvo do vínculo do trabalhador, a exemplo da organização, equipe, sindicato, valores, profissão, trabalho, carreira, etc. Esses focos ou alvos do comprometimento estão relacionados às várias abordagens que diferem entre si no que tange a natureza ou aos motivos que levam o indivíduo a se comprometer. Outra perspectiva multidimensional refere-se as bases do comprometimento, que equivalem a características do vínculo, como por exemplo, afeto, identificação, coerção, obrigação, moral, normas, dentre outras.

Dentre os diversos modelos de caracterização do componente multidimensional do Comprometimento, o modelo mais aceito na área de pesquisa e aceito universalmente é o modelo de dos autores Meyer e Allen, criados em 1991, e, adotado também nesta pesquisa. Este modelo é tridimensional, e adota três componentes: Comprometimento Afetivo, Comprometimento Normativo e Comprometimento Instrumental.

No modelo de três dimensões de Meyer e Allen, os indivíduos são caracterizados de acordo com a percepção quanto a sua permanência na organização:

Empregados com um 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 (MEYER e ALLEN, 1990 apud MEDEIROS, 1997).

2.3.1 Comprometimento Afetivo

Para Allen e Meyer apud Batista (2010, p.47) "é o comprometimento que representa algo, além da simples lealdade passiva, envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização."

Segundo Siqueira (2001, p. 22) "o compromisso afetivo com a organização é composto por diversos sentimentos e emoções, tais como altivez, satisfação, inspiração, interesse e vontade que alguém poderia ter em relação à empresa em que trabalha".

O comprometimento organizacional na dimensão afetiva, revela uma ligação estreita do indivíduo com a organização, uma vez que considera por exemplo o sentimento do indivíduo e a sua aceitação quanto à crenças, culturas e valores organizacionais.

2.3.2 Comprometimento Instrumental

Allen e Meyer apud Batista (2010, p.47) definem a perspectiva instrumental como "O comprometimento em que o empregado vê a empresa como uma fonte de renda, onde há uma espécie de troca entre o funcionário que entra com a força de trabalho e a empresa que entra com a recompensa financeira."

Na perspectiva instrumental, o comprometimento justifica-se por uma troca de vantagens e custos, uma vez que está associado à expectativa do indivíduo quanto ao recebimento de recompensas .

2.3.3 Comprometimento Normativo

De acordo com Meyer e Allen *apud* Medeiros (1997, p.29) “aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

Baía *et al* (2011, p.7) afirma que “se um empregado permanece na empresa na qual trabalha porque sente que tem obrigação moral com a empresa e/ou com as pessoas que fazem parte dela, é reconhecido nele o comprometimento normativo.

A concepção de Comprometimento Normativo relaciona-se a normas e regras, pelas quais o indivíduo por obrigação ou dever moral permanece na organização. Nesta perspectiva, o indivíduo apresenta certas características comportamentais mediante submissão de normas da organização.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos que nortearam essa pesquisa. Primeiramente é abordada a tipologia da pesquisa, que é caracterizada como uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa e aplicada na modalidade de estudo de caso. Sequencialmente é referenciado o instrumento de pesquisa adotado, baseado no modelo tridimensional de Meyer e Allen. Finalizando esta caracterização, a ambiência da pesquisa, a população e a amostra em pesquisa são apresentados.

3.1 Tipo da Pesquisa

Vergara (1998, p.35) identifica a pesquisa descritiva considerando que esta tem por objetivo conhecer e descrever os atores de um mercado específico bem como entender o seu comportamento para a formulação de estratégias.

A pesquisa descritiva tem o objetivo de identificar, registrar e analisar as características, fatores ou variáveis relacionados com o processo em estudo. Segundo Certo e Bervian (199, p.49) "a pesquisa descritiva procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com um fenômeno ocorre, sua relação e conexão, com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-lo". Este tipo de pesquisa tem definição vinculada a de um estudo de caso, considerando que há uma implicação na coleta de dados, a análises das relações entre as variáveis e finaliza-se com a apresentação dos efeitos verificados na organização em estudo.

O estudo de caso é caracterizado segundo Fonseca (2002, p.33) quando afirma que:

Um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

Ponte apud Coutinho (2008, p.4) também define estudo de caso como uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma que se assume como específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenômeno de interesse".

A identificação principal da modalidade de pesquisa conhecida como estudo de caso é permitir o estudo de um fenômeno de forma mais detalhada no seu contexto, possibilitando ao pesquisador analisar o processo a medida que ocorre nas organizações. Vergara (1998) afirma que o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidade, tendo caráter de profundidade e detalhamento, podendo ou não ser realizado em campo.

Considera-se esta pesquisa com abordagem qualitativa baseada na definição proposta por Oliveira (1997, p.115):

[...] o tipo de pesquisa que, como o próprio termo indica, quantifica opiniões, dados, na forma de coleta de informações, assim como também o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples (...) até as de uso mais complexo, normalmente utilizadas nas defesas de tese.

A partir dos conceitos apresentados, a pesquisa realizada para o presente estudo é de caráter descritivo, uma vez que busca avaliar as variáveis existentes entre os grupos geracionais e o comprometimento organizacional, tem abordagem quantitativa, porque apresenta uma análise dos dados obtidos através da aplicação do questionário junto aos servidores técnico-administrativos a Universidade Estadual da Paraíba, e, na modalidade de estudo de caso, considerando que a população em estudo representa uma unidade, representada pela administração direta da instituição explorada na pesquisa.

3. 2 Ambiência da Pesquisa, População e Amostra

A instituição selecionada para esta pesquisa foi a Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, que é uma universidade pública brasileira, com sede na cidade de Campina Grande, na Paraíba, possuindo Campus em mais outras sete cidades do Estado, sendo elas, Lagoa Seca, Guarabira, Catolé do Rocha, João Pessoa, Monteiro, Patos e Araruna. Conforme dados fornecidos na página virtual, sua fundação ocorreu através da Lei Municipal n°23 em 15 de março de 1966, quando ainda era denominada Universidade Regional do Nordeste - URNe, e, foi estadualizada pela Lei Estadual n° 4.977, em 11 de outubro de 1987, tornando-se Universidade Estadual da Paraíba.

A população desta pesquisa corresponde aos servidores técnico-administrativos lotados na administração direta da UEPB, composta da Reitoria e de onze Pró-Reitorias, que são: Pró-Reitoria de Ensino Técnico, Médio e Educação à Distância; Pró-Reitoria Estudantil; Pró-Reitoria de Extensão; Pró-Reitoria Administrativa; Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas; Pró-Reitoria de Gestão Financeira; Pró-Reitoria de Graduação; Pró-Reitoria de Infraestrutura; Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento; e, a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. Este Universo compreende o número de 258 servidores em cargos técnico-administrativos.

Foi considerada uma amostra de aproximadamente trinta e um por cento da população, 79 servidores que prestaram-se a responder o questionário, encaminhado por meio virtual aos

respectivos endereços eletrônicos de todos os servidores componentes da população, no período do mês de março de 2015.

3.3 Instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisa empregado para coletar os dados foi um questionário formulado e encaminhado através do aplicativo *google docs* em ambiente virtual. O questionário é composto de 23 questões objetivas, destas, 18 questões são referentes ao constructo dos indicadores do modelo tridimensional proposto por Allen e Meyer (1991), e, 5 questões de caráter geral e demográfico para identificar o perfil dos respondentes, norteadas de alternativas quanto ao gênero, estado civil, faixa etária, tempo de serviço e grau de escolaridade.

A primeira parte questionário, referente as 18 questões é composta de afirmativas sobre comprometimento organizacional, seguidas de cinco proposições objetivas, que delineiam os indicadores do comprometimento propostos por Allen e Meyer (1991), através do sentimento de concordância do respondente. As cinco alternativas possuem o formato Likert, na escala de 1 a 5 que respectivamente corresponde a: discordo totalmente, discordo muito, discordo pouco, concordo pouco, concordo muito. Já quanto as 18 questões no formato de afirmativas, como indicadores do instrumento, correspondem as seis primeiras ao comprometimento afetivo, os seis seguintes ao comprometimento instrumental e os seis últimos ao comprometimento normativo.

O quadro 01 a seguir, elenca as afirmativas dispostas no questionário relacionando-as aos seus respectivos indicadores de comprometimento organizacional, se afetivo, instrumental ou afetivo.

Quadro 01: Indicadores do Instrumento de Meyer; Allen; Smith (1993)

Comprometimento Afetivo - da questão 01 a 06
01. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização. 02. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus. 03. Eu não sinto um forte sentido de integração com a minha organização. 04. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização. 05. Eu não me sinto como uma pessoa de cada na minha organização. 06. Esta organização tem um imenso significado para mim.
Comprometimento Instrumental - da questão da 07 a 12
07. Na situação atual ficar com a minha organização é na realidade uma necessidade quanto um desejo. 08. Mesmo se eu quisesse seria muito difícil, para mim, deixar minha organização agora. 09. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada. 10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização. 11. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar. 12. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.
Comprometimento Normativo - da questão 12 a 18
13. Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa 14. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora. 15. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora. 16. Esta organização merece a minha lealdade. 17. Eu não deixaria minha organização agora, porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. 18. Eu devo muito a esta organização.

Fonte: Meyer; Allen; Smith (1993) *apud* Araújo (2010).

3.4 Tratamento dos dados

A "Parte I" do questionário, correspondente às 18 questões vinculadas as dimensões do comprometimento (afetiva, instrumental e normativa), teve os indicadores agrupados seqüencialmente, e cada dimensão foi representada por 6 itens, de acordo com o instrumento proposto por Meyer e Allen (1993). Esses dados, bem como os da "Parte II", que delinea o perfil demográfico do respondente, tiveram suas análises resultantes da utilização da estatística descritiva, apresentada através dos gráficos e tabelas percentuais dos resultados.

A verificação quanto as diferenças significativas entre as dimensões do comprometimento organizacional - afetiva, instrumental e normativa, teve como ferramenta para análise dos dados o Microsoft Office Excel 2007 para alcance dos dados estatísticos.

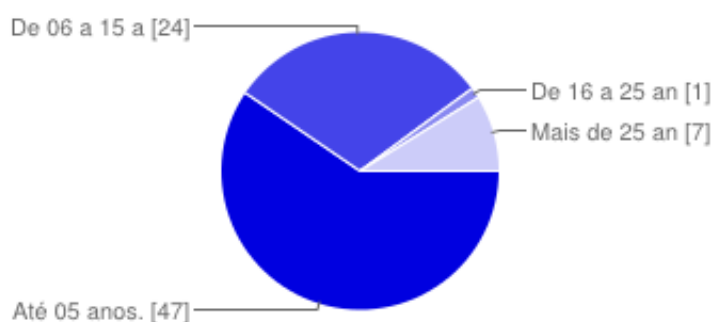
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Subdividido em três partes principais, este capítulo da pesquisa apresenta numa primeira secção os resultados obtidos quanto ao perfil sócio-demográfico da amostra, a partir de variáveis como gênero, faixa etária, tempo de instituição, estado civil e escolaridade. Na segunda parte do capítulo segue a Identificação das diferentes dimensões do comprometimento organizacional e qual a dimensão predominante, e, a terceira secção, as resultantes quanto a identificação dos diferentes grupos geracionais que compõe a amostra relativa as dimensões do comprometimento organizacional.

4.1 Perfil Sócio-demográfico da amostra

Na caracterização do perfil dos servidores técnico-administrativos, investigou-se inicialmente o tempo de instituição dos componentes da amostra, e, foi verificado uma predominância de respondentes que têm até 05 anos vinculados à Universidade Estadual da Paraíba, conforme ilustra o Gráfico 01.

Gráfico 01: Tempo de Instituição



Fonte: Leite, A.F. , 2015.

A maior parte dos respondentes têm até 05 anos de vínculo institucional com a UEPB, e representam um percentual de 59,5% da amostra. Apenas um servidor respondente, 1,3% da amostra, têm tempo de serviço na instituição entre 16 a 25 anos. Um percentual de 8,9% tem mais de 25 anos como servidores da Universidade, e, 30,4% tem de 06 a 15 anos de vínculo. A tabela 01, apresenta a frequência absoluta e o percentual da distribuição da amostra quando ao tempo de instituição:

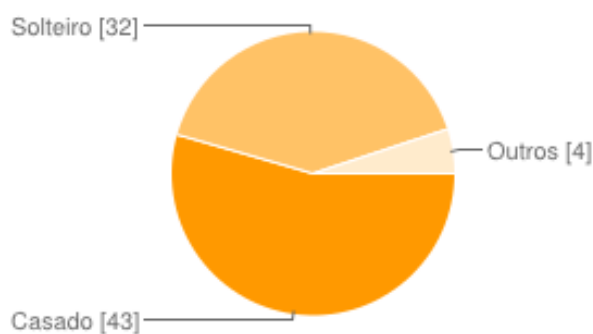
Tabela 01 - Tempo de Instituição dos servidores

Tempo	Frequência absoluta	Percentual (%)
Até 05 anos.	47	59,5
De 06 a 15 anos.	24	30,4
De 16 a 25 anos	1	1,3
Mais de 25 anos	7	8,9
Total	79	100

Fonte: Leite, A.F. , 2015.

Quanto ao estado civil da amostra pesquisada, um percentual de 54,4% são casados, 40,5% são solteiros, e, 5,1% possui outro estado civil, podendo ser viúvos, separados ou divorciados, por exemplo. O Gráfico 02 ilustra a distribuição dos perfis:

Gráfico 02: Estado Civil



Fonte: Leite, A.F. , 2015.

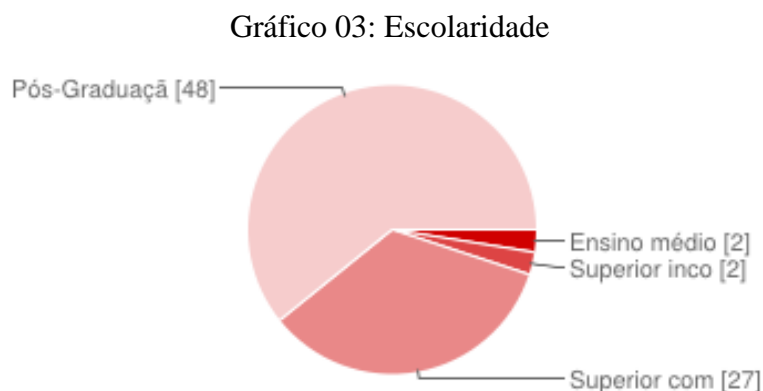
A frequência absoluta e o percentual do estado civil dos servidores técnico-administrativos, está disposta na Tabela 02:

Tabela 02 - Estado civil

Estado Civil	Frequência absoluta	Percentual (%)
Casado	43	54,4
Solteiro	32	40,5
Outros	4	5,1
Total	79	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

O grau de escolaridade dos servidores têm seu maior percentual composto servidores de pós-graduados, com 60,8% do total da amostra, seguidos de 34,2% de servidores com nível superior completo, 2,5% com nível superior incompleto e, este mesmo percentual com ensino médio, como ilustrado no Gráfico 03:



Fonte: Leite, A.F. , 2015.

A tabela 03 apresenta a frequência absoluta dos dados, bem como os percentuais verificados no que se refere à escolaridade dos servidores.

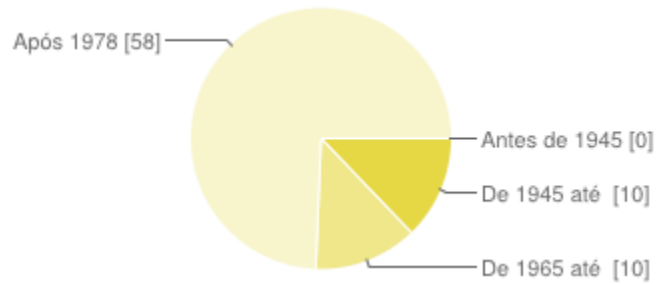
Tabela 03 - Escolaridade

Nível Escolar	Frequência absoluta	Percentual (%)
Pós-Graduação		60,8
Superior completo		34,2
Superior incompleto		2,5
Ensino Médio		2,5
Total	79	100

Fonte: Leite, A.F. , 2015.

A faixa etária dos servidores tem uma maior representação dos nascidos após 1978, portanto, havendo uma predominância expressiva na amostra de componentes da Geração Y. Os nascidos entre 1965 a 1977 (Geração X), e a geração nascida entre 1945 a 1964, ou, Baby Boomers têm o mesmo percentual de representatividade dentre os respondentes. Na amostra não verifica-se nenhum representante da Geração de Veteranos, nascidos até 1945. O gráfico 04 ilustra a divisão de faixas etárias:

Gráfico 04: Ano de nascimento



Fonte: Leite, A.F. , 2015.

A tabela 04 configura a frequência absoluta dos dados, e, o percentual encontrado para cada faixa etária.

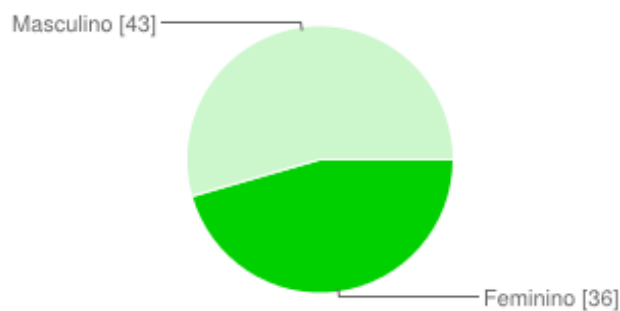
Tabela 04 - Ano de Nascimento

Período	Frequência absoluta	Percentual (%)
Antes de 1945	0	0
De 1945 até 1964	10	12,7
De 1965 até 1977	10	12,7
Após 1978	58	73,4
Total	79	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

O gênero dos entrevistados é ilustrado no Gráfico 05, que revela que 54,4% da amostra tem o sexo masculino, e, 45,6% o sexo feminino.

Gráfico 05 - Sexo



Fonte: Leite, A.F. , 2015

A tabela 05 apresenta a frequência absoluta e o percentual dos gêneros dos componentes da amostra.

Tabela 05 - Sexo

Gênero	Frequência absoluta	Percentual (%)
Masculino	43	54,4
Feminino	36	45,6
Total	79	100

Fonte: Leite, A.F. , 2015

4.2 Identificação das diferentes dimensões do comprometimento organizacional e qual a dimensão predominante

Para identificar a existência do comprometimento organizacional entre os servidores técnico-administrativos da Universidade Estadual da Paraíba, bem como a predominância das dimensões conforme o modelo tridimensional de Allen e Meyer (1991), os dados foram organizados e demonstrados por tabelas para cada uma das dimensões afetiva, instrumental e normativa. Cada tabela contém o grau de concordância para cada um dos indicadores, das dimensões do comprometimento organizacional.

A dimensão afetiva do comprometimento organizacional é analisada a partir dos indicadores presentes nas seis primeiras afirmativas do questionário aplicado. A tabela 06 demonstra o grau de concordância dos servidores participantes da pesquisa.

Tabela 06: Grau de Concordância dos Servidores da UEPB sobre os Indicadores de Comprometimento Organizacional na Dimensão Afetiva

Indicadores/ Grau de concordância	1. Eu me sentiria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização	2. Eu sinto os problemas da organização como se fossem meus	3. Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização	4. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização	5. Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização	6. Esta organização tem um enorme significado pessoal para mim
Discordo Totalmente	11 13,9(%)	6 7,6(%)	11 13,9(%)	21 26,6(%)	21 26,6(%)	3 3,8(%)
Discordo muito	6 7,6(%)	8 10,1(%)	19 24,1(%)	21 26,6(%)	20 25,3(%)	4 5,1(%)
Discordo pouco	15 19(%)	11 13,9(%)	15 19(%)	17 21,5(%)	16 20,3(%)	12 15,2(%)
Concordo Pouco	23 29,1(%)	25 31,6(%)	18 22,8(%)	11 13,9(%)	10 12,7(%)	22 27,8(%)
Concordo Muito	24 30,4(%)	29 36,7(%)	16 20,3(%)	9 11,4(%)	12 15,2(%)	38 48,1(%)
Total	79 100,00(%)	79 100,00(%)	79 100,00(%)	79 100,00(%)	79 100,00(%)	79 100,00(%)

Fonte: Leite, A.F. , 2015

Os indicadores de comprometimento organizacional na dimensão afetiva apresentados na Tabela 06, das afirmativas 1 - "Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização"; da afirmativa 2 - "Eu sinto os problemas desta organização como se fossem meus", e, da afirmativa 6 - "Esta organização tem um enorme significado pessoal para mim; denotam os maiores graus de concordância dos servidores quanto ao comprometimento na sua dimensão afetiva, com os percentuais de 59,5%, 68,3% e, 75,9%, respectivamente, para as questões 1,2 e 6 do questionário. Para as afirmativas 3 - "Eu não sinto um forte senso de integração com a minha organização", afirmativa 4 - "Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização", e, afirmativa 5 - "Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização", apresentaram um maior percentual das alternativas de discordância, 57%, 74,7%, e, 72,2%, respectivamente, para as questões 3,4 e 5 do questionário, porém, estas alternativas, o valor invertidos no sentido da afirmativa, sendo assim, para as alternativas "discordo totalmente" , "discordo muito" ,e, "discordo pouco", o servidor está de acordo com idéia de comprometimento afetivo indicada na proposição. A análise dos dados identifica que os servidores técnicos administrativos da UEPB, possuem um elevado grau de comprometimento organizacional na dimensão afetiva.

A dimensão instrumental do comprometimento organizacional é analisada a partir dos indicadores presentes nas seis afirmativas intermediárias (da afirmativa 07 à 12) do questionário aplicado. A tabela 07 apresenta o grau de concordância dos servidores participantes da pesquisa.

Tabela 07: Grau de Concordância dos Servidores da UEPB sobre os Indicadores de Comprometimento Organizacional na Dimensão Instrumental

Indicadores/ Grau de concordância	1. Ficar nesta organização é mais uma necessidade do que um desejo	2. Mesmo se eu quisesse seria muito difícil deixar minha organização agora	3. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	4. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	5. Se eu não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar noutro lugar	6. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas
Discordo Totalmente	13 16,5(%)	7 8,9(%)	7 8,9(%)	21 26,6(%)	23 29,1(%)	12 15,2(%)
Discordo muito	11 13,9(%)	2 2,5(%)	2 2,5(%)	14 17,7(%)	19 24,1(%)	15 19(%)
Discordo pouco	15 19(%)	13 16,5(%)	10 12,7(%)	18 22,8(%)	16 20,3(%)	12 15,2(%)
Concordo Pouco	20 25,3(%)	21 26,6(%)	18 22,8(%)	15 19(%)	15 19(%)	19 24,1(%)
Concordo Muito	18 22,8(%)	35 44,3(%)	42 53,2(%)	11 13,9(%)	5 6,3(%)	21 26,6(%)
Total	79 100.00(%)	79 100.00(%)	79 100.00(%)	79 100.00(%)	79 100.00(%)	79 100.00(%)

Fonte: Leite, A.F. , 2015

As questões propostas para avaliar o grau de comprometimento instrumental dos servidores, tiveram as respostas com percentuais equilibrados de discordância e concordância. Nas afirmativas 1, "Ficar nesta organização é mais uma necessidade do que um desejo e, na afirmativa 6 - "Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas", obtiveram percentuais de concordância e discordância equilibrados. Na afirmativa 2 - "Mesmo se eu quisesse seria muito difícil deixar minha organização agora", e na afirmativa 3 - "Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada", foi verificado maior nível de concordância nas respostas, o que retrata os percentuais de 70,9% e 76%, respectivamente, para as proposições 2 e 3 do questionário. Na afirmativa 4 - "Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização", e, na afirmativa 5 - " Se eu não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar noutro lugar", as respostas de discordância apresentaram

percentuais de 67,1% e 73,5%, respectivamente. O percentual equiparado entre o nível de concordância e discordância das respostas, revela um grau moderado de comprometimento na dimensão instrumental por parte dos servidores da UEPB.

A dimensão normativa do comprometimento organizacional é analisada a partir dos indicadores presentes nas seis últimas afirmativas (da afirmativa 13 à 18) do questionário aplicado. A tabela 08 apresenta o grau de concordância dos servidores participantes da pesquisa.

Tabela 08: Grau de Concordância dos Servidores da UEPB sobre os Indicadores de Comprometimento Organizacional na Dimensão Normativa

Indicadores/ Grau de concordância	1. Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização	2. Mesmo se fosse vantagem eu sinto que não seria certo deixar esta organização agora	3. Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora	4. Esta organização merece a minha lealdade	5. Eu não deixaria esta organização agora por que eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	6. Eu devo muito a esta organização
Discordo Totalmente	15 19(%)	26 32,9(%)	34 43(%)	9 11,4(%)	23 29,1(%)	11 13,9(%)
Discordo muito	11 13,9(%)	14 17,7(%)	13 16,5(%)	10 12,7(%)	16 20,3(%)	12 15,2(%)
Discordo pouco	16 20,3(%)	7 8,9(%)	11 13,9(%)	8 10,1(%)	11 13,9(%)	10 12,7(%)
Concordo Pouco	20 25,3(%)	20 25,3(%)	10 12,7(%)	17 21,5(%)	10 12,7(%)	22 27,8(%)
Concordo Muito	17 21,5(%)	11 13,9(%)	11 13,9(%)	35 44,3(%)	18 22,8(%)	24 30,4(%)
Total	79 100.00(%)	79 100.00(%)	79 100.00(%)	79 100.00(%)	79 100.00(%)	79 100.00(%)

Fonte: Leite, A.F. , 2015

Na observação dos dados quanto aos indicadores de comprometimento normativo, verifica-se que na afirmativas 1 - "Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização", 53,2% dos respondentes discordaram com afirmação, porém, esta possui um sentido de valor invertido, portanto, nesta afirmativa a maioria dos servidores avaliados apresentou maior índice de comprometimento normativo. Na alternativa 2 - "Mesmo que fosse vantagem eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora", o índice de discordância foi de 59,5% dos respondentes, enquanto que na afirmativa 3 - "Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora", teve 73,4% de discordância. Na afirmativa 4 "Esta organização merece a minha lealdade", o grau de concordância foi elevado,

representado por 65,8% dos servidores, bem como na afirmativa 6 - "Eu devo muito a esta organização", que teve 58,2% das avaliações de concordância. Já a afirmativa 5 - "Eu não deixaria minha organização agora por que tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui", apresentou um significativo grau de discordância, representado por 63,3% dos servidores. Observa-se, portanto, diante da equiparação entre discordância e concordância com os indicadores avaliados nas afirmativas, que há um grau, porém moderado, de comprometimento organizacional na dimensão normativa.

4.3 Identificação dos grupos geracionais de acordo com as dimensões do comprometimento organizacional

Nesta etapa da pesquisa a análise é realizada a partir do agrupamento geracional da amostra estudada, os 79 pesquisados foram divididos em grupos, de acordo com seu período de nascimento, e, classificados em Veteranos, Baby Boomers, Geração X e Geração Y. A partir desse agrupamento foi avaliado se há similaridade ou significativa divergência entre os resultados quanto às dimensões do comprometimento - afetiva, instrumental e normativa.

O Grupo Geracional predominante na amostra foi de servidores pertencentes à Geração Y, com 73,4% de participantes, seguidos de 12,7% da Geração X, e, 12,7% da Geração Baby Bommer, não havendo na amostra nenhum representante da Geração de Veteranos. A tabela 09 apresenta o número e o percentual de servidores para cada Grupo Geracional.

Tabela 09 - Grupos Geracionais

Grupos Geracionais	Frequência absoluta	Percentual (%)
Veteranos	0	0
Baby Bommer	10	12,7
Geração X	10	12,7
Geração Y	59	73,4
Total	79	100

Fonte: Leite, A.F. , 2015.

4.3.1 Comprometimento Organizacional e a Geração Baby Bommer

O Grau de Concordância da Geração Baby Bommer sobre os Indicadores de Comprometimento Organizacional na Dimensão Afetiva é representado através da Tabela 10, disposta a seguir.

Tabela 10: Geração Baby Bommer x Dimensão Afetiva

Indicadores/ Grau de concordância	1. Eu me sentiria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização	2. Eu sinto os problemas da organização como se fossem meus	3. Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização	4. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização	5. Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização	6. Esta organização tem um enorme significado pessoal para mim
Discordo Totalmente	-	1 10(%)	2 20(%)	4 40(%)	5 50(%)	-
Discordo muito	-	-	3 30(%)	3 30(%)	2 20(%)	-
Discordo pouco	6 60(%)	-	-	-	1 10(%)	-
Concordo Pouco	-	1 10(%)	2 20(%)	1 10(%)	1 10(%)	2 20(%)
Concordo Muito	4 40(%)	8 80(%)	3 30(%)	2 20(%)	1 10(%)	8 80(%)
Total	10 100.00(%)	10 100.00(%)	10 100.00(%)	10 100.00(%)	10 100.00(%)	10 100.00(%)

Fonte: Leite, A.F. , 2015

Referente às afirmativas 1,2 e 6 vinculados aos indicadores da Dimensão Afetiva do Comprometimento, o percentual foi de 40%, 90% e 100%, respectivamente, de concordância, indicando um elevado grau para essa dimensão. Quanto às afirmativas 3,4 e 5, tiveram percentuais de discordância de 50%, 70% e 80%, respectivamente, porém, como estas afirmativas possuem o valor invertido no sentido da frase, ou seja quem discorda, revela que tem concordância com o indicador de comprometimento afetivo, o percentual de discordância revela grau elevado nesta dimensão.

O comprometimento afetivo para Allen e Meyer (1991) é um vínculo do empregado para com a organização, caracterizado por um sentimento de integrar, de sentir-se bem, de ver os problemas dela como se fossem seus, revelando desta forma uma forte ligação emocional.

O Grau de Concordância da Geração Baby Bommer sobre os Indicadores de Comprometimento Organizacional na Dimensão Instrumental é apresentado na Tabela 11, destacada abaixo.

Tabela 11: Geração Baby Bommer x Dimensão Instrumental

Indicadores/ Grau de concordância	1. Ficar nesta organização é mais uma necessidade do que um desejo	2. Mesmo se eu quisesse seria muito difícil deixar minha organização agora	3. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	4. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	5. Se eu não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar noutro lugar	6. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas
Discordo Totalmente	5 50(%)	3 30(%)	2 20(%)	3 30(%)	3 30(%)	2 20(%)
Discordo muito	2 20(%)	-	-	-	2 20(%)	2 20(%)
Discordo pouco	2 20(%)	1 10(%)	-	1 10(%)	1 10(%)	-
Concordo Pouco	-	2 20(%)	4 40(%)	3 30(%)	2 20(%)	2 20(%)
Concordo Muito	1 10(%)	4 40(%)	4 40(%)	3 30(%)	2 20(%)	4 40(%)
Total	10 100.00(%)	10 100.00(%)	10 100.00(%)	10 100.00(%)	10 100.00(%)	10 100.00(%)

Fonte: Leite, A.F. , 2015

Verifica-se que a maioria das respostas obtidas pelos servidores da Geração Baby Boomer foi de concordância para a dimensão instrumental do comprometimento. Os percentuais de concordância nas afirmativas 2, 3, 4 e 6 foram de, 60%, 80%, 60% e 60% respectivamente. A afirmativa 01 e 05, tiveram o maior índice de respostas de discordância, 90% e 60%, respectivamente, revelando que não é predominantemente a necessidade de permanecer, mas sim, o desejo que retém estes servidores. Os percentuais revelam que há comprometimento instrumental por parte dos servidores da Geração Baby Bommer, porém, num grau moderado. Esse resultado indica que os servidores desta geração não estão na organização essencialmente por que precisam, mas, desejam permanecer, indicativo da dimensão afetiva já ratificada a partir da Tabela 10.

A tabela 12 apresenta o Grau de Concordância da Geração Baby Bommer sobre os Indicadores de Comprometimento Organizacional na Dimensão Normativa.

Tabela 12: Baby Bommer x Dimensão Normativa

Indicadores/ Grau de concordância	1. Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização	2. Mesmo se fosse vantagem eu sinto que não seria certo deixar esta organização agora	3. Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora	4. Esta organização merece a minha lealdade	5. Eu não deixaria esta organização agora por que eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	6. Eu devo muito a esta organização
Discordo Totalmente	4 40(%)	2 20(%)	2 20(%)	-	2 20(%)	1 10(%)
Discordo muito	3 30(%)	-	1 10(%)	-	-	-
Discordo pouco	2 20(%)	1 10(%)	2 20(%)	-	-	1 10(%)
Concordo Pouco	-	2 20(%)	1 10(%)	1 10(%)	3 30(%)	1 10(%)
Concordo Muito	1 10(%)	5 50(%)	4 40(%)	9 90(%)	5 50(%)	7 70(%)
Total	10 100.00(%)	10 100.00(%)	10 100.00(%)	10 100.00(%)	10 100.00(%)	10 100.00(%)

Fonte: Leite, A.F. , 2015

As afirmativas vinculadas aos indicadores de comprometimento normativo tiveram os maiores percentuais de concordância, se comparados às dimensões afetiva e instrumental. Nas afirmativas 2, 3, 4, 5 e 6, os percentuais de concordância foram de 70%, 50%, 100%, 80% e 80% respectivamente. Na afirmativa 01, o grau de discordância foi de 90%, porém, esta afirmativa tem valor invertido, o que significa que os servidores que discordam, na verdade, concordam com o indicador da dimensão normativa.

De acordo com as análises acima, há sinalização da existência de um grau elevado da dimensão normativa entre os servidores técnico-administrativos da instituição pesquisada.

Conforme afirma Bastos (1994), o comprometimento normativo reflete certos comportamentos por parte dos trabalhadores, não porque querem ou porque calculam que obterão benefícios, mas sim porque acreditam que é certo e moral fazê-lo.

4.3.2 Comprometimento Organizacional e a Geração X

O Grau de Concordância da Geração X sobre os Indicadores de Comprometimento Organizacional na Dimensão Afetiva é associado à Tabela 13, apresentada a seguir.

Tabela 13: Geração X x Dimensão Afetiva

Indicadores/ Grau de concordância	1. Eu me sentiria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização	2. Eu sinto os problemas da organização como se fossem meus	3. Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização	4. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização	5. Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização	6. Esta organização tem um enorme significado pessoal para mim
Discordo Totalmente	-	1 10(%)	1 10(%)	6 60(%)	4 40(%)	-
Discordo muito	-	-	1 10(%)	-	2 20(%)	-
Discordo pouco	7 70(%)	1 10(%)	3 30(%)	-	1 10(%)	2 20(%)
Concordo Pouco	-	3 30(%)	3 30(%)	2 20(%)	3 30(%)	1 10(%)
Concordo Muito	3 30(%)	5 50(%)	2 20(%)	2 20(%)	-	7 70(%)
Total	10 100.00(%)	10 100.00(%)	10 100.00(%)	10 100.00(%)	10 100.00(%)	10 100.00(%)

Fonte: Leite, A.F. , 2015

Os servidores da Geração X, tiveram um percentual de discordância de 70% para a afirmativa 1, o que revela a falta de desejo de permanecer nesta organização até o término da carreira. As afirmativas 2 e 6 tiveram um elevado grau de concordância, 80% cada uma, indicando comprometimento afetivo. As afirmativas 3, 4 e 5 tiveram percentuais maiores de discordância, 50%, 60% e 70%, respectivamente, porém, estas afirmativas tem valor invertido, significando que quando os servidores discordam, estão concordando com os indicadores de comprometimento afetivo. Os percentuais revelam que elevado grau de comprometimento na dimensão afetivo dos servidores da Geração X.

A Tabela 14 apresenta o Grau de Concordância da Geração X sobre os Indicadores de Comprometimento Organizacional na Dimensão Instrumental.

Tabela 14: Geração X x Dimensão Instrumental.

Indicadores/ Grau de concordância	1. Ficar nesta organização é mais uma necessidade do que um desejo	2. Mesmo se eu quisesse seria muito difícil deixar minha organização agora	3. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	4. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	5. Se eu não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar noutro lugar	6. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas
Discordo Totalmente	3 30(%)	1 10(%)	2 20(%)	4 40(%)	3 30(%)	3 30(%)
Discordo muito	1 10(%)	-	-	-	-	2 20(%)
Discordo pouco	2 20(%)	-	-	3 30(%)	2 20(%)	1 10(%)
Concordo Pouco	3 30(%)	2 20(%)	1 10(%)	1 10(%)	4 40(%)	1 10(%)
Concordo Muito	1 10(%)	7 70(%)	7 70(%)	2 20(%)	1 10(%)	3 30(%)
Total	10 100.00(%)	10 100.00(%)	10 100.00(%)	10 100.00(%)	10 100.00(%)	10 100.00(%)

Fonte: Leite, A.F. , 2015

As afirmativas 2, 3 e 5 tiveram percentuais de concordância de 90%, 80%, e, 50%, respectivamente, enquanto que as afirmativas 1, 4 e 6 obtiveram maiores percentuais de discordância, 80%, 70% e 60%, respectivamente, revelando assim, que há um grau, porém, moderado de comprometimento instrumental dos servidores da Geração X.

A tabela 15 a seguir trata do Grau de Concordância da Geração X sobre os Indicadores de Comprometimento Organizacional na Dimensão Normativa.

Tabela 15: Geração X x Dimensão Normativa

Indicadores/ Grau de concordância	1. Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização	2. Mesmo se fosse vantagem eu sinto que não seria certo deixar esta organização agora	3. Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora	4. Esta organização merece a minha lealdade	5. Eu não deixaria esta organização agora por que eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	6. Eu devo muito a esta organização
Discordo Totalmente	3 30(%)	3 30(%)	4 40(%)	-	3 30(%)	2 20(%)
Discordo muito	1 10(%)	3 30(%)	2 20(%)	-	3 30(%)	1 10(%)
Discordo pouco	3 30(%)	-	1 10(%)	2 20(%)	1 10(%)	1 10(%)
Concordo Pouco	-	1 10(%)	-	2 20(%)	-	2 20(%)
Concordo Muito	3 30(%)	3 30(%)	3 30(%)	6 60(%)	3 30(%)	4 40(%)
Total	10 100.00(%)	10 100.00(%)	10 100.00(%)	10 100.00(%)	10 100.00(%)	10 100.00(%)

Fonte: Leite, A.F. , 2015

A afirmativa 1 “Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nesta organização”, teve 70% dos respondentes que optaram pela opção de discordância para a dimensão normativa. No entanto, para efeito de análise deve-se observar que no instrumento de pesquisa, essa afirmativa possui um sentido invertido na frase, ou seja, quando se responde discordo, na verdade está concordando com as afirmações. As afirmativas 2, 3 e 5 tiveram maiores percentuais de discordância, 60%, 70%, 70%, enquanto que as afirmativas 4 e 6 tiveram 80 % e 60%, respectivamente de concordância. Os indicadores da dimensão normativa revelam que há um grau, porém moderado de comprometimento normativo dos servidores da Geração X.

4.3.3 Comprometimento Organizacional e a Geração Y

O Grau de Concordância da Geração Y sobre os Indicadores de Comprometimento Organizacional na Dimensão Afetiva é representado através da tabela 16, a seguir:

Tabela 16: Geração Y x Dimensão Afetiva

Indicadores/ Grau de concordância	1. Eu me sentiria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização	2. Eu sinto os problemas da organização como se fossem meus	3. Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização	4. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização	5. Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização	6. Esta organização tem um enorme significado pessoal para mim
Discordo Totalmente	3 5,1(%)	4 6,8(%)	8 13,6(%)	11 18,6(%)	12 20,3(%)	3 5,1(%)
Discordo muito	3 5,1(%)	8 13,6(%)	15 25,4(%)	18 30,5(%)	16 27,1(%)	4 6,8(%)
Discordo pouco	37 62,7(%)	9 15,2(%)	11 18,6(%)	15 25,4(%)	13 22(%)	10 16,9(%)
Concordo Pouco	10 16,9(%)	20 33,9(%)	13 22(%)	9 15,2(%)	6 10,2(%)	18 30,5(%)
Concordo Muito	6 10,2(%)	18 30,5(%)	12 20,3(%)	6 10,2(%)	12 20,3(%)	24 40,7(%)
Total	59 100.00(%)	59 100.00(%)	59 100.00(%)	59 100.00(%)	59 100.00(%)	59 100.00(%)

Fonte: Leite, A.F. , 2015

Os servidores da geração Y tiveram um percentual de discordância de 73% para a afirmativa 1, revelando que não há um desejo de permanecer por toda vida funcional nesta organização. As afirmativas 2 e 6 tiveram maiores percentuais de concordância, 64,4% e 71,2%, respectivamente. As afirmativas 3, 4 e 5 tiveram maiores percentuais de discordância, sendo, 57,6%, 74,5% e 69,4% para os respectivos indicadores, no entanto, estas afirmativas possuem valor invertido, ou seja, o percentual de discordância revela a concordância dos servidores para o indicador de comprometimento afetivo. A análise dos percentuais apresenta um grau elevado de comprometimento afetivo dos servidores da Geração Y.

A tabela 17 apresenta o Grau de Concordância da Geração Y sobre os Indicadores de Comprometimento Organizacional na Dimensão Instrumental.

Tabela 17: Geração Y x Dimensão Instrumental

Indicadores/ Grau de concordância	1. Ficar nesta organização é mais uma necessidade do que um desejo	2. Mesmo se eu quisesse seria muito difícil deixar minha organização agora	3. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	4. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	5. Se eu não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar noutro lugar	6. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas
Discordo Totalmente	6 10,2(%)	3 5,1(%)	3 5,1(%)	14 23,7(%)	18 30,5(%)	7 11,9(%)
Discordo muito	8 13,6(%)	2 3,4(%)	2 3,4(%)	13 22(%)	17 28,8(%)	11 18,6(%)
Discordo pouco	11 18,6(%)	12 20,3(%)	8 13,6(%)	14 23,7(%)	12 20,3(%)	10 16,9(%)
Concordo Pouco	17 28,8(%)	17 28,8(%)	14 23,7(%)	11 18,6(%)	9 15,2(%)	16 27,1(%)
Concordo Muito	17 28,8(%)	25 42,4(%)	32 54,2(%)	7 11,9(%)	3 5,1(%)	15 25,4(%)
Total	59 100.00(%)	59 100.00(%)	59 100.00(%)	59 100.00(%)	59 100.00(%)	59 100.00(%)

Fonte: Leite, A.F. , 2015

Os servidores da Geração Y responderam com concordância para a maioria da dimensão instrumental do comprometimento, como revela os percentuais de 57,6%, 71,2%, 77,9% e 52,5% das afirmativas 1, 2, 3 e 6. O percentual de concordância com os indicadores de comprometimento instrumental revelam um elevado grau nesta dimensão, o que significa que os servidores da Geração Y permanecem na organização por que precisam, conforme é abordado esse comprometimento para Meyer e Allen (1991).

A tabela 18 apresenta o Grau de Concordância da Geração Y sobre os Indicadores de Comprometimento Organizacional na Dimensão Normativa.

Tabela 18: Geração Y x Dimensão Normativa

Indicadores/ Grau de concordância	1. Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização	2. Mesmo se fosse vantagem eu sinto que não seria certo deixar esta organização agora	3. Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora	4. Esta organização merece a minha lealdade	5. Eu não deixaria esta organização agora por que eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	6. Eu devo muito a esta organização
Discordo Totalmente	8 13,6(%)	22 37,3(%)	29 49,1(%)	9 15,2(%)	19 32,2(%)	8 13,6(%)
Discordo muito	7 11,9(%)	11 18,6(%)	10 16,9(%)	10 16,9(%)	13 22(%)	11 18,6(%)
Discordo pouco	11 18,6(%)	5 8,5(%)	7 11,9(%)	5 8,5(%)	10 16,9(%)	8 13,6(%)
Concordo Pouco	19 32,2(%)	17 28,8(%)	9 15,2(%)	14 23,7(%)	7 11,9(%)	18 30,5(%)
Concordo Muito	14 23,7(%)	4 6,8(%)	4 6,8(%)	21 35,6(%)	10 16,9(%)	14 23,7(%)
Total	59 100.00(%)	59 100.00(%)	59 100.00(%)	59 100.00(%)	59 100.00(%)	59 100.00(%)

Fonte: Leite, A.F. , 2015

A dimensão normativa teve maior índice de discordância para seus indicadores. A afirmativa 1 teve 55,9% de concordância, porém, como a afirmativa tem valor invertido quanto ao sentido da frase, o fato do servidor concordar com esta afirmativa, significa baixo comprometimento normativo. As afirmativas 2, 3, e 5 tiveram seus maiores percentuais de discordância, 64,4%, 77,9% e 71,1% , respectivamente. A análise de 4 a 6 indicadores com maiores níveis de discordância dos respondentes indica um baixo grau de comprometimento na dimensão normativa dos servidores da Geração Y.

5. CONCLUSÃO

O principal objetivo desta pesquisa foi a identificação as dimensões afetiva, instrumental e organizacional do comprometimento organizacional dos servidores técnico administrativos da Universidade Estadual da Paraíba, lotados na administração central desta. A investigação e análise do perfil demográfico dos servidores que compuseram a amostra, realizada através de estatística descritiva, apresentada através de gráficos e tabelas, com seus respectivos percentuais e frequências absolutas, revelou uma composição acentuada de servidores com até 05 anos vinculados à organização, justificada pelo ingresso em massa de servidores técnico- administrativos a partir de dois concursos públicos realizados nos anos de 2008 e 2012. A predominância foi de respondentes é casada, porém com pouca diferença percentual para os solteiros, mais da metade dos servidores que perfazem a amostra possuem pós-graduação, e são da geração y, considerando que nasceram após 1978, além de serem pouco mais da metade do gênero masculino.

O resultado da pesquisa ratifica a existência das dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento organizacional consideradas, o que caracteriza a identificação dos servidores pesquisados com os valores e objetivos da Universidade. Os maiores de graus de comprometimento foram com as dimensões afetiva e instrumental, sendo menos expressivo o grau quanto à dimensão normativa. Essa análise demonstra a existência de vínculo emocional com o vínculo que os servidores têm com a organização, podendo ser justificado pela estabilidade do vínculo, programas e oportunidades ofertadas pela organização para aperfeiçoamento profissional e elevação do grau de escolaridade, bem como a representatividade que a organização tem para a sociedade.

Os dados referentes à dimensão normativa apontaram que há o comprometimento nesta dimensão entre os pesquisados, podendo ser compreendido pelo fato desses servidores terem uma significativa ligação com a missão da Instituição, como também, para executarem suas atividades, necessitam estarem atrelados às normas, regulamentos e às legislações pertinentes ao serviço público. Quanto à dimensão instrumental, os dados acusaram também a sua existência entre os pesquisados, caracterizados pelos servidores que permanecem na organização motivados pelos benefícios adquiridos, custos associados a sua saída, interiorização da cultura e possuem laços de afetividade com organização que fazem parte.

Conclui-se que os objetivos da pesquisa foram atingidos pelos resultados alcançados. Caracterizada como pesquisa exploratória, esse trabalho referencia várias recomendações, no

caráter acadêmico e gerencial. No caráter acadêmico pode-se promover realização de uma pesquisa comparativa do comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos, utilizando outras ferramentas e técnicas estatísticas. A realização desse trabalho investigatório abrangendo os órgãos de staff, e, centros acadêmicos pertencentes aos oito campus da Universidade para poder se obter o desenho do comprometimento organizacional da organização como um todo; Estudos relacionando o comprometimento organizacional e o desempenho dos servidores técnico-administrativos. No caráter gerencial, como suporte para os profissionais da área de gestão de pessoas, os resultados apresentados neste estudo poderão nortear políticas de gestão estratégica de pessoas, possibilitando a elevação do nível de comprometimento organizacional, nas dimensões consideradas, entre os servidores técnico-administrativos que compõem a organização.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, S. M. de A.. Comprometimento Organizacional à Luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen: Um estudo de caso no IFRN. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Potiguar – UnP, Natal, 2010.
- BAÍÁ, E. S.; FREITAS, V. D. S.; LEITE, N. R. P.; CAMPOS, M. V.; ALBUQUERQUE, L. G. D. Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso do Grupo PET ADM – FEA/USP. 2011. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/345.pdf
Acesso em: 03/03/2015.
- BARBOSA, C.; CERBASI, G. Mais tempo, mais dinheiro. Rio de Janeiro. Thomas Nelson Brasil, 2009.
- BASTOS, A. V. B.. Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. Temas em Psicologia, n. 1, 1994.
- BATISTA, F. H. A. Grupos geracionais e o comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul - Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.
- CERTO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia Científica. 4ª edição, São Paulo: Makron Books, 1996.
- COELHO, M. F. P.; SANTANA, V. L.. Dossiê: A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sociológica. A geração 68 no Congresso Nacional: Ideologia e comportamento legislativo- Soc.estado. vol.25 no.2 Brasília May/Aug. 2010
Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010269922010000200007&script=sci_arttext
Acesso em 13 de janeiro de 2015
- COSTA, V. M. F. As bases afetiva e instrumental do comprometimento organizacional: confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agricultura irrigada do Pólo Juazeiro/Petrolina. Tese (Doutorado) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.
- COUTINHO, C. P. Estudo de Caso: Métodos de investigação em educação. Universidade do Minho. Instituto de Educação e Psicologia. Portugal, Braga, 2008.
- FRANCO, E. S.; NETO, E. S. Os professores e os desafios pedagógicos das novas gerações: considerações sobre o presente e o futuro. Revista de Educação do COGEIME, Ano 19, n. 36, Jan/ Jun 2010.
- FEIXA, C.; LECCARDI, C. O conceito de geração nas teorias sobre juventude. Revista Sociedade e Estado - Volume 25 Número 2 Maio / Agosto 2010.
- FONSECA, J. J. S.. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.

FORQUIN, J.C. Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações. Congresso Internacional Co-Educação de Gerações, São Paulo, SESC, outubro de 2003. Disponível em: http://www.sescsp.org.br/sesc/hotsites/congresso_intergeracoes/JeanClaudeForquin_conferenciaTraduzida.doc
Acesso em 13 de janeiro de 2015.

LANDSBERG, M. O tao da motivação. 1. ed. São Paulo: Cultrix, 2003.

LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. A geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura de sua empresa. Tradução: Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MEDEIROS, C. A. F.. Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: Um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. Natal, 1997. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 1997.

MENDES, J. Conflitos de Gerações. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/conflito-de-geracoes/31473/>.
Acesso em: 25.01.2015.

MENEZES, I. G. Comprometimento Organizacional: Construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais. Tese de doutorado apresentada ao Programa de PósGraduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia. 203p, Salvador, Bahia.2009.Disponível em: [http://www.pospsi.ufba.br/Igor_Menezes%20\(tese\).pdf](http://www.pospsi.ufba.br/Igor_Menezes%20(tese).pdf)
Acesso em: 20/02/2015

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.

MOTTA, A.B.; WELLER, W. Dossiê: A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sociológica. *Revista Sociedade e Estado Soc. Estado*. Vol.25, Nº 2, Brasília - May /Aug 2010. Disponível em: HTTP://WWW.SCIELO.BR/SCIELO.PHP?SCRIPT=SCI_ARTTEXT&PID=S0102-69922010000200002&LNG=PT&NRM=ISO&TLNG=PT
Acesso em: 13/01/2015

OLIVEIRA, S. Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

_____. Geração Y: O nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

_____. Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

OLIVEIRA, S. L. Tratado de metodologia científica. São Paulo: Pioneira, 1997. 320p.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas Editora, 1998.

VESCOVI, R. A. Os comportamentos de cooperação e competição entre as gerações nos ambientes de trabalho. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE). Vitória, 2012

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROSA, A. R. Sociedade e Gestao. GV-executivo, vol. 11, n. 1, janeiro-junho 2012. Disponível em: <http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol11-num1-2012/dificil-tarefa-gestao-jovenstalentos>. Acesso em 20/01/2015.

SANTOS, C. F. et al. O processo evolutivo entre as gerações X, Y e baby boomers. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 14., São Paulo. Ensino e pesquisa em administração. São Paulo: EAD/FEA/USP, 2011. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>. Acessado em 25/01/2015

SILVA, A., & PINTO, J. (2001). Uma visão global sobre as ciências sociais. In A. Silva, & J. Pinto (2001), Metodologia das ciências sociais (11ª. Ed. Porto Alegre: Edições afrontamento.) SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo. Tese de doutorado. Brasília: Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 1995.

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, 2010.

TEACH, A. Foco em gerações. Disponível em: <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/2009/07/30/o-gap-das-geracoes-no-trabalho/>. Acessado em 16/01/2015.

ZEMKE, R. O.; Respeito às gerações. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org). Modernas Práticas na Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 51-55, 2008.

Página virtual da Universidade Estadual da Paraíba , <www.uepb.edu.br>.

ANEXO – QUESTIONÁRIO

Formulário para pesquisa acadêmica

O questionário a seguir integra uma pesquisa para conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade Estadual da Paraíba UEPB. Com objetivo exclusivamente acadêmico, o estudo propiciará maior compreensão aos pesquisadores no que se refere ao comprometimento humano nas organizações. A coleta dos dados tem caráter anônimo, portanto, não é preciso se identificar, e é composta de 18 questões objetivas. Agradeço sua colaboração e me disponho a esclarecimentos através do email: andrealiteh@hotmail.com. Aplicado através do aplicativo de formulários "Google Docs".
Campina Grande (PB), fevereiro de 2015.

Da 1º a 18º questão a seguir, assinalar com um “X” o número que melhor corresponda a sua avaliação de acordo com a escala abaixo:

Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito
1	2	3	4	5

Q01 - Eu me sentiria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização	①	②	③	④	⑤
Q02 - Eu sinto os problemas da organização como se fossem meus	①	②	③	④	⑤
Q03 - Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização	①	②	③	④	⑤
Q04 - Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização	①	②	③	④	⑤
Q05 - Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização	①	②	③	④	⑤
Q06 - Esta organização tem um enorme significado pessoal para mim	①	②	③	④	⑤
Q07 - Ficar nesta organização é na realidade mais uma necessidade do que um desejo	①	②	③	④	⑤
Q08 - Mesmo se eu quisesse seria muito difícil, deixar minha organização agora	①	②	③	④	⑤
Q09 - Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	①	②	③	④	⑤
Q10 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	①	②	③	④	⑤
Q11 - Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar	①	②	③	④	⑤
Q12 - Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a	①	②	③	④	⑤

escassez de alternativas imediatas					
Q13 - Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nesta organização	①	②	③	④	⑤
Q14 - Mesmo se fosse vantagem eu sinto que não seria certo deixar esta organização agora	①	②	③	④	⑤
Q15 - Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora	①	②	③	④	⑤
Q16 - Esta organização merece a minha lealdade	①	②	③	④	⑤
Q17 - Eu não deixaria esta organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	①	②	③	④	⑤
Q18 - Eu devo muito a esta organização	①	②	③	④	⑤

Perfil do respondente:

A. Sexo 1. () Masculino 2. () Feminino

B. Ano de nascimento

1. () Antes de 1945 2. () De 1945 até 1964
3. () De 1965 até 1977 4. () Após 1978

--

C. Escolaridade

1. () Ensino Médio 2. () Superior Incompleto
3. () Superior completo 4. () Pós-Graduação

D. Tempo de Instituição

1. () Até 05 anos 2. () De 06 a 15 anos
3. () De 16 a 25 anos 4. () Mais de 25 anos

E. Estado Civil

1. () Casado 2. () Solteiro 3. () Outros
