

**Ligia Abreu-Cruz**

*Professora no curso de psicologia  
do Centro Universitário Instituto de  
Educação Superior de  
Brasília (Brasil)*

[ligiaabreugc@gmail.com](mailto:ligiaabreugc@gmail.com)

**Lígia Carolina  
Oliveira-Silva**

*Professora no curso de psicologia  
da Universidade Federal de  
Uberlândia (Brasil)*

[ligiacarol1987@hotmail.com](mailto:ligiacarol1987@hotmail.com)

**Cibele Dayana de Sousa  
Werneck-Leite**

*Pesquisadora no Programa de  
Terapia Intensiva da Secretaria  
de Saúde do DF e Escola de  
Ciências de Saúde (Brasil)*

[cibeledayana@gmail.com](mailto:cibeledayana@gmail.com)

**Dados para contato:**

*Ligia Abreu-Cruz  
Centro Universitário Instituto de Educação  
Superior de Brasília.  
SGAS Quadra 613/614 - Lotes 97 e 98 L2  
Sul, 70200-730, Brasília, DF, Brasil.  
URL da Homepage:  
<http://www.iesb.br/>*

Recebido em: 13/08/2018  
Aprovado em: 21/01/2019

DOI:  
<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i2.38853>

**AS NOVAS GERAÇÕES NÃO TÊM  
COMPROMETIMENTO? DIFERENÇAS NO  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL  
AO LONGO DOS GRUPOS GERACIONAIS**

*THE NEW GENERATIONS HAVE NO COMMITMENT?  
DIFFERENCES IN THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT  
THROUGHOUT THE GENERATIONAL GROUPS*

*LAS NUEVAS GENERACIONES NO TIENEN  
COMPROMETIMIENTO? DIFERENCIAS EN EL COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL AL LADO DE LOS GRUPOS  
GERACIONALES*

---

**RESUMO**

Com a chegada de trabalhadores jovens no mercado, a prática gerencial e a mídia passaram a afirmar que as novas gerações são menos comprometidas. Essa afirmativa encontra respaldo em algumas pesquisas internacionais. No entanto, pesquisas nacionais não atingiram um consenso sobre diferenças comportamentais nas gerações que hoje coexistem: baby boomers e gerações X, Y e Z. O presente estudo teve como objetivo testar se existe diferença em comprometimento organizacional ao longo dessas gerações, partindo da psicologia organizacional. Não foram encontrados resultados que apoiem práticas em recursos humanos pautadas em grupos geracionais, assim, discute-se a adequação dessa concepção à realidade brasileira.

**Palavras-chave:** Gerações; Comprometimento Organizacional; Grupos Geracionais.

---

**ABSTRACT**

Since young workers started to be part of the workforce, management practices and media started claiming that new generations are less committed. This assertive is supported by some of the international researches. However, national researches have not reached an agreement on behavioral differences along the generations that coexist today: baby boomers and generations X, Y and Z. The present study aimed at testing if there is a difference on organizational commitment along these generations, according to organizational psychology. The results do not support management practices grounded on generations rationale, thus, the adequacy of this notion is discussed.

**Keywords:** Generations; Organizational Commitment; Generational Groups.

---

## RESUMEN

Con la llegada de trabajadores jóvenes en el mercado, la práctica gerencial y los medios pasaron a afirmar que las nuevas generaciones son menos comprometidas. Esta afirmación encuentra respaldo en algunas investigaciones internacionales. Sin embargo, investigaciones nacionales no alcanzaron un consenso sobre diferencias comportamentales en las generaciones que hoy coexisten: *baby boomers* y generaciones X, Y y Z. El presente estudio tuvo como objetivo probar si existe diferencia en compromiso organizacional a lo largo de esas generaciones, partiendo de la psicología organizacional. No se encontraron resultados que apoyan prácticas en recursos humanos pautadas en grupos generacionales, así, se discute la adecuación de esa concepción a la realidad brasileña.

**Palabras clave:** Generaciones; Compromiso organizacional; Grupos Generales.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a preocupação com a mudança na força de trabalho têm casusado muitas discussões na mídia e nos círculos que discutem o papel do gestor de recursos humanos. Entre os anos de 2014 e 2015, a *Society for Human Resource Management* (SHRM) já demonstrava sua inquietação com o tema dos grupos geracionais, por meio de publicações que alertavam sobre a mudança cultural provocada pela chegada de uma nova geração e a aposentadoria de trabalhadores, que, até então, representavam o grupo geracional mais velho ativo no mercado. No Brasil, pesquisas do IBGE também vêm indicando um aumento da população jovem no mercado de trabalho e um grande número de pessoas se dirigindo à aposentadoria (CORDEIRO; FREITAG; FISCHER; ALBUQUERQUE, 2013). Hoje, pesquisadores concordam em admitir que já existe uma heterogeneidade de pessoas convivendo no mercado (COMAZZETTO; VASCONCELLOS; PERRONE; GONÇALVES, 2016). A necessidade de maiores estudos sobre as implicações do fator “idade” nas relações sociais no trabalho, no entanto, se trata de uma agenda de pesquisa conhecida em psicologia organizacional e do trabalho, a partir da qual Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) defendem o estudo e a relevância da diversidade cultural na força de trabalho.

Uma geração pode ser definida como um grupo que compartilha a época de nascimento, idades semelhantes e eventos significativos em suas vidas, que ocorreram em momentos críticos do desenvolvimento humano (CENNAMO; GARDNER, 2008). A definição desse grupo parte do pressuposto de que a experiência comum gera um tendência à processar os acontecimentos de forma semelhante, moldando viéses na percepção, preferência por valores e *mindset*. Assim, para se definir uma

geração, são identificados eventos históricos, políticos ou sociais que geraram impacto nos valores, atitudes e comportamentos das pessoas envolvidas, para delimitar datas de referência (CORDEIRO; FREITAG; FISCHER; ALBUQUERQUE, 2013). Essa abordagem parte de uma perspectiva sociocognitivo-cultural, para a qual as gerações são produto de eventos históricos que influenciam valores e percepções, que, por sua vez, criam padrões de comportamento (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011).

Apesar de aparentemente objetiva, essa prática não têm resultado em um total consenso entre pesquisadores, com relação às datas que delimitam cada grupo e às características que os descrevem (CORDEIRO; FREITAG; FISCHER; ALBUQUERQUE, 2013). No entanto, Veloso, Dutra e Nakata (2008) apontam que, apesar da divergências entre autores, em especial quanto à época que define cada geração, as pesquisas não diferem significativamente quando conceituam as características dos quatro grupos mais utilizados na literatura: veteranos, *baby boomers*, geração x e geração y. A geração menos abordada nas pesquisas, por sua atual baixa frequência nas amostras de trabalhadores, é a geração de veteranos, nascidos entre 1925 e 1945. De acordo com Zemke, Raines e Filiczak (2000), essa geração passou pela segunda guerra mundial, tendo experimentado momentos economicamente marcantes, como o crash da bolsa de valores de Nova Iorque. Portanto, aprenderam os valores de dedicação e sacrifício pessoal, para executar um trabalho duro. Junto a isso, o respeito pela autoridade e o cumprimento de regras. Essa composição de valores veio associada ao sentimento de honra, em uma época, que, conforme explica Dwyer (2009), ocorriam práticas como o racionamento e forte controle social, para enfrentar dificuldades econômicas e a para promover a manutenção da ordem. Assim, os veteranos teriam a tendência à disciplina e um forte senso de dever. Como ressalta Dwyer, na percepção de muitos gestores, essa seria a geração dos empregados ideais, leais e que administram a si mesmos.

As demais gerações, mais presentes no mercado, foram apresentando características cada vez mais distantes dessa sonhada conformidade e comprometimento com a organização, como pode ser observado na Tabela 1. Ao levantar literatura que apresenta e contrasta as características de cada geração, Calvosa, Vilhena, Xavier e Xavuem (2012) elaboraram um quadro comparativo, com os atributos das gerações que coexistem no mercado de trabalho atual.

**Tabela 1: Gerações coexistente no mercado de trabalho**

Gerações	Período de nascimento	Principais Características
Geração <i>Baby Boomers</i>	1949 à 1964	Revolucionários, independentes, transformadores. Disciplinados, porém céticos em relação à autoridade. Orientados para a liderança consensual. Gostam de trabalhar sob pressão e tendem a priorizar o trabalho.
Geração X	1964 à 1982	Tentam equilibrar a vida pessoal e profissional. Objetivos, independentes e empreendedores. Orientados para a liderança por competência, gostam de trabalhar em ambiente de equipe. Conservadores, preferem ser dirigidos. Ótimos gerentes, mas se desviam das funções de liderança.
Geração Y	1983 à 1994	Multifuncionais, otimistas, informais, autônomos, individualistas e imediatistas. Não toleram facilmente as tarefas de início de carreira, almejam bons salários desde cedo. Possuem grande habilidade com tecnologia. Fiéis aos seus projetos e não às empresas. Necessitam de reconhecimento frequente. Optam pela liderança por inclusão coletiva.

**Fonte:** Adaptado de Calvosa, Vilhena, Xavier e Xavuem (2012).

Ainda no mercado de trabalho atual, uma geração recém-chegada apresenta características ainda mais distantes do ambicionado comprometimento com o trabalho, tal como é interpretado na prática gerencial. A geração Z ainda apresenta pouca diferenciação em relação à geração Y, anterior, mas adquire relevância por se tratar da força de trabalho que irá moldar o futuro do mercado (CALVOSA; VILHENA; XAVIER; XAVUEM, 2012). Por esse motivo, a geração Z está muito presente no discurso cotidiano de gestores e da mídia, em especial, por seu potencial como segmento para o marketing. Para pessoas na prática e para Ceretta e Froemmin (2011), a descrição da geração Y não consegue abarcar essa nova geração, que, em seu estudo para identificar os hábitos de consumo da geração emergente no mercado, encontraram um grupo de pessoas com as características consumista, exigente e individualista. De acordo com a pesquisa, a geração Z é, ainda, composta por pessoas que buscam produtos que tragam autoafirmação e status social, que são menos fiéis às marcas e que preferem utilizar meios digitais para o consumo.

Outros autores, ainda que poucos, também identificam a presença de uma nova geração, ainda que seja identificada por diferentes nomenclaturas. Geração *net*, geração *online*, geração *conectada* e geração *pontocom*, são algumas definições utilizadas pela mídia, de acordo com Freire Filho e Mendes (2008). Tapscott (2010), por sua vez, a define como geração digital ou geração internet, por ter como principal característica se conectar a outras pessoas pelo uso da tecnologia. Esse autor ainda define oito características geracionais: desejo por liberdade, necessidade de customizar, escrutínio, busca por organizações íntegras, colaboração, valorização do entretenimento, necessidade de velocidade e inovação. Em revisão dos termos utilizados na produção sobre gerações, Viegas

(2015) destaca o termo nativos-digitais, o qual enfatiza que essas pessoas já nasceram operando a tecnologia, não precisaram aprender a linguagem digital. Por fim, ainda de acordo com a autora, o termo mais comumente aceito, geração Z, é assim definido por ter como principal atributo o “zapear”, verbo que designa o ato de mudar constantemente de atividade e fazer várias coisas ao mesmo.

Essa nova geração, portanto, que ainda não é abordada pela literatura cientificamente de forma sistemática, nem tem seus limites etários definidos Viegas (2015), acrescenta força à percepção aparente de um afastamento cada vez maior das primeiras para as últimas gerações, no quesito de trabalhador “ideal”, dedicado às organizações. Cennamo e Gardner (2008), por exemplo, após investigar a diferença entre grupos geracionais com relação ao comprometimento organizacional afetivo, intenção de sair da organização, satisfação no trabalho e valores relativos ao trabalho, não encontraram diferenças significativas ao longo de todas as classificações, sendo claro apenas alguma diferenciação entre os grupos mais novos e os *baby boomers*. Para Calvosa, Vilhena, Xavier e Xavuem (2012), é possível perceber a semelhança entre as geração tradicionalista e *baby boomers* em relação à característica de comprometimento, enquanto as gerações x e y se aproxima sob a característica de multifuncionalidade.

Ainda assim, essa tendência de dissolução de vínculo de compromisso com as organizações, além de apresentar poucos indícios científicos para sua confirmação, é menos ainda testada cientificamente no Brasil. Após levantamento de artigos sobre gerações no campo da gestão de pessoas entre 2001 e 2011, Cordeiro, Freitag, Fischer e Albuquerque (2013) haviam encontrado somente publicações em anais de congresso e indentificaram que a pesquisa sobre diferenças geracionais e seu impacto na gestão de pessoas ainda era limitada. Esse fato é agravante para o uso das teorias geracionais na prática gerencial, já que a maior parte das pesquisas sobre as diferenças geracionais foi conduzida nos EUA, Reino Unido e Canadá (CENNAMO; GARDNER, 2008). Sendo a maior parte da produção científica sobre o assunto de origem norte-americana, não é aconselhável que as definições e achados sobre as gerações sejam simplesmente transpostas dessa realidade para a nossa realidade (CORDEIRO; FREITAG; FISCHER; ALBUQUERQUE, 2013). Na verdade, pela própria definição do que se trata um grupo geracional, chega a ser ilógico caracterizar a população brasileira por meio de agrupamentos geracionais que dizem respeito a outras cutluras, com histórias diferentes. Assim, pesquisas com o intuito de caracterizar grupos geracionais em amostras brasileiras devem ser encorajadas.

## 2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COMO CARACTERÍSTICA A SER COMPARADA NOS GRUPOS GERACIONAIS

Dentre as várias diferenças entre os grupos geracionais, como já argumentado, existe um grande apelo na noção de que grupos mais velhos eram mais comprometidos com o trabalho do que grupos mais jovens. No entanto, para que essa intuição, causada pela prática gerencial e pela mídia, possa ser confirmada por estudos brasileiros, é preciso que a noção de comprometimento tenha uma definição científica clara. Estar comprometido com a organização é um estado que todos os responsáveis pela gestão de pessoas desejam promover entre seus funcionários. É alvo de diagnóstico e intervenções variadas na prática e compõe um aspecto central da preocupação administrativa quando se compara as novas gerações (gerações X, Y e Z) com as gerações mais velhas (veteranos, baby boomers). É fácil encontrar em meios de divulgação de notícias em massa um discurso sobre as gerações que não são mais “fiéis” ou “apegadas” à organização, gerações mais voláteis e que causam problemas de retenção e motivação entre os funcionários. Em psicologia organizacional, uma maneira de traduzir essa inquietação é atribuí-la ao conceito de comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional é um conceito que vêm sendo estudado em psicologia desde o início da década de 60, como um construto antecedente de resultados positivos, tanto para a empresa, quanto para os próprios funcionários. Apesar de sua história de confusão conceitual, derivada da presença de vários modelos explicativos alternativos, esse é um fator até hoje amplamente utilizado e testado em diversos temas no campo do trabalho (BASTOS; RODRIGUES, 2015). Por anos, o modelo hegemônico para sua compreensão foi o de Meyer e Allen (1991), os quais definem comprometimento organizacional como um estado psicológico que descreve o vínculo do indivíduo com a organização, importante por prever a intenção de um funcionário em deixá-la. Esse estado, para os autores, se sustenta sobre três bases – afetiva, normativa e de continuação -, o que caracteriza um modelo tridimensional do comprometimento organizacional. Cada componente ou base pode estar contribuindo para o comprometimento em intensidades diferentes, o que permite que cada pessoa ou amostra de trabalhadores tenha um perfil singular. A base afetiva determina o quanto o funcionário se identifica com a organização, em especial, compartilha os valores da mesma. A base normativa demonstra o quanto o trabalhador se sente obrigado a permanecer na organização, em função da internalização das regras organizacionais. A base de continuação indica o quanto a intenção em permanecer decorre de um vínculo instrumental, no qual o indivíduo avalia sua situação e continua na organização por necessidade.

Apesar de sua notoriedade, esse modelo tem sido sistematicamente criticado, por ter originado escalas com baixos índices de confiabilidade e apresentar inconsistências, tanto na própria definição do construto, quanto na correlação com resultados esperados (BASTOS; RODRIGUES, 2015). As-

sim, entraram em cena pesquisas que, atualmente, definem o comprometimento com a organização como um estado atitudinal, essencialmente afetivo. No Brasil, esses estudos deram origem a um modelo que caracteriza três níveis de vínculos: o comprometimento organizacional, no qual o funcionário compartilha objetivos e valores organizacionais; o consentimento organizacional, em que se destaca as relações de poder e hierarquia no consentimento em trabalhar; o entrincheiramento organizacional, a permanência pela percepção de perdas e custos em sair, pela ausência de alternativas fora da organização (RODRIGUES; BASTOS, 2010). Assim, o comprometimento organizacional se relaciona com dois outros estados, porém, distintos teóricamente.

Contemporâneo a esse modelo, está outro modelo brasileiro de comprometimento organizacional, de Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2005), o qual se tornou popular nas pesquisas sobre o tema, por disponibilizar uma escala produzida e testada no Brasil para averiguar a intensidade do estado de comprometimento, a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), de Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2009). A concepção desses autores sobre o comprometimento organizacional segue a linha argumentativa da história do conceito, na qual o mesmo é definido em torno de bases. Partindo da realidade brasileira, já que os modelos internacionais sobre o tema têm demonstrado inadequação às diferenças culturais, Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes se apoiaram na teoria de Meyer e Allen (1991) e ampliaram o número de bases. No modelo brasileiro, são sete as bases do comprometimento organizacional: (1) Afetiva (internalização dos valores e objetivos da organização); (2) Obrigação em permanecer (por conta de normas morais e sentimento de culpa em infringí-las); (3) Obrigação pelo desempenho (internalização da norma de cumprir metas e apresentar resultados para a organização); (4) Afiliativa (sentimento de fazer parte da organização); (5) Falta de recompensas e oportunidades (envolvimento calculativo, no qual se avalia o que a organização tem oferecido em troca do trabalho); (6) Linha consistente de atividade (atitudes e comportamentos dos indivíduos para se manter na organização); (7) Escassez de alternativas (caso deixe a organização). Em cada uma dessas bases, de acordo com normas derivadas de estudos estatísticos, pode-se determinar se o comprometimento é baixo, abaixo da média, acima de média ou alto.

Por meio desse ou de outros modelos explicativos da psicologia organizacional, portanto, é possível tratar a percepção de uma diferença entre o comprometimento ao longo das gerações, tal como é sentido na prática gerencial, por meio de teorias que podem respaldar e testar essa relação cientificamente. Estudos nesse sentido já vêm sendo desenvolvidos no Brasil, para testar empiricamente se, de fato, existe uma diferença no nível de comprometimento organizacional dos funcionários, por pertencerem a gerações diferentes.

### 3 AS PESQUISAS SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E GRUPOS GERACIONAIS NO BRASIL

A averiguação científica da diferença no comprometimento organizacional proposta pela teoria de grupos geracionais iniciou-se no Brasil apenas recentemente. É possível localizar um agrupamento de produções científicas sobre o tema entre os anos de 2010 e 2016. Nesse período, a maior parte das pesquisas foram conduzidas entre 2014 e 2015 e, após 2016, observa-se a ausência de novas publicações. A Tabela 2 apresenta as características dessa produção nacional:

**Tabela 2: Estudos brasileiros sobre grupos geracionais e comprometimento organizacional**

Artigo	Objetivo da pesquisa*	Grupos geracionais estudados	Método	Resultado*	Instrumento para mensurar comprometimento organizacional
Viana (2014)	"analisar a base dominante e o grau de comprometimento com a organização dos servidores dos diversos grupos geracionais"	<i>Baby boomers</i> , Geração X e Geração Y	Estudo de caso	"relações semelhantes entre o comprometimento organizacional e os grupos geracionais nas sete bases, sinalizando que não existe diferença significativa na base e no grau de comprometimento"	Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO)
Batista e Galelli (2014)	"analisar o comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa"	Veteranos, <i>Baby boomers</i> , Geração X, Geração Y	Estudo de caso	"a significância no comprometimento afetivo ocorre entre a geração <i>baby boomers</i> e a geração y"	Instrumento criado pelo pesquisador, baseado no modelo dos três componentes de Meyer e Allen
Cappi e Araujo (2015)	"analisar se há diferenças entre indivíduos das gerações x e y quanto ao grau com que os antecedentes "satisfação no trabalho" e "comprometimento organizacional" precedem a intenção de sair do emprego"	Veteranos, <i>Baby boomers</i> , Geração X e Geração Y	Survey	apresenta os resultados das relações entre comprometimento e as demais variáveis estudadas. Não compara o comprometimento entre as gerações.	<i>Organizational Commitment Questionnaire</i> (OCQ)
Menetti, Kubo e Oliva (2015)	"analisar qual (ou quais) das bases do comprometimento organizacional era(m) predominante(s) nos jovens da geração"	Geração Y	Amostragem em duas empresas	"comprometimento acima de média na bases afetiva, abaixo da média em obrigação em permanecer, alto comprometimento na base obrigação pelo desempenho, baixo comprometimento na base afiliativa, abaixo da média em falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividades e escassez de alternativas"	Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO)
Lemos, Cavazotte e Nogueira (2012)	"investigar e comparar as bases do comprometimento dos Oficiais Intendentes das gerações x e y com a aeronáutica"	Geração X e Geração Y	Estudo de caso	"análises sugerem que os Intendentes da geração Y apresentam níveis mais baixos de comprometimento organizacional do que os da geração X nas bases afetiva, obrigação normativa, obrigação por resultados, linha consistente de atividade e afiliação. Já para as bases escassez de alternativas e falta de recompensas não foi observada diferença entre os dois grupos geracionais"	Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO)

Abreu, Fortunato e Bastos (2016)	"analisar se há diferença no comportamento das gerações X e Y no ambiente organizacional"	Geração X e Geração Y	Survey	"Os resultados mostram alto comprometimento e baixa intenção de permanecer, independentemente da geração"	Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo de Mowday, Steers e Porter (1979)
Silva (2012)	"entender quais são as bases do comprometimento da geração Y em uma organização pública"	Geração Y	Estudo de caso	" membros da geração Y na organização pesquisada se comprometem mais nas bases afetiva e obrigação pelo desempenho. Nas bases linha consistente de atividades e falta de recompensas e oportunidades o comprometimento foi considerado abaixo da média nos padrões da escala EBACO. As bases obrigação em permanecer, escassez de alternativas e afiliativa foram as bases que apresentaram menor comprometimento"	Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO)
Leite (2015)	"analisar o comprometimento organizacional das gerações <i>baby boomer</i> s, X e Y na universidade estadual da paraíba "	<i>Baby boomer</i> , Geração X e Geração Y	Estudo de caso	" <i>Baby boomer</i> apresenta mais comprometimento que X e Y"	Indicadores do modelo tridimensional de Allen e Meyer (1991)
Halla (2010)	"análise das bases do comprometimento organizacional de integrantes da geração Y em uma empresa privada da indústria alimentícia no Brasil"	Geração Y	Estudo de caso	"alto comprometimento em relação às bases obrigação por desempenho e afetiva, e baixo comprometimento nas bases afiliativa, obrigação em permanecer, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas"	Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO)
Batista (2010)	"analisar o comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa metalúrgica de Caxias do sul"	Veteranos, <i>Baby boomers</i> , Geração X e Geração Y	Estudo de caso	"há um bom comprometimento dos funcionários para com a empresa e não foi encontrado diferenças entre as dimensões do comprometimento para as gerações pesquisadas"	Modelo dos três componentes de Allen e Meyer (1997)

**Fonte:** Levantamento realizado pelas autoras // \*Descrições retiradas dos estudos, em formato de citação.

Por agrupar uma produção ainda pequena e recente, muitas lacunas de pesquisa ainda precisam ser preenchidas para esclarecer como se caracteriza a diferença de comprometimento organizacional entre as gerações no Brasil. Em primeiro lugar, é possível perceber que as gerações investigadas abrangem o intervalo entre geração de veteranos e geração y, deixando de fora a geração z. Além disso, apenas três das pesquisas se dispuseram a comparar todos os grupos geracionais, sendo a comparação entre dois grupos ou a investigação de apenas um grupo geracional a prática mais comum. Nesse cenário, é clara a preferência por enfatizar as gerações x e y na produção nacional.

Uma segunda tendência é a de conduzir estudos de caso, que verificam as características de uma ou mais gerações em apenas uma organização. Apenas dois *surveys*, os quais possibilitam a inclusão de múltiplas organizações na análise, foram realizados. Esse método tem a vantagem de eliminar um possível viés causado pela interação entre contexto organizacional e geracional, o que

poderia resultar em dados que caracterizam não a geração, mas “a geração na organização naquela organização”. Sabe-se que eventos históricos acontecidos dentro de uma organização incidem na formação de gerações de micro ambientes (CORDEIRO; FREITAG; FISCHER; ALBUQUERQUE, 2013). Em conformidade com a tendência de estudos de caso, quase a metade dos estudos não tinha como objetivo realmente comparar o comportamento ao longo dos grupos geracionais, mas apenas descrevê-lo em uma geração, ainda que a lógica das bases do comprometimento fundamentasse essa descrição.

Em terceiro lugar, como previsto pela já citada literatura internacional, dentre os artigos que se propuseram a comparar o comprometimento entre gerações, não houve consenso. O mesmo número de resultados aponta tanto para a diferença entre gerações, quanto a ausência da mesma. É preciso observar também que, quando a diferença foi encontrada, ela envolveu de alguma maneira o contraste entre *baby boomers* e geração y, mais distantes cronologicamente entre si. Finalmente, ainda é possível discutir a escolha do instrumento pelo qual o construto comprometimento organizacional tem sido mensurado nas pesquisas brasileiras. Em torno da metade dos estudos utilizaram dois tradicionais modelos internacionais: Meyer & Allen (1991) e Mowday, Steers e Porter (1979). A escolha por esses modelos revela a utilização de uma literatura pouco contemporânea e baseada em pesquisas internacionais. Enquanto isso, outra parte fez uso do já citado modelo mais atual na realidade brasileira, de Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2009), e de seu instrumento, a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO).

Apenas um conjunto de dados mais significativo, coletado e analisado sistematicamente ao longo do tempo (CORDEIRO; FREITAG; FISCHER; ALBUQUERQUE, 2013), poderá solucionar as várias lacunas na literatura brasileira sobre a relação entre comprometimento organizacional e grupos geracionais. No entanto, destaca-se a necessidade de comparar todo o espectro de gerações coexistente no mercado atual, por meio de estudos que abordem uma amostragem mais diversa em termos de organizações e que utilizem instrumentos que representem tanto a concepção teórica, quanto a realidade brasileira. Pesquisas para solucionar essas lacunas se mostram urgentes diante do fato de que, assim como na literatura internacional, estudos brasileiros parecem levantar dúvida sobre a real existência de diferenças comportamentais no ambiente de trabalho, simplesmente pelo fato de que um grupo de funcionários tenha nascido em uma determinada época. Com o intuito de colaborar para esclarecer cientificamente esse tema tão em voga na prática gerencial, a presente pesquisa teve como objetivo testar se existe diferença no comprometimento organizacional ao longo das gerações *baby boomer*, geração X, geração Y e geração Z, em uma amostra de trabalhadores brasileiros.

## 4 MÉTODO

### 4.1 Amostra

Um total de 180 trabalhadores do Distrito Federal e de Goiás participaram da pesquisa, compondo uma amostra com 28 *baby boomers*, 36 pessoas da geração X, 79 da geração Y e 38 da geração Z. Os participantes se encontravam trabalhando no momento da pesquisa, ou desempregados há no máximo seis meses. Dentre os mesmos, 67% dos participantes eram do sexo feminino, 56,7% haviam concluído o ensino superior e 26,7%, o ensino médio. No entanto, notou-se a predominância de profissões associadas a um baixo status sócio-econômico. Esses trabalhadores indicaram um tempo de profissão ainda curto (mediana de três anos e moda de dois anos), mas trabalhando predominantemente em empresas de grande porte: 51,7% contra 29,1% de empregados em micro e pequenas empresas.

### 4.2 Instrumentos e Procedimentos

Perguntas sobre características laborais e sócio-demográficas dos participantes compuseram, juntamente com a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO), um questionário cujo objetivo anunciado era investigar a realidade do trabalhador brasileiro. Esse questionário era precedido por um termo de consentimento livre e esclarecido e foi disponibilizado no formato impresso para trabalhadores que se voluntariaram a participar de pesquisa. A pesquisa foi aplicada em uma instituição de ensino superior privada, no Distrito Federal, e um convite para a participação na mesma foi estendido aos conhecidos dos participantes e das pesquisadoras, por meio de redes e meio digitais, caracterizando assim, uma amostragem pela técnica *Snow Ball*. Ainda, duas organizações foram contatadas por agruparem um maior número de trabalhadores das gerações *baby boomer* e geração Z, de mais difícil acesso, e o questionário foi aplicado em suas dependências.

## 5 RESULTADOS

A estrutura fatorial da EBACO foi investigada por meio de uma Análise Fatorial Exploratória do tipo Fatoração dos Eixos Principais, com rotação *promax*. A identificação das dimensões latentes no instrumento foi conduzida após a verificação de que a matriz de dados era fatorável ( $KMO = 0,78$ ; teste de esfericidade de *Bartlett*:  $p < 0,001$ ). O critério de extração de fatores com autovalor acima de 1,0 sugeriu sete dimensões, o que pôde ser observado também no *screeplot*. Igualmente nesse gráfico, foi possível observar a indicação de extração de quatro fatores. Seguindo o instrumento original

(BASTOS; SIQUEIRA; MEDEIROS; MENEZES, 2009), optou-se por uma solução de sete fatores, que confirmou a distribuições de itens exatamente conforme as dimensões latentes hipotetizadas pelos autores (com exceção de um item complexo, que foi retirado). As subescalas apresentaram bons índices de confiabilidade: Afetiva ( $\alpha = 0,87$ ); Obrigação em permanecer na organização ( $\alpha = 0,87$ ); Obrigação pelo desempenho ( $\alpha = 0,79$ ); Afiliativa ( $\alpha = 0,77$ ); Falta de recompensa e oportunidades ( $\alpha = 0,48$ ); Linha consistente de atividade ( $\alpha = 0,66$ ); Escassez de alternativas ( $\alpha = 0,82$ ).

A análise dos escores dos participantes na escala foi dividida em dois grupos de resultados: a média geral de comprometimento organizacional dos grupos geracionais e a classificação dos mesmos nas sete bases do comprometimento. Os procedimentos de análise das bases de comprometimento cumpriram as recomendações dos autores (BASTOS; SIQUEIRA; MEDEIROS; MENEZES, 2009), os quais indicam o cálculo da média dos integrantes de um grupo para cada indicador, a atribuição de peso para os mesmos indicadores e a soma dos resultados dessa operação, que pode, então, ser comparado à uma tabela normativa.

As medias gerais de comprometimento organizacional, para cada grupo geracional, foram as seguintes: *Baby boomer*:  $M = 4,02$ ,  $DP = 0,34$ ; Geração X:  $M = 3,97$ ,  $DP = 0,70$ ; Geração Y:  $M = 3,95$ ,  $DP = 0,52$ ; Geração Z:  $M = 4,17$ ,  $DP = 0,64$ . Visualmente, já é possível notar que o nível de comprometimento organizacional relatado pelos participantes não difere em grande grau. Ainda, seria possível afirmar que o comprometimento com a organização vai diminuindo levemente ao longo das gerações *baby boomer*, X e Y e sobe bruscamente na geração Z, inclusive, para um valor maior do que o apresentado pela geração *baby boomer*. No entanto, a diferença observada aparentemente nas medias dos grupos geracionais não é estatisticamente significativa,  $F(3) = 1,01$ ,  $p = 0,390$ , conforme revelou uma ANOVA *one-way*, com procedimentos de comparações múltiplas (testes *post hoc*) do tipo *Tukey-Kramer*. Assim, não é possível rejeitar a hipótese de que não há diferença em comprometimento organizacional ao longo das gerações. A mesma análise estatística foi utilizada para comparar os grupos geracionais em relação a dados laborais e sócio-demográficos. Nenhum indício de diferença por pertencimento aos grupos foi encontrado.

Com relação às diferenças no nível de comprometimento, de acordo com as sete bases postuladas no modelo, também não foi possível notar diferenças consideráveis, conforme demonstra a Tabela 3:

**Tabela 3: Classificação dos grupos geracionais nas bases de comprometimento organizacional**

	Afetiva	Obrigação em permanecer	Obrigação pelo desempenho	Falta de recompensas e oportunidades	Linha consistente de atividade	Escassez de alternativas
<i>Baby boomers</i>	acima da média	abaixo da média	alto	abaixo da média	abaixo da média	baixo
<b>Geração X</b>	acima da média	baixo	alto	abaixo da média	abaixo da média	abaixo da média
<b>Geração Y</b>	acima da média	baixo	alto	abaixo da média	abaixo da média	baixo
<b>Geração Z</b>	acima da média	abaixo da média	alto	abaixo da média	abaixo da média	baixo

**Fonte:** Análise de dados de acordo com os procedimentos de Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2009).

Infelizmente, não foi possível classificar a base Afiliativa de acordo com a norma proposta pelos autores, pois um dos itens da subescala não apresentou validade para a amostra em questão. Vale ressaltar que, apesar de todas as bases indicarem comprometimento organizacional, as bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho estão relacionadas à consequências positivas para a organização. Já as bases instrumental, escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades têm uma relação inversamente proporcional ao desempenho organizacional (BASTOS; SIQUEIRA; MEDEIROS; MENEZES, 2009).

## 6 DISCUSSÃO

O objetivo principal, de buscar evidências empíricas na realidade brasileira para a percepção de que existe diferença no comprometimento organizacional ao longo das gerações, levou a um resultado já encontrado na literatura internacional e nacional, o qual indica que a lógica geracional tal, como se apresenta na literatura, pode não ser aplicável ao Brasil. Assim, evidenciam-se resultados contrários à ideia já disseminada na prática empresarial, de que pessoas da Geração Y e Z, por exemplo, apresentariam um nível baixo de comprometimento simplesmente pelo ano em que nasceram. Se, ao longo de pesquisas sistemáticas, esses resultados forem confirmados na literatura, o conjunto de características que descrevem as gerações poderá ser classificado como estereótipos, imprecisos e causadores de interpretações preconceituosas.

A ausência de embasamento científico na lógica geracional não é algo novo nas pesquisas. Em estudos realizados na Europa e Austrália, foram encontradas diferenças comportamentais atitudinais principalmente quando contrastadas as gerações *baby boomers* e as demais gerações (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012). Pesquisas nos próprios EUA, berço das teorias em questão, questionaram se realmente há evidências suficientes para afirmar que a geração Y difere da geração X (WESTERMAN; YAMAMURA, 2007). No Brasil, achados de Cavazotte, Lemos e Viana (2010) apon-

tam para a mesma dúvida. Diante desses resultados, cabe indagar a relevância teórica de propor, ainda, uma terceira nova geração, com a geração Z. Resultados como esses, quando recorrentes, levam ao questionamento, também, da lógica por traz do argumento sobre grupos geracionais. A psicologia tem criticado a supervalorização de antecedentes pessoais como preditores de comportamento, como a escolaridade, gênero e idade, por exemplo. Fatores contextuais, como características do trabalho, relações entre subordinados e líderes, atributos organizacionais e status da função, por exemplo, podem ser melhores preditores do comprometimento organizacional (MEDEIROS, 2003), do que a época de nascimento de um funcionário. A literatura de comprometimento organizacional tem, de fato, revelado que o mesmo parece ser mais uma função de variáveis organizacionais (BASTOS; SIQUEIRA; MEDEIROS; MENEZES, 2009). De maneira geral, é preciso avaliar outros fatores que desencadeiam diferenças no comprometimento organizacional e essa é uma literatura vasta em psicologia.

Quando comparadas as duas variáveis correlacionadas neste estudo, percebe-se um desequilíbrio: os estudos sobre comprometimento organizacionais são comuns na literatura de psicologia organizacional e do trabalho, em contrapartida, aqueles relacionados aos grupos geracionais ainda encontram-se escassos. A falta de pesquisas sobre temas tão populares na prática, como os grupos geracionais, colabora para a disseminação das já citadas noções enviesadas e não comprovadas, que acabam promovendo práticas gerenciais pautadas em preconceito, discriminações e, até mesmo, assédios nas organizações. Caso o fator geracional não se comprove como um preditor eficaz de comportamentos no Brasil, dispensar tempo e recurso para intervenções levando esse fator em consideração será um prejuízo para as organizações. Por outro lado, uma literatura científica pode auxiliar na elaboração de programas que atingem antecedentes realmente relevantes, afim de incentivar e promover o relacionamento saudável entre funcionários.

Um exemplo da relevância da pesquisa científica sobre temas da prática gerencial são os resultados indicativos de confiabilidade da escala EBACO, encontrados no presente estudo. A presença contínua de resultados como esse pode ser interpretada como um movimento de superação da inadequação de modelos internacionais à realidade brasileira, desta vez, no campo do comprometimento organizacional. Os resultados da análise fatorial colaboram com evidências de validade da EBACO para o Brasil, já que em uma nova amostra, apresentou a mesma solução fatorial proposta pelo autor. Nesse sentido, é recomendável que o instrumento continue sendo utilizado nas pesquisas brasileiras e que modelos anteriores, presentes na revisão de literatura, sejam preteridos.

A presente pesquisa pode contribuir para a ampliação da compreensão de como as pessoas das diversas gerações se comprometem no trabalho, além de fornecer subsídios para o desenvolvimento de práticas gerenciais para resolução de conflitos entre funcionários, os quais podem a partir deste estudo, não estar relacionados com a idade dos mesmos. Para que mais subsídios possam

vir a guiar melhores práticas entre os gestores de recursos humanos, sugere-se como agenda de pesquisa estudos sobre outros antecedentes do comprometimento organizacional, em especial, os situacionais. Além disso, outras pesquisas devem se tomar como objeto os fatores consequentes ao comprometimento organizacional e ao uso de teorias geracionais, como as atitudes em relação ao trabalho e o formato de políticas em recursos humanos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, G. G. de; FORTUNATO, G.; BASTOS, S. A. P. Semelhanças e diferenças entre gerações: complexidade e complementaridade no ambiente organizacional. *Perspectivas Contemporâneas*, v. 11, n. 2, 2016.
- BATISTA, F. H. A.; GALELLI, A. O Comprometimento Organizacional e a Teoria das Gerações: um estudo de caso em uma empresa metalúrgica na Serra Gaúcha. *Revista GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias*, v. 4, n. 1, 2014.
- BATISTA, F. H. A. *Grupos geracionais e o comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, 2010.
- BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Comprometimento organizacional. In BENDASSOLLI, P.; BORGES-ANDRADE, J. E. *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. São Paulo: Casapsi, 2015.
- BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional. In SIQUEIRA, M. M. M. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed, 2009.
- CALVOSA, M.; VILHENA, T.; XAVIER, A.; XAVUEM, L. *Desenvolvimento pessoal e profissional de futuros gestores: como a geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e sucesso no ambiente profissional*. Artigo apresentado ao XXXVI Encontro da ANPAD, 2012.
- CAPPI, M. N.; ARAUJO, B. F. von B. de. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações x e y. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, v. 21, n. 3, 2015.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Relações de trabalho contemporâneas e as novas gerações produtivas: expectativas renovadas ou antigos ideais? *XXXIV Encontro da Anpad*. Rio de Janeiro: Anpad, 2010.
- CENNAMO, L; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*. San Antonio, v. 23, n. 8, 2008.
- CERETTA, S B; FROEMMING, L M. Geração Z: Compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, Natal, v. 3, n. 2, 2011.
- CHIUZI, R. M.; PEIXOTO, B. R. G.; FUSARI, G. L. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. *Temas em Psicologia*, v. 19, n. 2, 2011.
- COMAZZETTO, L. R.; VASCONCELLOS, S. J. L.; PERRONE, C. M.; GONÇALVES, J. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 36, n. 1, 2016.

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

DWYER, R. J. Prepare for the impact of the multi-generational workforce! *Emerald Group Publishing Limited*, v. 3, n. 2, 2009.

FREIRE FILHO, J.; LEMOS, J. F. Imperativos de conduta juvenil no século XXI: a “geração digital” na mídia impressa brasileira. *Comunicação, Mídia e Consumo*. São Paulo, v. 5, n. 13, 2008.

HALLA, A. L. P. *Quais as bases do comprometimento dos indivíduos da Geração Y em uma empresa do setor privado no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

LEITE, A. F. *Grupos geracionais e o comprometimento organizacional: um estudo de caso aplicando aos servidores da UEPB*. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Gestão Pública Municipal) – Universidade Estadual da Paraíba. Campina Grande, 2015

LEMOS, A. H. da C.; CAVAZOTTE, F. de S. C. N.; NOGUEIRA, A. S. Gerações produtivas e comprometimento organizacional: um estudo comparativo com oficiais da aeronáutica. *Gestão & Planejamento*, v. 13, n. 3, 2012.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do Comprometimento organizacional. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 11, n. 1, 2005.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. D.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento Organizacional: O Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, v. 4, 2003.

MENETTI, S.; KUBO, E.; OLIVA, E.. A geração Y brasileira e o seu comprometimento organizacional em empresas de conhecimento intensivo. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, v. 14, n. 2, 2015.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, 1991.

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

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 10, n. 2, 2010.

SILVA, R. A. D. *Bases do comprometimento da geração y em uma empresa pública: um estudo de caso*, Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

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.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. *XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2008.

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

VIANA, M. A. *Comprometimento organizacional: estudo comparativo dos grupos geracionais em uma universidade federal*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Administração, Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2014.

VIEGAS, R. O. D. M. C. *Geração alpha: um estudo de caso no núcleo de educação infantil da UFRN*. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2015.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre, Artmed, 2004.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILICZAK, B. *Generations at work: managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. American Management Association, New York, 2000.

WESTERMAN, J. W.; YAMAMURA, J. H. Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International*, v. 12, 2007.