

**UNIFACS**

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

GERAÇÕES PRODUTIVAS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO COM OFICIAIS DA AERONÁUTICA

PRODUCTIVE GENERATIONS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A COMPARATIVE STUDY WITH AIR FORCE OFFICERS

GENERACIONES PRODUCTIVAS Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO COMPARATIVO CON OFICIALES DE LA FUERZA AEREA

Ana Heloisa da Costa Lemos, Dra.

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro/Brazil

aheloisa1@iag.puc-rio.br**Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte, PhD.**

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro/Brazil

flavia.cavazotte@iag.puc-rio.br**Alexandre Santana Nogueira, MSc.**

Força Aérea Brasileira/Brazil

alexandresnogueira@gmail.com

RESUMO

Apesar do interesse recente que a questão geracional vem despertando nas organizações, que se veem diante do desafio de atrair e comprometer os novos entrantes no mercado de trabalho, a denominada Geração Y, ainda há poucos estudos que investigam empiricamente as implicações das diferenças entre grupos geracionais para o comprometimento organizacional. A carência de pesquisas sobre o tema motivou a realização deste estudo, que investiga e compara as bases do comprometimento dos Oficiais Intendentes das Gerações X e Y com a Aeronáutica. A pesquisa foi realizada a partir da aplicação da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (Bastos *et al.*, 2008) a uma amostra composta por 162 Oficiais das duas coortes. Os resultados da análise 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. O artigo discute as implicações dessas observações para a literatura sobre diferenças geracionais e comprometimento, bem como suas consequências práticas para a gestão de pessoas nas organizações contemporâneas.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional; Diferenças geracionais; Geração X; Geração Y.

ABSTRACT

Despite the recent interest on generational issue in organizations, which are faced with the challenge of attracting and engage young workers entering the in the labor market, the so-called Generation Y, there are few studies that empirically investigate the implications of generational differences for organizational commitment. The lack of research on this issue has led to this study, which investigates and compares the bases of organizational commitment of generation X and Y officers from the Administrative Division of the Air Force. The research was based on data collected using the EBACO scale (or OCS - Organizational Commitment Scale) (Bastos *et al.*, 2008) and a sample comprised by 162 officer from both cohorts. The results suggest that generation Y officers have lower levels of

organizational commitment than generation X officers on the affective, obligation to stay, obligation for results, consistent line of activity and affiliation bases. No differences were observed on bases of continuance commitment, i.e. scarcity of alternatives and lack of rewards and opportunities. The results are discussed as far as their relevance for the literature on generational differences and commitment, and also the practical implications of the management of human resources in contemporary organizations.

Keywords: Organizational commitment;Generationaldifferences;Generation X; Generation Y.

RESUMEN

A pesar del reciente interés que la cuestión generacional ha suscitado en las organizaciones, que se encuentran ante el reto de atraer a los jóvenes trabajadores que entran en el mercado laboral, llamada Generación Y, hay pocos estudios que investigan empíricamente las implicaciones de las diferencias generacionales en el compromiso con la organización. La carencia de investigaciones sobre el tema motivó este estudio, que investiga y compara las bases de compromiso con la organización de las generaciones X y Y de oficiales de la División Administrativa de la Fuerza Aérea. La investigación fue realizada a partir de la aplicación de la escala EBACO (Escala de Compromiso Organizacional) (Bastos *et al.*, 2008) a una muestra compuesta por 162 oficiales de ambas cohortes. Los resultados sugieren que los oficiales de la Generación Y tienen menores niveles de compromiso con la organización que los oficiales de la Generación X en el componente afectivo, en la obligación de permanecer, en la obligación de resultados, en el componente línea coherente de la actividad y en el componente de afiliación. No se observaron diferencias en las bases del compromiso de continuación que se refiere a la escasez de alternativas y a la falta de recompensas y oportunidades. Se discuten los resultados en cuanto a su relevancia para la literatura sobre las diferencias generacionales y compromiso, así como las implicaciones prácticas para la gestión de los recursos humanos en las organizaciones contemporáneas.

Palabras clave: Compromiso organizacional; Diferencias generacionales; Generación X; Generación Y.

1 INTRODUÇÃO

A ligação psicológica entre os indivíduos e as organizações em que atuam, ou o comprometimento organizacional, tem sido um dos temas de maior interesse da área de gestão de pessoas (MEDEIROS *et al.*, 2003; BASTOS *et al.*, 2008). Estudos acumulados têm demonstrado que o comprometimento organizacional tem consequências sobre a rotatividade, o desempenho, a cidadania organizacional, bem como para o bem estar e a saúde dos trabalhadores (MEYER *et al.*, 2002; RIKETTA, 2002; COOPER-HAKIM; VIWESVARAN, 2005). Definido como a intensidade do envolvimento de um indivíduo com uma organização particular, o comprometimento, indicaria uma forte aceitação dos valores e objetivos organizacionais, a determinação de exercer esforço considerável em benefício da organização, além do desejo de se manter como membro da organização (PORTER; STEERS; MOWDAY, 2005).

Essa temática torna-se ainda mais relevante no contexto contemporâneo, em que as organizações se veem diante do desafio de atrair e comprometer os novos entrantes no mercado de trabalho, cujas expectativas e valores têm sido retratados como diferentes das gerações anteriores (SMOLA; SUTTON, 2002; BARBOSA, 2012; CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012). Não obstante o interesse recente que a questão geracional vem despertando nas organizações, ainda há poucos estudos que investiguem empiricamente as implicações das diferenças geracionais para o comprometimento organizacional. A carência de pesquisas aplicadas capazes de explorar essa questão motivou a realização deste estudo, que buscou comparar as bases do comprometimento de Oficiais Intendentes das

Gerações X e Y com a Aeronáutica. Ao selecionar-se um grupo profissional homogêneo quanto a sua área de formação e ocupação funcional, que atua em uma mesma organização e está, portanto, sujeito a cultura organizacional e políticas de recursos humanos similares, entendeu-se que seria mais plausível atribuir eventuais desigualdades de comprometimento entre os grupos às diferenças geracionais.

O presente trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa quantitativa, apoiada na aplicação da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (BASTOS et al., 2008) a uma amostra composta por 162 Oficiais intendententes da Aeronáutica pertencentes às Gerações X e Y. Oficiais intendententes estão presentes em todos os órgãos constitutivos da organização Comando da Aeronáutica (COMAER) e serão os principais executores das ações previstas na Nova Estratégia de Defesa (Decreto Nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008), pois exercem papel decisivo em atividades como logística, auditoria, finanças, licitações, contratos, gestão de recursos humanos, dentre outros. Assim, pode-se afirmar que suas responsabilidades dentro das organizações militares da Força Aérea são análogas às de gestores administrativo-financeiros nas organizações civis. Para apresentar os resultados da pesquisa estruturou-se o presente artigo em cinco sessões, incluindo esta introdução. Em seguida são apresentadas as bases teóricas que fundamentaram o estudo, os aspectos metodológicos da pesquisa, os resultados do levantamento, a discussão desses resultados e, finalmente, as conclusões do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceituando o comprometimento organizacional

O comprometimento dos indivíduos com as organizações nas quais estão inseridos é um tema particularmente importante para a gestão contemporânea, posto que essa condição tem forte relação com comportamentos e atitudes desejáveis relacionadas ao trabalho, como a satisfação com o emprego, o desempenho das tarefas e a rotatividade voluntária (MATHIEU; ZAJAC, 1990; COOPER-HAMIK; VISWESVARAN, 2005; KLEIN; BECKER; MEYER, 2009). Diversas definições sobre o comprometimento foram propostas nos últimos anos (KLEIN; MOLLOY; COOPER, 2009), sendo consideradas mais consistentes as proposições que tratam o comprometimento como uma atitude, como uma força ou como um vínculo. De acordo com Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional pode ser definido como uma força interna, um estado psicológico de um indivíduo que direciona seu comportamento e que pode refletir um desejo, uma necessidade ou outros sentimentos em relação a uma determinada organização. O comprometimento organizacional também tem sido conceituado como a intensidade do vínculo ou laço existente entre um indivíduo e uma determinada organização (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982 apud NEININGER et al., 2010).

Há muito o comprometimento organizacional é considerado um construto multidimensional (ETZIONI, 1961; O'REILLY; CHATMAN, 1986; MEYER; ALLEN, 2001). Desde Etzioni (1961) múltiplas bases do comprometimento têm sido discutidas. Diante da profusão de perspectivas, Bastos et al. (2008) buscaram integrar as proposições sobre o conceito em torno de seis bases distintas: a afetiva, a afiliativa, a normativa, a calculativa, a linha consistente de atividades e a escassez de alternativas.

A base *afetiva* do comprometimento organizacional foi tratada por diversos autores, com nomenclaturas diferentes. A definição proposta por Mowday et al. (1982, apud MEYER; ALLEN, 1997) apresenta o comprometimento como a força relativa ao envolvimento e à identificação do indivíduo com uma organização em particular. Kelman (1958) apresenta a internalização como a congruência de valores entre o indivíduo e o grupo ou até mesmo outra pessoa. Também de base afetiva, a internalização reflete comportamento dirigido por valores e objetivos internos que são consistentes com aqueles pertencentes ao grupo.

Em seu clássico trabalho, Gouldner (1960) sugere a existência de diversas formas de comprometimento organizacional. Uma das dimensões por ele identificadas, que se associa ao enfoque afetivo, é a *introjeção*, que representa o quanto a autoimagem considerada ideal por um indivíduo inclui qualidades e valores aprovados pela organização. Para Etzioni (1961), o envolvimento moral também representa uma das perspectivas afetivas do comprometimento organizacional, que representa uma orientação positiva e intensa para a organização baseada na internalização das metas, valores e normas da organização e na identificação com a autoridade. Já Thévenet (1992, apud SÁ; LEMOINE, 1998, P. 8) propõe que, “o comprometimento existe quando há, ao mesmo tempo, adesão e oportunidades”. De natureza afetiva, a adesão corresponde a uma identificação dos valores da pessoa com os da organização, ou seja, uma pessoa, ao encontrar um ambiente considerado desejado, tende a internalizar tais valores.

A base *afiliativa* possui características que a aproximam da base afetiva, contudo, não implica a adoção dos valores da organização como seus. Conforme Meyer e Allen (1991), nesse caso, os empregados querem manter um relacionamento com uma organização devido a valores e objetivos atrativos, ou seja, um indivíduo pode sentir-se orgulhoso de fazer parte de um grupo, respeitar seus valores e realizações, sem, contudo, adotá-los pessoalmente (O'REILLY; CHATMAN, 1986, apud MEYER; ALLEN, 1997). Medeiros (2003) ressalta a distinção feita por Gouldner (1960) em relação à base afetiva: sentir-se parte de uma organização difere de introjetar características e valores organizacionais; o que leva à conclusão de que o comprometimento afiliativo se diferencia do afetivo, tratado anteriormente (BONAVIDES; OLIVEIRA; MEDEIROS, 2006).

A dimensão *normativa*, segundo Medeiros et al. (2003), abrange duas bases de envolvimento. Por um lado, a *obrigação em permanecer*, traduzida por Meyer e Allen (1991) como comprometimento normativo, que reflete um sentimento de obrigação em continuar empregado. Empregados com elevado nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer com a organização. Por outro, a *obrigação pelo desempenho* é o comprometimento definido por Wiener (1982) como a totalidade de pressões normativas internalizadas para agir de modo congruente com o interesse organizacional. Uma premissa básica desse modelo é que uma explicação mais fundamentada do comportamento individual nas organizações requer a consideração de pressões normativas internalizadas, tais como os padrões morais pessoais. Tais pressões, uma vez estabelecidas, podem ter efeitos no longo prazo sobre o comportamento, independente de recompensas ou punições.

Já a dimensão *calculativa*, conforme indicado por Bastos et al. (2008), apresenta três bases: 1) a falta de recompensas e oportunidades, 2) linha consistente de atividade, e 3) escassez de alternativas. A falta de recompensas e oportunidades corresponde à noção de troca utilitária de Etzioni (1961, apud COHEN, 2007), segundo a qual o empregado contribui para a organização em face de incentivos recebidos, sinalizando um vínculo instrumental para

com a empresa. O indivíduo crê que o esforço extra em favor da sua organização deve corresponder a uma recompensa e que a empresa deve disponibilizar mais oportunidade (BASTOS et al., 2008).

A base denominada linha consistente de atividade respalda-se na crença de que a pessoa deve conservar certas atitudes e normas preconizadas pela organização com o objetivo de se manter nela (BASTOS et al., 2008). A noção de linhas consistentes de atividade, conforme Becker (1960), parece implicar uma rejeição, por parte do indivíduo, de alternativas possíveis. Ele vê vários cursos alternativos abrindo-se para ele, cada um tendo algo recomendável, mas escolhe aquele que melhor serve aos seus propósitos. Nessa escolha, o indivíduo realiza trocas laterais, através das quais se alcança o comprometimento. Becker (1960) identifica que o indivíduo está em uma posição na qual sua decisão em atenção a alguma linha de ação em particular tem consequências para outros interesses e atividades não necessariamente relacionadas à referida linha de ação.

Há ainda a base relacionada à escassez de alternativas, ou seja, o indivíduo só permanece na organização porque não percebe perspectivas para ele fora da organização (BASTOS et al., 2008). Empregados cujos vínculos primários para com a organização são baseados em comprometimento de continuação permanecem vinculados pela necessidade de continuar, haja vista a escassez de alternativas (MEYER; ALLEN, 1997). Para Etzioni (1961, apud COHEN, 2007), o envolvimento calculativo representa um relacionamento menos intenso com a organização do que aquele apresentado pelo envolvimento moral e mais largamente baseado em uma relação de troca que se desenvolve entre a organização e seus membros. Portanto, membros tornam-se comprometidos com a organização porque veem uma troca benéfica e equitativa entre as suas contribuições para com a organização e os prêmios ou reconhecimentos recebidos. Tal tipo de comprometimento instrumental se baseia, portanto, em um relacionamento de troca tangível com a organização (COHEN, 2007).

O Quadro 1, a seguir, sintetiza as seis bases do comprometimento discutidas com suas respectivas definições, conforme proposto por Bastos et al. (2008), utilizado por esses autores como fundamentação para o desenvolvimento da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), que amplia o modelo de três componentes do comprometimento organizacional apresentado por Meyer e Allen (1991). Tal ampliação surge da pesquisa acerca da dimensionalidade das bases instrumental e normativa (BASTOS et al., 2008).

Quadro 1- Bases do comprometimento e suas definições

BASES DO COMPROMETIMENTO	DEFINIÇÕES
Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.
Afiliativa	Crença de que se é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.
Normativa (Obrigação em permanecer) Normativa (Obrigação pelo desempenho)	Crença de que se tem a obrigação de permanecer; de que não seria certo deixar; e de que se tem uma obrigação moral com as pessoas da organização. Crença de que se deve realizar esforços em benefício da organização e que se deve buscar atingir os objetivos organizacionais.
Calculativa (Falta de recompensas e oportunidades)	Crença de que o esforço realizado em benefício da organização deve ser melhorrecompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade.
Calculativa (Linha consistente de atividade)	Crença de que se deveobservarcertas condutas e regras da organização tendo em vista o objetivo de nela permanecer.
Calculativa (Escassez de alternativas)	Crença de que existem poucas alternativas de trabalho fora da organização.

Fonte: adaptado de Bastos et al (2008, p. 63).

2.2 As diferenças geracionais

Existem pelo menos duas visões concernentes às diferenças geracionais no ambiente de trabalho, de acordo com Tolbize (2008). A primeira visão presume que, enquanto indivíduos degeraçõesdistintas seriam diversos em seus valores, reações e comportamentos, indivíduos pertencentes a uma mesma geração compartilhariam certos pensamentos, valores e comportamentos por conta dos eventos comuns vivenciados. A visão alternativa sugere que, embora aqueles que estejam em um mesmo estágio da carreira possam possuir aspirações profissionais similares, ultimamente trabalhadores de qualquer idade podem ser semelhantes naquilo que desejam de seus empregos (JURKIEWICZ; BROWN, 1998, apudTOLBIZE, 2008).Não obstante essa controvérsia,tendo em vista o interesse crescente que a questão das diferenças geracionais vem despertando na Academia, bem como a escassez de literatura comparativa sobre as duas gerações (CRAMPTON; HODGE, 2009),o presente trabalhobuscou sintetizar estudos recentes sobre o tema. Para tal,consideroua divisão geracional apresentada por Crampton e Hodge (2009), por ter sido indicada como a mais aceita entre os estudiosos da matéria, e que inclui os seguintes grupos: *Baby Boomers*, nascidos de 1946 a 1964; Geração X, nascidos de 1965 a 1979; e Geração Y: nascidos de 1980 a 1999.As características de cada um desses grupos serão abordadas, a seguir.

Alguns autores descrevem os *Boomers* como uma coorte que tenderia a valorizar a segurança no trabalho, que seria mais leal e apegada às empresas, mais diligente e dedicada ao trabalho, mais tradicional e habituada a diferenciais de autoridade, interessada pela aquisição de poder e status ao longo da carreira e por recompensas extrínsecas em troca de seu comprometimento, porém com mais dificuldade para equilibrar a vida pessoal e a profissional (SMOLA; SUTTON, 2002; CENNAMO; GARDNER, 2008; WONG et al., 2008).

Já a Geração X, também denominada *Xrs*, na literatura americana, é descrita como formada por indivíduos que procuram desenvolver habilidades para gerar empregabilidade, pois perceberam que lealdade não implica em estabilidade (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008). Os membros dessa Geração também consideram valores e metas pessoais como mais importantes do que as metas relacionadas ao trabalho (ACCOUNTING OFFICE MANAGEMENT E ADMINISTRATION REPORT, 2002, apud JORGENSEN, 2003). Em relação à geração anterior, os membros da Geração X têm maior probabilidade de deixar a organização por outro trabalho mais desafiador, por um salário mais elevado e/ou benefícios, tais como horário de trabalho flexível (CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL, 1997; HAYS, 1999, apud JORGENSEN, 2003). Glass (2007) indica que os membros desse grupo também seriam mais céticos, menos leais e altamente independentes e consideram fundamental o equilíbrio entre trabalho e vida, algo que entendem que a geração anterior não teve. Ferres, Travaglione e Firms (2003) verificaram que os empregados da Geração X não apresentaram diferença em relação ao comprometimento afetivo em comparação com os empregados mais velhos. Contudo, no que se refere ao comprometimento de continuação que, conforme Allen e Meyer (1990) referem-se à permanência na organização por necessidade, os autores observaram níveis significativamente inferiores entre os membros da Geração X quando comparado com os empregados mais velhos, tendência associada a uma maior intenção de mudança de empresa em comparação aos indivíduos da geração anterior.

Finalmente, a Geração Y, ou os “*Yrs*”, possui a particularidade de ter crescido em intenso contato com as tecnologias de informação (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008). Esses indivíduos vieram ao mundo em meio à instabilidade econômica e reinstalação da democracia no Brasil. A geração é descrita como mais individualista, deixando prevalecer seus interesses pessoais em detrimento das questões profissionais. Martin (2005, apud MUNRO, 2009) observou que a definição de comprometimento de longo prazo para a Geração Y é de apenas um ano, e somente um em cada cinco indivíduos dessa geração prevê permanecer numa mesma companhia por seis anos ou mais (HASTINGS, 2008, apud MUNRO, 2009). A segurança é valorizada pelos trabalhadores mais jovens, mas a segurança na carreira é entendida como a possibilidade de desenvolver portfólios de habilidades transferíveis, permitindo sua maior empregabilidade (LANCASTER; STILLMAN, 2002; HIRA, 2007, apud MUNRO, 2009). Segundo Crampton e Hodge (2009), para a Geração Y um emprego é um contrato, não uma vocação. Salário elevado e prestígio no emprego não seriam os fatores mais importantes para essa geração; as oportunidades de aprendizado seriam mais valorizadas (ZEMKE et al., 2000, apud DULIN, 2008). Alguns autores sugerem que esses jovens são acostumados a mudanças, menos inclinados a priorizar a segurança no trabalho, mais ansiosos por novos desafios e mais tolerantes com os seus próprios erros do que as gerações anteriores (ALSOP, 2008; MUNRO, 2009). Vários autores mencionam sua expectativa por um rápido crescimento dentro das organizações, pelo desenvolvimento de suas competências e por condições de trabalho com grande flexibilidade; trata-se de uma geração mais ativa socialmente do que a anterior, que teria preferência por atuar em empresas que preservem valores éticos e que sejam socialmente responsáveis (LOUGHLIN; BARLING, 2001; HUNTLEY, 2006; ALSOP, 2008; MUNRO, 2009). A Geração Y também se caracterizaria por questionar as ordens emitidas e a falta de explicações sobre as mesmas

(CRAMPTON; HODGE, 2009), o que poderia implicar em riscos quanto à resistência ou falta de comprometimento com metas no longo prazo.

2.3 Comprometimento organizacional: comparando as gerações X e Y

Quanto às gerações X e Y, foco central desta pesquisa, Crampton e Hodge (2009) assinalam que ambas são menos comprometidas com o trabalho em comparação com os seus homólogos *Baby Boomers*. Ou seja, indivíduos nos dois grupos acreditariam que há mais na vida do que o trabalho e isso seria especialmente verdadeiro para a Geração Y. Na visão dos profissionais das gerações X e Y o valor em destaque encontra-se na perspectiva de crescimento profissional e desenvolvimento de relações que ensejem novas oportunidades de trabalho (VELOSIO et al., 2008).

As conclusões gerais do estudo de Govindasamy (2009) sugerem quatro fatores como influências positivas para o comprometimento afetivo organizacional entre os trabalhadores das Gerações X e Y: 1) práticas de compartilhamento de conhecimento, 2) orientação à tarefa, 3) oportunidades de treinamento e desenvolvimento, e 4) recompensas e incentivos. Apesar de algumas evidências apontarem para servidores de organizações militares como sendo, de forma geral, mais comprometidos do que outros funcionários públicos (FLAUZINO e BORGES-ANDRADE, 2008), a pesquisa de Botelho e Paiva (2011) exclusivamente com servidores públicos do judiciário sugere também que haveria uma relação positiva entre faixa etária e comprometimento. No entanto, conforme ressaltam Crampton e Hodge (2009), a literatura comparativa sobre as duas gerações ainda é muito limitada. Sendo assim, para promover práticas mais bem embasadas e subsidiar o planejamento de políticas de gestão de pessoas nas organizações, é necessário estudar mais profundamente esses grupos antes de privilegiar tanto as diferenças quanto as similaridades atribuídas às Gerações X e Y.

2.4 Aspectos Metodológicos

Com o objetivo de investigar as bases do comprometimento organizacional de oficiais intendentess da Aeronáutica das Gerações X e Y realizou-se um levantamento utilizando como instrumento de coleta de dados a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), elaborada por Bastos et al. (2008). A EBACO é composta por 28 itens que avaliam o relacionamento do indivíduo com a organização em sete bases do comprometimento organizacional: (1) afetiva; (2) obrigação em permanecer; (3) obrigação pelo desempenho; (4) afiliativa; (5) falta de recompensas e oportunidades; (6) linha consistente de atividade e (7) escassez de alternativas. Cabe ressaltar que, para efeito de mensuração, a base normativa foi desdobrada em dois itens (obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho).

O universo de oficiais intendentess da Aeronáutica formados até 2009 e pertencentes às gerações investigadas é constituído por 613 oficiais, ocupantes de cargos em diferentes organizações militares pertencentes ao Comando da Aeronáutica. Desses oficiais, 385 são da geração X e 228 da geração Y. Os oficiais intendentess da Geração Y pertencem aos postos de Tenente e Capitão, possuindo cerca de dez anos de carreira, desde suas

formaturas na Academia da Força Aérea e, os da Geração X, em sua quase totalidade, aos postos de Major e Tenente-Coronel, possuindo entre vinte e quatro e onze anos de carreira. Os questionários foram encaminhados para esse universo de participantes por meio eletrônico, sendo informada a natureza voluntária a adesão à pesquisa e garantida a confidencialidade das respostas individuais. Os 162 questionários devolvidos com preenchimento compõem a amostra estudada, sendo 112 intendentes da Geração X e 50 da Geração Y, que correspondem aproximadamente 28% e 22% do universo de oficiais das duas gerações, respectivamente.

Os dados coletados foram armazenados em um banco de dados do Excel para Windows (*Microsoft Corporation*). A análise estatística foi realizada com o auxílio do software SPSS v18 (*Statistical Package for the Social Science*) para Windows, para o cálculo das diferenças entre médias.

2.5 Análise dos Resultados

A análise dos dados obtidos desenvolveu-se em duas etapas. Na primeira procedeu-se ao simples cálculo das médias das sete bases, com as ponderações indicadas por Bastos et al. (2008), para a EBACO, e posterior comparação com os padrões estabelecidos pelos autores para os diferentes níveis de comprometimento. Como os resultados obtidos nessa etapa foram pouco elucidativos, à luz do objetivo do estudo, optou-se, em um segundo momento, por fazer a análise estatística para o cálculo das diferenças entre as médias obtidas pelos dois grupos geracionais nas bases estudadas.

2.6 Análise descritiva das bases do comprometimento organizacional

A análise dos dados foi precedida do cálculo da média das respostas apresentadas para cada item do questionário. A média obtida para cada indicador foi multiplicada pelo peso respectivo, definido na EBACO (Bastos et al., 2008). Segundo os autores, a multiplicação pelos pesos é necessária porque, estatisticamente, o coeficiente de correlação de alguns indicadores é maior do que o de outros. Aplicando-se os pesos é possível garantir que o escore obtido em cada base de comprometimento reflita a relevância de cada indicador na definição do fator. A Tabela 1 apresenta, sinteticamente, os resultados concernentes às bases do comprometimento organizacional dos oficiais intendentes das Gerações X e Y, no COMAER.

Tabela 1 – Comprometimento dos Oficiais Intendentes - Resultado Geral

BASE	RESULTADOS		INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	
	X	Y	X	Y
Afetiva	13,86	11,98	acima da média	acima da média
Afiliativa	15,56	13,56	abaixo da média	baixo
Obrigação em permanecer	9,55	7,78	baixo	baixo
Obrigação pelo desempenho	17,26	16,88	alto	alto
Falta de recompensas e oportunidades	6,54	5,82	abaixo da média	abaixo da média
Linha consistente de atividade	9,24	8,29	abaixo da média	baixo
Escassez de alternativas	8,25	8,54	baixo	baixo

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 1 apresenta as médias em cada uma das bases de comprometimento obtidas para os oficiais integrantes das Gerações X e Y, indicando sua classificação de acordo com os critérios estabelecidos pelos autores da EBACO (BASTOS et al., 2008). Alguns aspectos desses resultados merecem ser destacados. O primeiro diz respeito aos escores elevados de duas bases: a “afetiva” e a referente à “obrigação pelo desempenho”. Os resultados encontrados na base “afetiva”, para as duas gerações pesquisadas podem ser interpretados como comprometimento acima da média. Este resultado é particularmente positivo, pois a base “afetiva” tem relação direta com *performance* das organizações (BASTOS et al., 2008). Todavia, este resultado não revela diferença significativa entre os indivíduos pertencentes às gerações analisadas.

Outro resultado a ser destacado diz respeito à base “obrigação pelo desempenho”. Os valores observados na pesquisa, 17,26 para os Xrs e 16,88 para os Yrs, indicativos de alto comprometimento, também são positivos para a organização, pois tal base possui relação direta com o desempenho organizacional (MEYER et al., 2002; BASTOS et al., 2008). O elevado escore na dimensão em questão indicaria, portanto, a força do vínculo dos respondentes com sua carreira ou profissão, logo, “o comprometimento com a instituição revela-se em um sentimento de obrigação em ter um bom desempenho em seu trabalho” (ROWE, 2008, p. 125), como oficial.

Os resultados abaixo da média da base denominada “falta de recompensas e oportunidades” também devem ser interpretados, segundo os autores citados, como positivos para o desempenho da organização, pois indicam que o relacionamento dos oficiais intendentess das gerações pesquisadas vai além de uma simples troca de esforço *versus* recompensas e oportunidades, na qual a ligação do indivíduo com a organização é eminentemente instrumental, durando somente enquanto durar os incentivos por parte da organização. Outro aspecto que pode ser inferido é que as recompensas e oportunidades oferecidas pela Aeronáutica parecem atender às expectativas destes oficiais. Todavia, também nessa base, a diferença entre as gerações é pouco expressiva.

Outra base cujos escores baixos são considerados positivos, a “linha consistente de atividade” vincula-se à crença de que o indivíduo deve ter certas atitudes e cumprir regras, com o intuito de se manter na organização (BASTOS et al., 2008). Para os Xrs, o resultado obtido, de 9,24, deve ser interpretado como comprometimento abaixo da média e, no caso dos Yrs, o resultado de 8,29 representa um baixo comprometimento. Estes resultados são considerados positivos para o desempenho organizacional, pois indicam que o comprometimento dos oficiais intendentess com o COMAER parece não estar baseado em atitudes e comportamentos forçados instrumentalmente

pela organização, mas em aspectos como a identificação com os valores organizacionais e a preocupação com o desempenho, conforme anteriormente destacado.

A base “escassez de alternativas” está relacionada ao comprometimento de continuação retratado por Meyer e Allen (1991), indicativa da percepção da dificuldade de encontrar alternativas de emprego. Esta base do comprometimento organizacional está fundamentada na crença de que a pessoa “possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização” (BASTOS et al., 2008). Os valores encontrados para as duas gerações, também bastante próximos, apesar de interpretados como baixo comprometimento, são indicativos de uma atitude favorável para a organização, pois sinalizam que o vínculo destes indivíduos não está condicionado à falta de opções no ambiente externo, mas ao desejo consciente de atuar no COMAER, sugerindo uma ligação mais afetiva com a organização e um senso de cumprimento de missão.

Finalmente, a base de comprometimento organizacional denominada “obrigação em permanecer” é definida por Bastos et al. (2008, p. 63) como a “crença de que o indivíduo sentir-se-ia culpado, caso deixasse a organização ou de que não seria certo deixá-la, bem como de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização”. Segundo os autores, nesta base um alto comprometimento dos empregados implica um melhor desempenho da organização. Contudo, no caso estudado, o resultado encontrado para a Geração X foi de 9,55 e, para a Y, de 7,78, ambos indicativos de baixo comprometimento, de acordo com a EBACO. Desta forma, os resultados encontrados na pesquisa sugerem que os indivíduos das duas gerações pesquisadas parecem não se sentir culpados em deixar a organização, caso entendam por bem procurar novos rumos.

A análise global dos resultados anteriormente apresentados, ao mesmo tempo em que revelou a prevalência de algumas bases -afetiva, obrigação pelo desempenho - sobre as demais, nos dois grupos de oficiais, não indicou distinções muito marcantes entre as duas gerações de intendentes pesquisadas. Por este motivo, considerou-se relevante proceder à análise estatística para verificar se as diferenças observadas nos escores das duas gerações poderiam ser consideradas estatisticamente distintas. Para alcançar este objetivo, foi realizada a análise de diferenças entre médias (teste T), comparando os dois grupos geracionais em cada base estudada. O item seguinte apresenta os resultados dessa análise.

2. 7 Análises das diferenças estatísticas entre as bases do comprometimento organizacional

Para proceder a análise das diferenças entre os dois grupos foi realizado o cálculo dos compósitos que constituem as bases do comprometimento, observados pelas médias aritméticas das respostas aos indicadores de cada base. As médias observadas para cada base foram então comparadas, utilizando-se o teste T de *Student* para a verificação de diferenças estatisticamente significativas entre os resultados médios dos dois grupos. A Tabela 2 apresenta os resultados verificados pelos testes estatísticos de diferenças entre as médias das duas gerações.

Tabela 2 - Teste T para diferenças entre médias nas bases de comprometimento

BASE	GERAÇÃO X		GERAÇÃO Y		TESTE T
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	
Afetiva	2,95	1,40	2,40	1,39	2,30*
Afiliativa	5,78	0,33	5,67	0,42	1,86 ⁺
Obrigação em permanecer	4,46	0,84	3,90	1,28	2,84**
Obrigação por desempenho	2,71	1,00	2,31	0,97	2,37*
Linha Consistente	4,40	0,84	3,93	0,84	3,06**
Falta de Recompensas	2,82	1,37	2,89	1,26	-0,34
Escassez de Alternativas	4,67	0,96	4,53	1,03	0,82

Notas: $N_{gerX} = 112$, $N_{gerY} = 50$; ** $p > .01$; * $p > .05$; ⁺ $p > .06$ ¹

Em contraste com a análise descritiva dos dados discutida anteriormente, os testes estatísticos identificaram haver diferenças significativas entre os grupos de oficiais intendentess das duas gera es nas bases de “obriga o em permanecer”, “afetiva”, “obriga o por desempenho” e “linha consistente de atividades”. Em todas essas bases de comprometimento as médias dos oficiais da Gera o Y foram significativamente inferiores às dos oficiais da Gera o X. No primeiro caso, na base “obriga o em permanecer”, a média observada para Gera o X foi 4,46 enquanto, no caso dos Yrs foi 3,90. No caso da base “afetiva”, enquanto a média dos Xrs foi 2,95, a dos Yrs foi 2,40. A base “obriga o por desempenho” aparece com a média 2,71 para a Gera o X e 2,31 para a Y. “Linha consistente”   outra base cuja média dos Xrs   maior: 4,40, enquanto a média da Gera o Y   3,93. Para a base afiliativa, a diferença foi marginalmente significativa, também com média mais baixa no grupo da gera o Y (5,78 dos Xrs contra 5,67 dos Yrs). Portanto, pode-se concluir que os grupos de oficiais das duas gera es diferem na intensidade de seu comprometimento organizacional nessas bases. Apenas para as bases “escassez de alternativas” e “falta de recompensas” não houve diferenças significativas entre os oficiais intendentess das duas gera es envolvidos nesse estudo. No caso da base “escassez de alternativas”, as médias da Gera o X e Y foram 4,67 e 4,53, respectivamente e, para “falta de recompensas”, médias de 2,82 e 2,89, respectivamente. Portanto, para essas bases não se pode afirmar que haja diferenças entre os dois grupos geracionais.

3 DISCUSSÃO

Os resultados encontrados nesta etapa do estudo sugerem que oficiais das Gera es X e Y apresentam níveis distintos de comprometimento na base afetiva. O comprometimento afetivo, denominado como envolvimento moral por Etzioni (1961, apud COHEN, 2007), sinaliza a existência de uma liga o não instrumental e emocional com a organiza o. Essa base, conforme Bastos et al. (2008),   associada   identifica o com a filosofia e os valores de uma organiza o. Uma vez que um grupo de indivíduos com maior comprometimento afetivo se sente mais fortemente ligado   organiza o (MEYER; ALLEN, 1997), os resultados deste estudo sugerem que oficiais da

¹ O teste T, baseado na distribui o t de Student,   o método mais utilizado para avaliar se existem diferenças significativas entre as médias de dois grupos independentes de observa es, com variáveis medidas por escala intervalar.

Geração Y podem ter menor comprometimento ou desejo de contribuir para com a organização comparativamente àqueles da geração anterior.

Os dados também indicam que os oficiais das Gerações X e Y apresentaram níveis distintos de comprometimento na base normativa, referente à obrigação em permanecer. Os níveis mais baixos de comprometimento nessa dimensão entre os intendentes da Geração Y estão alinhados com os estudos sobre as diferenças geracionais, que sugerem que membros dessa Geração tendem a apresentar maior comprometimento com a sua profissão e carreira e menor com a organização na qual estão inseridos (MURRAY, 1997, apud WESTON, 2006). A obrigação em permanecer, conforme Allen e Meyer (1990) ressaltam, refere-se à crença de que permanecer é a coisa certa a fazer. Wiener (1982) sugeriu que o sentimento de obrigação em permanecer com uma organização pode resultar de internalização de pressões normativas exercidas sobre o indivíduo antes da entrada na organização - familiar ou cultural - ou após a entrada (organizacional). Assim, a diferença nesta base poderia ser um produto da menor susceptibilidade de oficiais da Geração Y a tal influência. Logo, oficiais da Geração Y não interessados no seu ambiente de trabalho podem, futuramente, apresentar menor hesitação do que seus antecessores em procurar outras oportunidades.

Também foram observadas diferenças significativas, entre oficiais das duas gerações, na base obrigação pelo desempenho, que envolve a crença de que é preciso esforçar-se em prol da empresa, cumprindo suas atribuições para alcançar os objetivos da organização. Essa modalidade de comprometimento é considerada bastante positiva para a organização, pois tal base possui relação diretamente proporcional ao desempenho organizacional (BASTOS et al., 2008). Meyer et al. (2002) também indicam que esta dimensão do comprometimento está correlacionada positivamente com o desempenho no trabalho. Logo, diferenças nessa base entre as gerações chamam a atenção para possíveis distinções no modo de agir da Geração Y, no tocante aos objetivos e interesses organizacionais.

A análise dos dados indicou haver diferenças entre os grupos também quanto à crença de que o indivíduo deve manter certas atitudes e regras com o intuito de se manter na organização ou linha consistente de atividade (BASTOS, et al., 2008). Este achado reforça a noção observada na literatura de que os *Yrs* esperam que os processos organizacionais sejam participativos e questionam o porquê de regras e políticas (GLEESON, 2003). Desse modo, pode-se esperar, entre os oficiais da Geração X, uma maior inclinação para cumprir regras e agir de acordo com o que é esperado pela organização do que seus sucessores, e que oficiais da Geração Y estejam mais inclinados a questionar os regulamentos existentes (ALLEN, 2005, apud NAS, 2006).

Quanto à base afiliativa, a análise dos dados indicou haver uma diferença marginalmente significativa entre os dois grupos quanto à importância de ser reconhecido pelos colegas como membro da organização (Bastos *et al.*, 2008). O resultado vai ao encontro da literatura que trata das gerações, uma vez que há referências ao individualismo tanto dos *Xrs*, quanto dos *Yrs*. Eisner (2005), por exemplo, resalta o individualismo dos *Yrs*, encorajado pelos próprios pais e reforçado por terem crescido em um ambiente de insegurança financeira, familiar e social, de rápidas mudanças, grande diversidade e escassez de tradições sólidas. Os *Xrs* também são considerados individualistas (VELOSO, et al., 2008), mas Lombardía, Stein e Pin (2008) entendem que os jovens da Geração Y são ainda mais individualistas do que os membros das gerações anteriores e buscam autonomia em suas opiniões e ações.

Não houve diferenças significativas entre os grupos estudados para as bases escassez de alternativas e falta de recompensas. Aparentemente, as dimensões do comprometimento nas quais houve disparidades mais profundas foram aquelas associadas a processos psicológicos mais profundos, emocionais e normativos. Para as bases associadas a aspectos instrumentais e mais tangíveis das trocas e escolhas individuais em relação à organização, não houve diferença significativa entre os resultados dos dois grupos pesquisados.

4 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O presente trabalho teve como objetivo identificar e analisar as bases do comprometimento organizacional dos oficiais intendentess das Gerações X e Y com a organização Comando da Aeronáutica, tomando como referência a literatura que discute as características das gerações estudadas e as teorias que tratam do comprometimento organizacional, principalmente aquelas relativas às bases do comprometimento. Os resultados sugerem que os oficiais intendentess 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 foram observadas diferenças entre os dois grupos geracionais desse nicho ocupacional.

As conclusões do estudo corroboram a literatura sobre diferenças geracionais, sugerindo que indivíduos nascidos em coortes distintas poderiam apresentar crenças e atitudes sistematicamente diferentes. A literatura sobre a Geração Y (GLASS, 2007; VELOSO et al., 2008; MUNRO, 2009; CRAMPTON HODGE, 2009) apresenta alguns argumentos para explicar a origem dessas diferenças entre os integrantes da Geração Y e seus antecessores, como seu maior individualismo, a tendência de menor susceptibilidade à emissão de ordens e maior sensibilidade à falta de explicação sobre as mesmas, maior propensão à rotatividade, bem como sua expectativa mais acentuada de que processos de decisão sejam colaborativos e anseio por programas acelerados de liderança focados no crescimento pessoal. Vale ressaltar, ainda, que a observação de as distinções mais marcantes entre os grupos se manifestam, particularmente nas bases afetiva e normativa, indica que as diferenças incidem, sobretudo, em processos mais profundos, como internalização e identificação. Essa observação reforça a importância de se expandir a pesquisa sobre gerações para que se possa melhor compreender a origem dessa tendência e avaliar mais especificamente os mecanismos que mobilizam esses processos psicológicos.

Tendo em vista a homogeneidade da população estudada, as distinções observadas entre os grupos das duas gerações neste estudo merecem ser enfatizadas. Dado que o conjunto de participantes constitui de um grupo similar quanto a sua ocupação principal e vínculo institucional (militares da Força Aérea), *alma mater* de formação (Escola Preparatória de Cadetes do Ar - EPCAR) e área de atuação funcional (intendência), que estão igualmente inseridos numa mesma cultura organizacional e sujeitos a políticas de recursos humanos similares, reduz-se a possibilidade das diferenças entre os grupos geracionais terem como origem algum desses fatores. Além da possibilidade de que a fase na carreira e o amadurecimento individual possam contribuir para essas diferenças entre as gerações, tendências outras derivadas de diferenças demográficas entre os grupos também não deveriam ser fonte de viés, uma vez que os oficiais das duas coortes tem perfil bastante similar. Porém, embora por um lado a realização da pesquisa apenas no

âmbito de um quadro de oficiais da Aeronáutica tenha aumentado a validade interna do estudo, restringe-se por outro a sua validade externa. Logo, pesquisas futuras devem ser conduzidas junto a outros grupos profissionais para verificar se, em diferentes indústrias, culturas organizacionais e ocupações, diferenças entre as gerações seriam também confirmadas. A pesquisa sobre o tema poderá ser ampliada e aprimorada também com a realização de investigações qualitativas, o que possibilitará um aprofundamento das análises e verificação mais amida das percepções dos indivíduos acerca do que influencia, efetivamente, o comprometimento organizacional dos integrantes das duas gerações analisadas, dando maior enfoque, por exemplo, às bases nas quais foram observadas diferenças mais acentuadas.

Por fim, torna-se relevante destacar que pesquisas sobre as Gerações X e Y, que são aquelas que prevalecem no ambiente organizacional brasileiro de hoje, são importantes para orientar os rumos futuros da gestão dos recursos humanos e definir corretamente as políticas para essa área, tendo sempre por base as expectativas dos profissionais envolvidos e os fatores que influenciam o seu comprometimento organizacional. Os dados analisados na presente pesquisa sugerem que a retenção e o engajamento da Geração Y podem representar desafios para a organização estudada comparativamente aos seus pares da Geração X, exigindo maior atenção e, eventualmente, ajustes nas políticas e no acompanhamento desses oficiais. No entanto, apenas o aprofundamento dos estudos sobre esses grupos poderá definir, em última análise, qual deve ser o peso dado às diferenças geracionais na condução da gestão de pessoal, e indicar que medidas específicas devem ser incorporadas às políticas para lidar com tais tendências no âmbito dessa e de outras organizações.

Artigo submetido para avaliação em 12/07/2012 e aceito para publicação em 02/12/2012

REFERÊNCIAS

ALSOP, R. **The Trophy Kids Grow Up: How the millennial generation is shaking up the workplace.** EUA: Jossey-Bass, 2008.

ALLEN, N. J; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology.** Great Britain, v. 63, p. 1-18, 1990.

BARBOSA, L. (Org.) **Juventude e Gerações no Brasil Contemporâneo.** Porto Alegre: Sulina, 2012.

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

_____; et al. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M (Org.) **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão.** Porto Alegre: ARTMED, p. 49-95, 2008.

BECKER, H.S. Notes on the Concept of Commitment. **The American Journal of Sociology.** v. 66, n. 1, p. 32-40, Jul. 1960.

BONAVIDES, R. O. P; OLIVEIRA, J. A; MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento organizacional: um estudo de conseqüentes do comprometimento para os trabalhadores. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. Anais. Salvador: EnANPAD. CD-ROM.

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**. vol.45, n.5, p. 1249-1283, 2011.

BRASIL. Decreto n.º 6.703, de 18.12.2008. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm>. Acesso em: 22 ago. 2010.

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

CENNAMO, L. e GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, pp. 891-906, 2008

COHEN, A. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**.v. 17, p. 336-354, 2007.

COOPER-HAKIM, A; VISWESVARAN, C. The construct of work commitment: Testing an integrative framework. **Psychological Bulletin**.v. 131, n. 2, p. 241-259, 2005.

CRAMPTON, S. M; HODGE, J. W. Generation Y: Uncharted Territory. **Journal of Business & Economics Research**. v. 7, n. 4, 2009.

DULIN, L. Leadership Preferences of a Generation Y Cohort: A Mixed-Methods Investigation. **Journal of Leadership Studies**. v. 2, n. 1, p.43-59, 2008.

EISNER, S. P. Managing Generation Y. **Advanced Management Journal**. v. 70, n.4, p. 4-15, 2005.

ETZIONI, A. **A Comparative Analysis of Complex Organizations**. New York: The Free Press. 1961.

FERRES, N; TRAVAGLIONE, A; FIRNS, I. Attitudinal Differences between Generation-X and Older Employees. **International Journal of Organisational Behaviour**, v. 6, n. 3, p. 320-333, 2003.

FLAUZINO, D.P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento de Servidores Públicos e Alcance de Missões Organizacionais. **Revista de Administração Pública**.v.42, n. 2, p. 253-273, 2008.

GLASS, A. Understanding generational differences for competitive success. **Industrial and Commercial Training**. v. 39, n. 2, p. 98-103, 2007.

GLEESON, P. B. Managing and motivating the generations: implications for the student and the employee. In: COMBINED SECTIONS MEETING, 2003, Tampa, FL.

GOULDNER, H.P. Dimensions of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**. v. 4, n. 4, p. 468-490, 1960.

GOVINDASAMY, M. **A Study on Factors affecting Affective Organizational Commitment among Knowledge Workers in Malaysia**. 2009. 109 p. Dissertation (Degree of Master Business Administration) – Graduate School of Business Faculty of Business and Accountancy University of Malaya, 2009.

HUNTLEY, R. **The World according to Y: Inside the New Adult Generation**. Sydney, AU: Allen & Unwin, 2006.

JORGENSEN, B. Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy implications for defense forces in the modern era. **Foresight**. v. 5, n. 4, p. 41-49, 2003.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. **Journal of Conflict Resolution**. v. 2, n. 1, p. 51–60, 1958.

KLEIN, H. J.; MOLLOY, J. C.; COOPER, J. T. Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitment. In H. J. Klein, T. Becker, & J. P. Meyer (Ed.). **Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions**. London: Routledge/Taylor & Francis, 2009.

LOMBARDIA, P. G; STEIN, G; PIN, J.R. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales** – motivaciones y valores de la generación Y. Documento de investigación. DI-753. IESE Business School, 2008.

LOUGHLIN, C. e BARLING, J. Young workers' values, attitudes, and behaviours. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. v. 74, n. 4, p. 543-58, 2001.

MATHIEU, J. E. e ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, p. 171–194, 1990.

MEDEIROS, C.A.F. **Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 2003. 166 p. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

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

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.

_____; ALLEN, N.J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Thousand Oaks, California: Sage, 1997.

_____; et al. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**. Orlando, v. 61, p. 20-52, 2002.

MEYER, J.P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, p. 299-326, 2001.

MUNRO, C. R. Mentoring needs and expectations of generation-y human resources practitioners: preparing the next wave of strategic business partners. **Journal of Management Research**, v. 1, n. 2, 2009.

NAS. RECRUITMENT COMMUNICATIONS. Getting to Know Generation X. NAS Insights, 2006. Disponível em: <http://www.nasrecruitment.com/docs/white_papers/Getting-to-Know-Generation-X.pdf>. Acesso em 25.08.2010.

NEININGER, A. et al. Effects of team and organizational commitment – A longitudinal study. **Journal of Vocational Behavior**, v. 76, p. 567-579, 2010.

PENLEY, L. E; GOULD, S. Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 9, n. 1, p. 43-59, 1988.

PORTER, L.W; STEERS, R.M; MOWDAY, R.T. Do employee attitudes towards organizations matter? The study of employee commitment to organizations. In: SMITH, K.G; HITT, M.A. (Coord.) **Great minds in management: the process of theory development**. Oxford: Oxford University Press, 2005. p. 171-189.

RANDALL, D. M. Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. **Academy of Management Review**. v. 12, n. 3, p. 460-471, 1987.

RIKETTA, M. Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**. v.23, n. 3, p. 257-266, 2002.

ROWE, D. E. O. **Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho**: um estudo entre docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas. Salvador, 2008. 242 p. Tese de Doutorado em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador – BA, 2008.

SÁ, M. A. D; LEMOINE C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...Foz do Iguaçu: EnANPAD**.CD-ROM.

SMOLA, K. W; SUTTON, C. D. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002.

TERJESEN, S.; VINNICOMBE, S; FREEMAN, C. Attracting generation y graduates. Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. **Career Development Internacional**. v. 12, n. 6, p.504-522, 2007.

TOLBIZE, A. Generational differences in the workplace. **Research and Training Center on Community Living**. University of Minnesota, Minneapolis, 2008.

VELOSO, E.F.R; DUTRA, J.S; NAKATA, L.E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: EnANPAD.CD-ROM.
WESTON, M. Integrating generational perspectives in nursing. **The Online Journal of Issues in Nursing**. v. 11, n. 2, 2006.

WIENER, Y. Commitment in organizations: A Normative View. **The Academy of Management Review**. v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

WONG, M. et al. Generational differences in personality and motivation Do they exist and what are the implications for the workplace? **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 878-890, 2008.