

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
URI CAMPUS DE SANTO ÂNGELO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

JERUSA BITTENCOURT MACIEL DE CAMARGO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOCENTE E GRUPOS
GERACIONAIS: um estudo de caso no Instituto Federal Farroupilha campus
Alegrete**

**Santo Ângelo, RS, Brasil
2016**

JERUSA BITTENCOURT MACIEL DE CAMARGO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOCENTE E GRUPOS
GERACIONAIS: um estudo de caso no Instituto Federal Farroupilha campus
Alegrete**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI campus Santo Ângelo, como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre** em Gestão Estratégica de Organizações

Orientadora: Dr^a Sibila Luft
Co-Orientador: Dr. João Serafim Tusi da Silveira

Santo Ângelo, RS, Brasil

2016

C172c Camargo, Jerusa Bittencourt Maciel de
Comprometimento organizacional docente e grupos geracionais : um estudo de caso no Instituto Federal Farroupilha Campus Alegrete / Jerusa Bittencourt Maciel de Camargo. – Santo Ângelo : URI, 2016.
91 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2016.

1. Organização 2. Comprometimento 3. Instituição de ensino - Organização I. Título.

CDU: 378.6

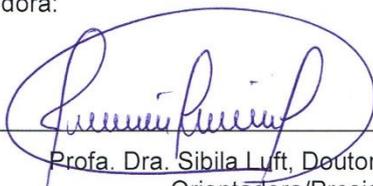
Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

JERUSA BITTENCOURT MACIEL DE CAMARGO

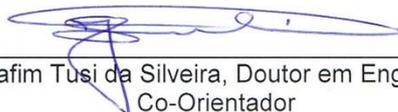
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOCENTE E GRUPOS
GERACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO FEDERAL
FARROUPILHA CAMPUS ALEGRETE

Dissertação submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Gestão de Organizações e Desenvolvimento, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

Banca Examinadora:



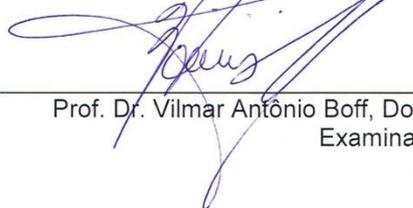
Prof. Dra. Sibila Luft, Doutora em Educação
Orientadora/Presidente



Prof. Dr. João Serafim Tusi da Silveira, Doutor em Engenharia de Produção
Co-Orientador



Profa. Dra. Carla Comerlato Jardim, Doutora em Zootecnia
Examinadora Externa



Prof. Dr. Vilmar Antônio Boff, Doutor em Desenvolvimento Regional
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 06 de setembro de 2016.

*Dedico este trabalho ao meu querido Pai,
Izidro Paz Maciel (in memoriam) que me
ensinou a sonhar e lutar pelos nossos sonhos*

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que iluminou o meu caminho durante essa jornada.

A minha orientadora Professora Dr Sibila Luft, e ao meu Co-orientador Professor Dr João Serafin Tusi da Silveira, a minha gratidão, pela dedicação, paciência e incentivo, que tornaram possível a conclusão desta dissertação.

Agradeço também, a URI e ao Instituto Federal Farroupilha pela oportunidade e espaço para que a viabilização deste trabalho fosse possível.

Aos grandes amigos, que durante a caminhada, com palavras de carinho e apoio constante, me ajudaram a prosseguir.

Em especial, deixo minha eterna gratidão a minha amada filha Izadora, que me dá forças para sempre continuar. Ao meu esposo, Emmanuel, que o próprio nome tem o significado: “Deus conosco”, que de forma especial, me deu força e coragem, me apoiando incondicionalmente nos momentos difíceis, para seguir em frente. E hoje estou aqui, obrigada, meu amor.

A todos, que direta ou indiretamente, contribuíram com meu trabalho meu sincero agradecimento.

RESUMO

Na medida em que a educação brasileira experimenta transformações significativas se desencadeou processo similar nas Instituições de Ensino Superior. Nesse aspecto, o comprometimento organizacional se tornou uma das características individuais de maior impacto para o desempenho Institucional, sendo necessário, sua identificação. Por tudo, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, por consequência, atravessam um momento de transformações e mudanças exigindo que os sujeitos pertencentes a elas estejam prontos para as demandas emergentes. Assim, objetivou-se identificar a existência e a predominância de diferentes dimensões do comprometimento organizacional nos grupos geracionais que compõem o quadro de servidores docentes efetivos do Instituto Federal Farroupilha campus Alegrete. Mediante levantamento *survey* exploratório/descritivo, foi aplicado nos Docentes efetivos que atuavam no ensino superior constructo elaborado sob métrica da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). As interpretações foram realizadas conforme recomendações de Bastos et al. (2008). Como base para os cálculos estatísticos foi utilizado o *software* SPSS versão 22. Acerca dos resultados da pesquisa, de maneira geral, os docentes responderam de forma positiva as afirmações, revelando um forte vínculo afetivo, escore mais elevado para a dimensão obrigação pelo desempenho, um sentimento de não se sentir integralmente pertencente ao grupo e um frágil vínculo nas bases instrumentais, relacionadas as últimas três dimensões do constructo. Isso pode ser comprovado quando, das quatro bases que deveriam apresentar alto grau de comprometimento, o grupo apresentou, na base Afetiva (comprometimento acima da média) e Obrigação pelo Desempenho (alto comprometimento). Todavia, a base Obrigação em Permanecer e a Afiliativa, apresentaram “baixo comprometimento” quando o recomendado seria o comportamento inverso. Além disso, quanto as bases Falta de Recompensas e Oportunidades, Linha Consistente de Atividade e Escassez de Alternativas, seguiram o padrão desejado pelo proponente da escala EBACO, demonstrando comprometimento abaixo da média e/ou baixo comprometimento. A análise da matriz de correlação confirmou a validade da escala EBACO como mecanismo para identificação dos níveis de comprometimento organizacional. Ainda, os professores demonstram similaridade nas respostas em cinco das sete bases do comprometimento organizacional independentes do grupo geracional. Essa inferência pode ser confirmada pelo número acentuado de correlações no campo de interação das bases. Pelo exposto, a análise discriminante demonstrou que as mais significativas explicações das diferenças que existem entre o comprometimento organizacional das gerações se deu nas bases Linha Consistente de Atividades e Escassez de Alternativas. Bem assim, as funções discriminantes corroboraram com as observações pronunciadas na análise de correlação. Em síntese, o presente trabalho, além de permitir o conhecimento das relações entre comprometimento organizacional e os grupos geracionais dos docentes do Instituto Federal Farroupilha campus Alegrete, acena perspectivas para novos estudos para elucidar o conhecimento científico acerca desse importante tópico do campo de estudos organizacionais.

Palavras-chave: Organização. Geração. Comprometimento.

ABSTRACT

To the extent that the Brazilian education experience significant changes are triggered similar process in its higher education institutions. In this respect, organizational commitment has become one of the individual characteristics of greatest impact for Institutional performance, requiring identification For all, the Federal Institutes of Education, Science and Technology, go through a time of transformation and change requiring the subjects belonging to they are ready for the emerging demands. Thus aimed to identify the existence and prevalence of different dimensions of organizational commitment in generational groups that make up the effective teaching server framework of the Federal Institute Farrukhabad campus Alegrete. By exploratory / descriptive survey survey, using the Organizational Commitment Basis Scale (EBACO), we used the actual Professors who worked in higher education in the institution as a population sample. The interpretations were performed as recommended by Bastos et al. (2008). As a basis for the statistical analysis was used SPSS 22. About the search results, in general, the teachers responded positively to the statements, revealing a strong emotional bond, the higher score for the obligation for the performance dimension, a feeling of not feeling fully belonging to the group and a weak bond in instrumental bases, related the last three construct dimensions. This can be seen when the four bases that should present high level of commitment, the group presented on the basis Affective (above average commitment) and the Performance Bond (high commitment). However, the basic obligation on Stay and affiliative, showed "low commitment" when the recommended would be the opposite behavior. Moreover, as the bases Lack of Rewards and Opportunities Activity Consistent Line and Alternative Shortages, followed the pattern desired by the proponent of EBACO scale, commitment below average and / or low commitment. The analysis of the correlation matrix confirmed the validity of EBACO scale as a mechanism for identifying the organizational levels of commitment. Still, teachers demonstrate similarity in responses in five of the seven bases of independent generational group organizational commitment. This inference can be confirmed by the marked number of correlations in the bases interact field. For these reasons, the discriminant analysis showed that the most significant explanations of the differences between the organizational commitment of generations occurred in the bases line Consistent activities and alternatives Scarcity. Well then, the discriminant functions corroborated with the observations pronounced in the correlation analysis. In summary, the present study, in addition to allowing the knowledge of the relationship between organizational commitment and generational groups of teachers from the Federal Institute Farrukhabad campus Alegrete, waves prospects for further studies to elucidate the scientific knowledge about this important topic from the field of organizational studies.

Keywords: Organization. Generation. Commitment.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Matriz de Correlações entre as variáveis de cada base e os componentes do perfil Docente.	68
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução histórica da administração de recursos humanos.....	16
Tabela 2 Características das bases do comprometimento segundo Meyer; Allen (1991).....	24
Tabela 3 - Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO e Definições.	26
Tabela 4 Bases do comprometimento e fundamentação teórica da EBACO.	28
Tabela 5 - Grupos geracionais e suas características.....	31
Tabela 6 - As regras do jogo: política tradicional versus políticas da Geração Y.	37
Tabela 7 - Pesos para calcular o escore de cada um dos fatores que correspondem às diferentes bases do comprometimento organizacional.....	47
Tabela 8 Quadro de interpretação da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional - EBACO.....	48
Tabela 9 - Comprometimento Organizacional dos Docentes do Instituto Federal Farroupilha campus Alegrete na base Afetiva.....	57
Tabela 10 - Comprometimento Organizacional dos Docentes do Instituto Federal Farroupilha campus Alegrete na base Obrigação em Permanecer.....	59
Tabela 11 - Comprometimento Organizacional dos Docentes do Instituto Federal Farroupilha campus Alegrete na base Obrigação pelo Desempenho.	60
Tabela 12 - Comprometimento Organizacional dos Docentes do Instituto Federal Farroupilha campus Alegrete na base Afiliativa.	62
Tabela 13 - Comprometimento Organizacional dos Docentes do Instituto Federal Farroupilha campus Alegrete na base Falta de Recompensas e Oportunidades.	63
Tabela 14 - Comprometimento Organizacional dos Docentes do Instituto Federal Farroupilha campus Alegrete na base Linha Consistente de Atividade.	64
Tabela 15 - Comprometimento Organizacional dos Docentes do Instituto Federal Farroupilha campus Alegrete na base Escassez de Alternativas.....	65
Tabela 16 – Número de correlações estatisticamente significantes ao nível de 1%.	69
Tabela 17 - Matriz de estruturas **.....	72
Tabela 18 – Considerações Teóricas.....	74

SUMÁRIO

1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
1.1 GESTÃO.....	15
1.1.1 Gestão de pessoas	15
1.1.2 Gestão estratégica	18
1.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	20
1.3 ESCALA DE BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	25
1.4 GERAÇÕES	29
1.4.1 Geração Veteranos	32
1.4.2 Geração “Baby Boomers”	33
1.4.3 Geração “X”	34
1.4.4 Geração “Y”	35
1.5 INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA	37
1.5.1 Missão, Visão e Valores	39
1.5.1.1 Missão	39
1.5.1.2 Visão	39
1.5.1.3 Valores	39
2 METODOLOGIA	41
2.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA	41
2.1.1 Sujeitos da Pesquisa	42
2.1.2 Coleta de Dados	43
2.1.3 Análise e interpretação dos dados	45
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
3.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES	50
3.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA	56
3.3 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO.....	68
3.4 ANÁLISE DISCRIMINANTE	71
4 PROPOSTAS DE AÇÕES E ESTRATÉGIAS COM VISTAS À PROMOÇÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	74
CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
APÊNDICES	86

INTRODUÇÃO

A noção de trabalho e as diferentes formas de sua efetivação foram sendo construídas e modificadas ao longo da história. As organizações e a sociedade passaram por inúmeras transformações, dentre elas, a revolução digital e a globalização de mercados, que trouxeram como reflexos uma maior busca pela empregabilidade e pelo desenvolvimento das competências dos trabalhadores e das organizações, do desenvolvimento de uma economia que se baseia no valor do conhecimento, da informação e da inovação (BORGES et al., 2005).

Contudo, ao longo dos anos, a educação também passou por transformações significativas no sentido de acompanhar as demandas e as Instituições de Ensino Superior (IES) buscam constantemente alternativas para estar à frente no mundo do trabalho. Dentro deste contexto, a educação tem grandes desafios, como o de formar profissionais capazes de gerenciar e conduzir as mudanças da sociedade, além de adotar uma postura cada vez mais confiante, permanente e eficaz em seus âmbitos.

Dessa maneira, as organizações educacionais são complexas e possuem particularidades diante de outras instituições e exigem constante atenção, as quais necessitam de um olhar interdisciplinar em sua gestão, pois envolvem aspectos pedagógicos, bem como outras frentes de atuação, como administração estratégica, liderança de pessoas, gestão administrativa e técnica.

Pelo exposto, Tachizawa; Andrade (2002), descrevem a relevância dos estudos nas IES, evidenciando que a missão de cada uma só é atingida pelo bom desempenho das pessoas que nelas trabalham. E isso só acontece se os mesmos estiverem engajados com a missão organizacional.

Bem assim, apresenta-se um novo paradigma, onde é fundamental contar com sujeitos efetivamente participativos e comprometidos com as instituições. Portanto é essencial a reflexão sobre o comprometimento organizacional, uma vez, que o sucesso depende do trabalho em conjunto de todos. Contemplando o exposto, Morais (2004), reforça que as organizações que almejem permanecer e se desenvolver nesse ambiente competitivo, devem procurar entender os fenômenos relacionados ao comprometimento organizacional e desenvolver ações capazes de estimulá-lo em conjunto com seus colaboradores.

A percepção de que o comprometimento se tornou uma das características individuais de maior impacto no desempenho dos profissionais, provocou a

necessidade de pesquisas nas organizações, reconhecendo a relevância que esse construto tem alcançado, objetivando não apenas a identificação de suas dimensões, mas também, relacionando-o a diversos fatores que fazem parte desse contexto.

Portanto, o comprometimento organizacional está relacionado à necessidade que a organização apresenta em conhecer seus profissionais no contexto de trabalho, bem como as variáveis que lhes motivam, comprometem e os tornam produtivos em sua função.

A relevância de analisar a dimensão dominante e o grau de comprometimento com a organização, vai ao encontro das afirmações publicadas por Vale et al. (2011), quando citam que as instituições federais de ensino devem ser reconhecidas como geradoras de conhecimento científico e tecnológico e devem ser contextualizadas dentro das novas relações de trabalho, em que o comprometimento organizacional se configura em fator primordial de melhoria no desempenho organizacional.

Neste sentido, vale destacar que os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF), objeto desse estudo, atravessam um momento de transformações e mudanças significativas: como a rápida expansão das unidades, o grande número de contratações de docentes, ampliação de vagas, aumento de cursos, inovações curriculares, maior interação com a sociedade, entre outras. Todas essas mudanças exigem que os sujeitos pertencentes a ela estejam prontos para as demandas emergentes. Assim, atentos a conjuntura narrada até o momento, o Instituto Federal Farroupilha, incluiu recentemente em seus objetivos estratégicos expressos no Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018 (PDI), página 33, como meta “obter índices positivos em pesquisa de clima organizacional e na avaliação Institucional.

Contudo, na presente ocasião, a escolha dos professores como categoria de análise, justifica-se pela importância do seu papel social, pela relevância da atividade que exerce, por trabalhar com seres humanos e contribuindo diretamente na formação do outro, bem como, pelas modificações na concepção do exercício da docência, que anteriormente era percebida apenas como sinônimo de vocação e na atualidade é reconhecida como uma profissão complexa. Corroborando, Tardif; Lessard (2008), descrevem que “essa profissão constitui uma das chaves para a compreensão das transformações atuais das sociedades do trabalho”. Dessa maneira, essas percepções, impulsionam as investigações sobre os vínculos existentes entre os docentes e suas organizações.

Dentro desse cenário, justifica-se os estudos acerca do tema comprometimento organizacional, tão relevantes no meio acadêmico, pois sua importância vai além das pesquisas científicas, e sim, ao encontro dos gestores das mais diversas organizações. Meyer; Allen (1997) indicam a necessidade de investigar os impactos dos sistemas de recursos humanos no comprometimento dos colaboradores. Além disso, os autores ainda destacam que se faz necessário, conhecer como se forma o comprometimento para melhor se desenhar o sistema de gestão de uma instituição.

De acordo com essa dinâmica, Teixeira et al. (2005), complementam que o atual mundo dos negócios é impulsionado por uma série de variáveis, que atuam sobre as organizações num ritmo extremamente acelerado, onde se faz necessário novos modelos de gestão. Neste ínterim, destaca-se a relevância da gestão de pessoas dentro das instituições, pois são caracterizadas como um conjunto de práticas e políticas definidas por uma organização, com intuito de orientar o comportamento e as relações interpessoais dos profissionais, no ambiente de trabalho para que seja alcançado o sucesso tanto dos colaboradores, como o das organizações (FISCHER, 2002).

Além disso, outro aspecto relevante a ser considerado é a presença de diferentes gerações atuantes no mesmo espaço institucional, com suas particularidades no que diz respeito ao conjunto de suas crenças, valores e prioridades. Assim, faz-se necessário identificar de que maneira essas características específicas do comportamento de cada geração pode influenciar no comprometimento organizacional dos profissionais. Garcia-Lombardia et al. (2008), já alertavam que o presente cenário é o mais diversificado e complexo de gerenciar, porque é composto por diferentes gerações, que possuem percepções de mundo diferenciadas, pensamentos e aspirações distintas, mas que compartilham o mesmo espaço laboral.

Zemke (2008) acrescenta ainda que a presença da diversidade geracional no contexto organizacional por um lado é positiva, pois tem a função da diversidade, da troca, a integração, vivência de diferentes perspectivas, mas por outro lado, também pode ser geradora de desequilíbrio e conflitos, pois cada geração estabelece um tipo de relação com o seu contexto. Portanto, conhecer profundamente as particularidades e a dinâmica das mesmas é crucial, para o bom desenvolvimento e desempenho das instituições.

Diante do valor da educação no País, da rápida expansão dos Institutos Federais de Educação e Tecnologia, da importância do papel dos docentes, da

representação do comprometimento organizacional desses profissionais, da relevância de maior entendimento dos grupos geracionais nos diferentes contextos de trabalho, objetivou-se identificar a existência e a predominância de diferentes dimensões do comprometimento organizacional nos grupos geracionais que compõem o quadro de servidores docentes efetivos do Instituto Federal Farroupilha (IFFAR) - campus Alegrete-RS.

Para tanto, essa dissertação pretende responder a seguinte problemática: Como se encontram configuradas as dimensões de comprometimento organizacional dos docentes de distintos grupos geracionais no Instituto Federal Farroupilha- campus Alegrete-RS?

Além disso, procura-se atender com esse estudo a necessidade de conhecer melhor o perfil dos profissionais que ali atuam, a fim de contribuir nas relações de trabalho e no desempenho.

Neste escopo, buscando-se resposta para esse questionamento foram delineados os objetivos específicos para esse trabalho: Identificar a base e o grau de comprometimento organizacional dos docentes do Instituto Federal Farroupilha – campus Alegrete, de acordo com a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO), validada por Medeiros (2003); Avaliar a inter-relação entre as bases do comprometimento organizacional entre os docentes nos seus diferentes grupos geracionais; Elaborar proposição de ações, a partir dos resultados da pesquisa, que possam contribuir com o comprometimento organizacional dos Docentes na Instituição pesquisada.

Pelo presente, esta dissertação está estruturada com o referencial teórico, onde foram abordados os seguintes temas: Gestão de pessoas, Comprometimento organizacional, Grupos Geracionais. Na sequência está transcrita a Metodologia do constructo, logo após são apresentados os resultados, interpretações e considerações finais, tendo por último as proposições e/ou praticas sugeridas pela autora a Instituição objeto dessa dissertação.

1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para nortear e justificar esse trabalho fez-se necessário a clarificação de alguns conceitos, os quais serviram de aporte para o desenvolvimento do mesmo, sendo abordados os temas: Gestão de Pessoas, Gestão Estratégias, Comprometimento Organizacional e EBACO.

1.1 GESTÃO

1.1.1 Gestão de pessoas

A Administração de Recursos Humanos (ARH) recebeu novos contornos somente após a revolução industrial, no final do século XVIII, quando o movimento da Administração científica sistematizou os estudos sobre a força de trabalho, oportunizando as organizações alcançarem melhores resultados em termos de produtividade.

Dessa maneira, o contexto de Recursos Humanos (RH) das empresas sofreu significativas transformações e atualmente sabe-se, que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. É hoje, reconhecido como um processo flexível de discussões e de entendimento das partes envolvidas (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Corroborando com o exposto, Demo et al. (2012), destacam que até o final da década de 80, o RH no Brasil estava voltada essencialmente para a administração de processos operacionais. Já na década de 90, era exclusivamente burocrático, estruturado como um departamento de pessoal. A partir de 1995, em decorrência das transformações no mundo do trabalho, surgiu a necessidade de um trabalho mais direcionado para as pessoas.

Sendo assim, segundo Dutra (2002), a ARH seguiu algumas fases, que estão demonstradas no Tabela 1.

Tabela 1 - Evolução histórica da administração de recursos humanos

FASES	DESCRIÇÃO
Até 1930	Período de atividade industrial inicial, relações predatórias entre capital e trabalho, inexistência de legislação trabalhista, nenhuma estruturação da administração de recursos humanos.
De 1930 a 1945	Período do Estado Novo, estruturação de leis para disciplinar as relações de capital e trabalho, criação de sindicatos, empresas e estrutura jurídica para mediação de conflitos trabalhistas. Fortalecimento da indústria e pressão para organização da gestão de pessoas frente as exigências legais. Época de administração burocrática e legislativa de pessoas.
De 1945 a 1964	O país vive um período de investimento na indústria de base e o movimento de substituição de importações, fase da segunda República. Incentivo à instalação das empresas multinacionais, que trouxeram práticas de gestão de pessoas baseadas no paradigma Taylorista/Fordista, disseminando-as para as demais empresas brasileiras.
De 1964 aos anos 2000	Época marcada pela intervenção na economia, revertida no final dos anos 90. Reforço do referencial Taylorista e das relações trabalhistas estruturadas no Estado Novo, em função do crescimento econômico que trouxe maior competitividade e preocupação com a atração e retenção de pessoas, criando necessidade de profissionalização da ARH. Abertura de mercado no final da década de 80 e acirramento da competição empresarial, caracterizando a inserção do Brasil no mundo globalizado.
Anos 2000	As tradicionais práticas de gestão de pessoas, passam a ser questionadas, frente ao mundo competitivo e repleto de mudanças na forma e estrutura do trabalho. Busca-se uma visão estratégica de suas ações, com foco na gestão de competências, tanto na aprendizagem individual como organizacional.

Fonte: Adaptado de Dutra (2002).

Desse modo, a ARH volta-se atualmente para atividades estratégicas, segundo Teixeira et al. (2005, p. 42-43)

“O mundo dos negócios está dando lugar a profundas modificações na natureza do trabalho e nas relações entre empresas e colaboradores, configurando uma nova situação que gera importantes implicações para a gestão de pessoas. Essa situação reflete um novo mundo do trabalho, caracterizado pela crescente convivência das diversidades do sujeito; pela gradual desconfiguração do cargo em sua forma tradicional; por uma base tecnológica mais sofisticada; pela migração do emprego; por novas formas

de flexibilização do trabalho; pela exigência de um novo tipo de profissional; pela crescente convivência do poder formal com outros tipos de poder”

Contudo, o atual mundo dos negócios é condicionado por uma série de variáveis que atuam sobre as organizações num acelerado ritmo. A partir das mudanças econômicas, processos de globalização, desenvolvimento científico e tecnológico, alterações sócio culturais indicadas pela sociedade do conhecimento, a área de recursos humanos está sendo conduzida a atuar de maneira estratégica e não apenas operacional (TEIXEIRA et al., 2005; MARRAS, 2000).

Nesse sentido, a partir dessa conjuntura que a área de Recursos Humanos passa a ser chamada de Gestão de Pessoas (GP), a antiga administração de RH foi repensada sob a ótica de uma nova abordagem. Nesse contexto, o sujeito deixa de ser simples recurso organizacional para ser percebido como uma pessoa dotada de inteligência, subjetividade, personalidade, conhecimentos, competências e aspirações singulares. Assim, são reconhecidos como novos parceiros das organizações, sendo essas diferenças fundamentais para ampliar a capacidade de desenvolvimento organizacional em um contexto tão competitivo e repleto de rápidas mudanças, como o atual (CHIAVENATO, 2010; VILAS BOAS; BERNARDES, 2009).

Dessa maneira, Dutra (2012) descreve que o termo “gestão de pessoas” ultrapassa a tentativa de apenas substituir a antiga noção de administração de recursos humanos, e a define, como um conjunto de políticas, padrões de atitude, ferramentas, prática e ações empregadas por uma organização, para inferir positivamente no comportamento do sujeito e direcioná-lo no ambiente corporativo. Assim, a GP pode ser definida pelo envolvimento, participação, capacitação e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, as pessoas. Portanto, cabe a essa área a importante missão de humanizar as organizações (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

De forma complementar, o trabalho da Gestão de Pessoas está centrado em direcionar os esforços pessoais para a concretização dos objetivos organizacionais. Assim, é fundamental criar formas de estimular o autodesenvolvimento dos sujeitos, a fim de proporcionar condições motivadoras para sua realização individual, direcionando seus conhecimentos e esforços para o sucesso institucional. Além disso, há o reconhecimento por parte das instituições, da dependência que possuem do talento de cada funcionário para exercer as atividades organizacionais (CHIAVENATO, 2010).

Complementando, Dutra (2002) afirma que é imprescindível o envolvimento das pessoas com os objetivos da empresa, para que a produtividade e o nível de qualidade dos serviços e produtos sejam elevados, a fim de que novas oportunidades sejam criadas. Destaca-se ainda, que esse comprometimento só será alcançado quando o indivíduo verificar na relação com a empresa vantagens concretas para si próprio. Assim sendo, o fator motivador está na convergência de interesses, objetivos e valores, além do respeito e da valorização entre ambas as partes. De acordo com o exposto, a área de gestão de pessoas tem uma grande responsabilidade no direcionamento do profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio colaborador.

Segundo Dutra (2012), para que a organização tenha uma GP efetiva deve-se pensar em estruturar e implementar um modelo de gestão que valoriza os indivíduos e incentive seu crescimento pessoal e profissional. Deve ser levado em conta alguns aspectos para definição do modelo de gestão, que segundo o autor estão caracterizados da seguinte forma:

1. **desenvolvimento mútuo:** a gestão de pessoas deve estimular e criar as condições necessárias para que a empresa e pessoas possam desenvolver-se mutuamente nas relações que estabelecem;
2. **satisfação mútua:** a gestão de pessoas deve alinhar a um só tempo os objetivos estratégicos e negociais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas;
3. **consistência no tempo:** a gestão de pessoas deve ainda oferecer parâmetros estáveis no tempo para que, dentro de uma realidade cada vez mais turbulenta, seja possível à empresa e as pessoas ter referenciais para se posicionarem de forma relativa em diferentes contextos e momentos dessa realidade.

Por fim, torna-se necessário que a gestão de pessoas evolua para uma gestão estratégica, desenvolvendo diversas ferramentas e ações direcionadas em prol dos relacionamentos com os colaboradores para a consecução das metas estabelecidas e que a teorização faça parte da prática profissional (DEMO et al., 2012).

1.1.2 Gestão estratégica

Segundo Vilas Boas; Bernardes (2009), a estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da organização em relação ao ambiente a qual está inserida. O termo estratégia tem origem militar, pois foi primeiramente utilizado

nas guerras e depois transferido para o ambiente corporativo, com ampla aceitação e utilização, sendo atualmente usado nos mais diferentes setores.

Desse modo, a gestão estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que busca manter uma organização como um conjunto integrado ao seu ambiente. Está relacionada com a capacidade de compreender o contexto e visualizar caminhos diferenciados para a utilização de seus recursos, a fim da instituição manter-se competitiva. Assim, a estratégia pode ser desenvolvida a partir da análise da situação externa (oportunidades e ameaças) e a capacidade interna (pontos fortes e fracos) da empresa (MINTZBERG, 2010).

De acordo, com o referido autor a gestão estratégica numa organização deve tornar-se um processo e um caminho único que norteia as ações em toda a organização. Consiste em análises, decisões e ações empreendidas nas empresas para criar e sustentar vantagens competitivas.

Para Dutra (2012), a gestão estratégica de pessoas é definida como um processo estruturado de interação dos indivíduos, os quais mantêm algum tipo de relação de trabalho com a organização, entre si e/ou negócio, visando construir um projeto coletivo de desenvolvimento. Cada instituição elabora e implementa suas políticas e práticas de gestão, que precisam estar atreladas as estratégias globais da empresa.

Corroborando com o exposto, Mintzberg (2010) afirma que as estratégias tornam-se organizacionais quando adquirem uma abrangência coletiva, ou seja, no momento que atuam de forma a guiar o comportamento da empresa em geral.

Nesse sentido, para se constituir como Gestão estratégica de pessoas é necessário que os indivíduos contribuam para esse fim, compreendendo que o resultado global da empresa afeta e é afetado pelo desempenho e atitudes individuais, e que os efeitos positivos, favorecem a todos (MARRAS, 2000).

Pelo exposto, a estratégia organizacional deve ser definida institucionalmente com ampla participação dos setores que a compõe e deve ser projetada a longo prazo para definir o futuro e o destino da organização. Essa prática busca a sinergia estabelecendo aprendizagem organizacional para seus colaboradores (VILAS BOAS; BERNARDES, 2009).

Assim, a estratégia é condicionada pela missão, visão e objetivos organizacionais, servindo de base para que a empresa possa implementar seu

planejamento estratégico, ou seja, o direcionamento tanto da organização, como das pessoas, no sentido de se comprometerem com o resultado final.

Dessa maneira, pode-se inferir que a estratégia está diretamente relacionada a estrutura da empresa, ao comportamento e cultura da organização, e para se consolidar, deve seguir dois passos fundamentais: a) formulação: avaliar pontos fortes e pontos fracos da empresa, avaliar disponibilidade de recursos, identificar oportunidades, analisar riscos ao negócio; b) implementação: acompanhamento e avaliação (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Nesse sentido, tendo entre os objetivos das empresas atuais, a busca do comprometimento efetivo dos colaboradores, as organizações precisam continuamente analisar suas diretrizes e políticas, de modo a proporcionar o desenvolvimento individual, o alinhamento dos interesses, expectativas e/ou anseios das pessoas e da instituição.

Neste interim, as reflexões proferidas reforçam a relevância do conceito comprometimento organizacional, pois sem a existência de um alto compromisso com a organização dificilmente seus colaboradores estarão focados nos objetivos institucionais. Diante disso, se faz importante explorar as concepções de Comprometimento Organizacional.

1.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

As raízes históricas do conceito estão nas teorias da sociologia e da psicologia, pois ambas, visam estudar quais os tipos de processos de influência social que levam o indivíduo a estabelecer vínculo de permanência com um determinado grupo (MENEZES; BASTOS 2009).

De acordo com Morrow (1983), as citações feitas pelo autor Dubin (interesse central da vida) de 1956 e de Lodahl; Kejner (envolvimento com o trabalho) de 1965, são os mais antigos registros que se referem ao conceito de comprometimento.

Vale ressaltar a descrição de Sheldon (1971), que fez um importante paralelo entre o conceito de comprometimento e de obediência/dependência. O primeiro, é identificado por uma busca ativa por parte do sujeito em construir e melhorar a organização, ter autonomia, zelar pela empresa, motivado no trabalho e estar em sintonia com os valores éticos institucionais. Já no segundo, o comportamento é

caracterizado por uma espera passiva e falta de compromisso com a empresa e o trabalho.

No final dos anos 1980, dentro do contexto internacional pode-se afirmar que as pesquisas foram dominadas pela perspectiva desenvolvida por Porter et al. (1974) e consolidadas no trabalho de Mowday et al. (1982), denominada pelos autores como atitudinal, que enfatizava a natureza afetiva do processo de identificação do sujeito com os valores e objetivos da organização. Naquela ocasião as três dimensões utilizadas pelos autores para descrever o construto destacavam a noção de identificação: a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; b) o forte desejo de manter o vínculo com a organização; c) a intenção de se esforçar em prol da organização (BASTOS et al., 2008).

Dessa abordagem se desenvolveu a medida de comprometimento organizacional OCQ (*Organization Commitment Questionnaire*) muito aceita na época, com formulação inicial proposta por Porter e Smith (1970) (BASTOS et al., 2008).

Neste sentido, outro importante trabalho a ser citado é de O'Reilly; Chatman (1986), que recupera o clássico trabalho de Kelman (1958), sobre o processo de influência social, ao propor que o comprometimento é produzido por três bases: a) *compliance* (submissão) ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas; b) *identificativon* (*identificação*) ou envolvimento baseado em um desejo de afiliação; c) *internalization* (internalização) ou envolvimento causado pela congruência entre valores organizacionais e individuais.

Contudo, no Brasil estudos relacionados à temática surgiram no final da década de 70, mas apenas na década de 90 que o assunto ganhou força e despertou o interesse em diferentes âmbitos de atuação (MEDEIROS et al., 2005). Em decorrência das transformações do contexto cultural, econômico, estrutural e tecnológico no processo de produção das organizações, tornou os estudos sobre comprometimento no trabalho, um dos construtos mais investigados em Comportamento Organizacional.

Assim, essas mudanças e a necessidade de adaptação e adequação dos trabalhadores à nova realidade, enfatizam aspectos sociológicos e comportamentais, interferindo no ambiente de trabalho e no comportamento dos profissionais. Desse modo, a relevância dos estudos sobre os sujeitos nas instituições é vital para a sobrevivência das organizações (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 1995).

Contudo, considera-se que o Comprometimento Organizacional sempre esteve presente através dos indicadores de bom desempenho, relações interpessoais, eficiência e eficácia do sujeito, mas somente nos últimos trinta anos a temática ganhou espaço e foi considerada como campo de pesquisa (MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEDEIROS et al., 2005).

Dessa maneira, inicialmente as descobertas acadêmicas objetivaram analisar os antecedentes do Comprometimento Organizacional, na perspectiva de elaborar modelos explicativos quanto ao vínculo dos profissionais com suas organizações. De acordo com Bastos (1994), desde então, o comprometimento organizacional no Brasil está alicerçado na relação entre empresa e profissionais. Além disso, para o referido autor, uma das preocupações das instituições está focada em buscar pessoas que simplesmente não estejam trabalhando para a obtenção de bons salários ou por benefícios imediatos, mas sim pela identificação com a função, pelo prazer de trabalhar, pelo significado que o trabalho tem para a sua vida.

Nesse sentido, essa relação é caracterizada pela troca entre dois elementos, considerando que o sujeito pode oferecer resultados de seu trabalho na medida em que perceba apoio, reconhecimento, possibilidade de desenvolvimento, vinculados às práticas transparentes e coerentes de gestão de pessoas. Acrescenta-se ainda, que o comprometimento possa ser definido como uma ligação psicológica de natureza atitudinal desenvolvida quando o indivíduo internaliza as crenças da organização, identificando-se com seus objetivos ou envolvendo-se com as atividades pertinentes ao seu cargo, desempenhando-os de forma a fazer com que a instituição alcance seus objetivos (BASTOS, 1993).

Portanto, sugere-se que o sucesso na gestão de pessoas possa ser alcançado ao compreender que o comprometimento organizacional é uma identificação intensa e um envolvimento do sujeito com a organização (FINEGAN, 2000; MATHIEU; ZAJAC, 1990; REGO 2002; SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

Schein (1982), acrescenta ainda que no período de adaptação, o colaborador tem as primeiras percepções da empresa, onde observa crenças, valores e objetivos organizacionais para tentar identificar-se. Essas considerações servirão de base para um contrato psicológico entre instituição e colaborador, possibilitando que laços psicológicos sejam formados. Corroborando, Meyer et al. (1989), enfatizam que as empresas devem investir cuidadosamente nas primeiras experiências do novo profissional, objetivando a formação desse vínculo afetivo.

Contudo, o comprometimento organizacional é percebido como produto de um estado psicológico caracterizando a relação do sujeito com a instituição (MEYER et al., 1993). Rego (2002) e Dias; Marques (2002), confirmam que os laços psicológicos instituídos com a empresa influenciam diretamente no desejo do indivíduo em contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Ainda Bastos (1997), exemplifica que comprometer-se significa estar vinculado a algo, ou seja, ter o desejo de permanecer naquele curso de ação e pode estar caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização, e um forte desejo de se manter membro daquela instituição.

Inicialmente as primeiras abordagens ao tema do comprometimento entendiam que o mesmo era um sentimento unidimensional e voltado apenas para o âmbito da organização (FINEGAN, 2000). Com a socialização dos resultados científicos e os avanços das pesquisas, Meyer; Allen (1991) fixaram referência a três componentes do comprometimento, independentes e diferenciáveis entre si.

A partir de então, Meyer; Allen (1991), ao desenvolverem o conceito com três componentes para o comprometimento organizacional, o batizaram de “Modelo Tridimensional”. Este diferencia e analisa as bases do comprometimento afetivo, instrumental e normativo (Tabela 2).

Tabela 2 Características das bases do comprometimento segundo Meyer; Allen (1991).

COMPONENTES	CARACTERIZAÇÃO	RAZÕES DA PERMANÊNCIA	ESTADO PSICOLÓGICO
Afetivo	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização	O indivíduo sente que quer permanecer	Desejo
Instrumental	Grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade
Normativo	Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização	O indivíduo sente que deve permanecer	Obrigação

Fonte: Adaptado de Rego; Souto (2003).

O modelo de três dimensões do comprometimento organizacional proposto por Meyer; Allen (1991) foi validado no Brasil por Medeiros; Enders (1998) e Bandeira et al. (2000), por aplicação de técnicas multivariadas.

Contudo, nos últimos anos busca-se cada vez mais a conceitualização de medidas multidimensionais na tentativa de esclarecer os vínculos estabelecidos entre os trabalhadores e as organizações. Neste sentido, identifica-se que a visão exploratória das múltiplas dimensões do comprometimento organizacional vem sendo amplamente estudadas, o que vai de encontro com as afirmações dos próprios proponentes, Meyer; Allen (1991), quando afirmaram que os estudos do comprometimento baseado no modelo de três componentes não encerravam o constructo.

A partir da relevância do enfoque multidimensional para a avaliação do comprometimento organizacional, Medeiros (2003) propôs a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), ampliando as possibilidades das

pesquisas que envolvem as três dimensões, lançando uma nova perspectiva para estudos na área, baseada em múltiplos componentes.

1.3 ESCALA DE BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (EBACO)

A escala foi construída e validada por Medeiros (2003), contemplando um modelo que amplia a dimensão das três bases propostas por Meyer; Allen (1991). Dessa forma, Medeiros et al. (2005) ratificaram a importância da criação de um modelo de múltiplos componentes, capaz de mensurar o comprometimento ajustado a diferentes culturas, que moldam o comportamento do sujeito de uma organização. Desde então, a escala EBACO tem sido utilizada amplamente no meio acadêmico.

Desse modo, a EBACO foi desenvolvida para mensuração de sete bases do comprometimento organizacional: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividades e escassez de alternativas. Essa é composta por 28 itens, ou seja, quatro questões para cada uma das sete bases. Uma síntese está apresentada na Tabela 3.

Portanto, segundo Medeiros (2003) a ampliação das dimensões foi distribuída da seguinte forma: dimensão afetiva (envolve as bases Afetiva e Afiliativa), dimensão normativa (constituída pelas bases Obrigação em Permanecer e Obrigação pelo Desempenho), dimensão instrumental (representada pelas bases Linha Consistente de Atividade, Falta de Recompensas e Oportunidades, Escassez de Alternativas).

Tabela 3 - Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO e Definições.

BASES	DESCRIÇÃO
Afetiva (Itens 1,2,3,4)	Identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.
Obrigação em permanecer (Itens 5,6,7,8)	Sentimento de obrigação em permanecer; se sentiria culpado em deixar a organização; de que tem obrigação moral com as pessoas da instituição.
Obrigação pelo desempenho (Itens 9,10,11,12)	Crença que deve se esforçar em benefício da organização e deve cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.
Afiliativa (Itens 13,14,15,16)	Sentimento de fazer parte da organização, que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.
Falta de Recompensas e Oportunidades (Itens 17,18,19,20)	Crença que o esforço extra, em benefício da organização deve ser recompensado e que a organização deve proporcionar mais oportunidades.
Linha Consistente de Atividade (Itens 21,22,23,24)	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter nela.
Escassez de Alternativas (Itens 25,26,27,28)	Acredita de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.

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

Neste interim, a primeira base é a “afetiva”, que está relacionada ao sentimento do sujeito envolvido na organização com a crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais nos quais está envolvido. Corresponde ao grau que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a instituição, caracterizados por sentimentos de afeição, apego, identificação, reconhecimento, lealdade, entre outros. Os profissionais com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem e assim desejam. Sob a dimensão afetiva do comprometimento, o sujeito assume uma postura positiva e ativa diante do seu trabalho e da instituição, supõe-se que essa dimensão desperta o desejo e vontade em contribuir com as atividades e entidades relacionadas ao indivíduo,

como trabalho e organização. São indicadores do comprometimento afetivo: a felicidade do sujeito em dedicar o resto de sua carreira na organização, a percepção dos problemas organizacionais como se fossem dele, o forte senso de integração com a organização, o seu vínculo emocional com a organização e o imenso significado pessoal que a organização proporciona ao indivíduo (MEYER; ALLEN, 1997).

A segunda base é o sentimento de “obrigação em permanecer” na organização, na qual o indivíduo possui a crença de que tem um compromisso em continuar; de que se sentiria culpado em deixar a organização; e de que tem uma obrigação moral com os integrantes da instituição. Já a terceira base está direcionada para a obrigação de desempenho, onde os indivíduos possuem confiança de que devem se esforçar em benefício da organização e que devem cumprir suas tarefas afim de atingir os objetivos organizacionais (MEDEIROS, 2003).

Para o autor, a quarta base está relacionada à “afiliativa”, onde o sujeito tem a crença de comprometimento a partir do reconhecimento que recebe dos colegas como membro integrante do grupo e da instituição. Vale ressaltar que esta base, segundo Medeiros (2003), representa algo que denota um sentimento de fazer parte da organização, diferente do comprometimento afetivo que significa a introjeção de características e valores organizacionais.

Assim, a quinta base está direcionada à “falta de recompensas e oportunidades”, sendo o sujeito avaliado a partir da crença de que o esforço extra, em benefício da organização, deve ser recompensado e de que a instituição deve lhe oferecer mais oportunidades. Além disso, a sexta base linha “consistente de atividade”, está relacionada a ideia onde o indivíduo possui o entendimento de que deve manter certas atitudes e regras da instituição com o intuito de se manter nela. Finalizando, a sétima base está relacionada ao “sentimento de escassez de alternativas”, onde o sujeito tem a crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização (MEDEIROS, 2003).

A partir do exposto, de maneira a resumir a fundamentação teórica da EBACO, quanto a divisão das suas sete bases de comprometimento, apresenta-se a seguir a Tabela 4.

Tabela 4 Bases do comprometimento e fundamentação teórica da EBACO.

BASE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA BASE
Afetiva	Comprometimento afetivo – Mowday et al. (1982); Congruência de valores – Kelman (1958); Introjeção – Goudner (1960); Envolvimento moral – Etzioni (apud Mowday et al. 1982); Adesão – Thévenet (apud Sá; Lemoine, 1998).
Obrigação em permanecer	Normativo – Meyer; Allen (1991)
Obrigação pelo desempenho	Pressões normativas – Wiener (1982) e Jaros et al. (1993); Controle – Kanter (apud Mowda; Porter; Steers, 1982)
Afiliativa	Identificação – Kelman (1958); Integração – Gouldner (1960); Identificação – Becker (1992); Coesão – Kanter (apud Mowday; Porter; Steers, 1982); Afiliativa – Medeiros; Enders (1999)
Falta de recompensas e oportunidades	Envolvimento calculativo – Etzioni (apud Mowday; Porter; Steers 1982); Oportunidade – Thévenet (apud Sá; Lemoine, 1998); Recompensas – Becker (1982)
Linha consistente de atividade	Trocas laterais – Becker (1960); Hrebiniak; Alutto (1972)
Escassez de alternativas	Continuação – Meyer; Allen (1991)

Fonte: Adaptado de Bastos et al. (2008, pg. 62).

De acordo com Bastos et al. (2008), a avaliação de comprometimento organizacional deve ter sua aplicação individual, mas seus resultados devem ser interpretados em grupo, pois a literatura apresenta que parte do comprometimento no trabalho é decorrente de variáveis organizacionais.

Contudo, a avaliação do comprometimento organizacional pode contribuir para construção e/ou aprimoramento de políticas, práticas e estratégias de gestão de pessoas. Para tanto, Bandeira et al. (2000) mencionam que é através das políticas e ações de gestão dos recursos humanos, que as organizações buscam construir relações sólidas e eficientes com seus colaboradores, com o objetivo de influenciar o envolvimento e o comportamento desses no seu contexto de trabalho.

Corroborando com o exposto acima, vale ressaltar, que os profissionais que apresentam valores pessoais compatíveis com os valores da organização, tendem a um maior comprometimento com a empresa, em contrapartida daqueles que se identificam em um sistema de valores diferenciados aos da instituição (FINEGAN, 2000).

Por fim, relacionada à crescente relevância acadêmica, o estudo do comprometimento através da análise de suas dimensões possui aplicabilidade prática, uma vez que a identificação e a delimitação de indicadores determinantes de comprometimento, sugerem embasamento teórico aos gestores no direcionamento dos esforços para envolver efetivamente o colaborador com a organização (BANDEIRA, 2000).

Para satisfazer esse contexto, evidencia-se a seguir a contextualização da temática das gerações, devido à necessidade de analisar as particularidades de cada grupo geracional, na tentativa de compreender de que maneira essas características específicas de comportamento podem influenciar no comprometimento organizacional dos profissionais. Pois McGuire et al. (2007) e Meister; Willyerd (2010), destacam que os sistemas de gestão das instituições devem estar focados em atender os anseios das gerações e influenciar a integração entre os grupos, através de suas políticas e práticas de gestão, ou seja, os grupos geracionais devem ser incentivados a interagir produtivamente.

1.4 GERAÇÕES

Nos anos de 1950 foi introduzido o conceito de geração na teoria sociológica, no qual caracteriza que uma geração é um grupo de pessoas que compartilha ao longo da vida tradições e uma cultura em comum. Além disso, Arsenaut (2004), destaca que indivíduos pertencentes ao mesmo grupo geracional, frequentemente compartilham atitudes, emoções e preferências.

De acordo com Conger (2001 apud Arsenaut, 2004), as gerações são um produto de eventos históricos que deixam forte memória emocional, as quais formam sentimentos sobre organizações, pessoas, família e autoridades.

Na visão de Garcia-Lombardia et al. (2008), nos últimos anos é crescente o número de estudos acerca da temática gerações, sob a perspectiva cronológica, ou seja, a definição da formação de uma geração baseada num conjunto de vivências

comuns dentro de um mesmo período histórico. Zemke (2008), corrobora afirmando que cada geração difere da outra em termos de crenças, valores e prioridades, que são consequências diretas da época em que foram criadas.

Na literatura é possível encontrar muitas definições para o termo “gerações”, desse modo, para Erickson (2011), o conceito de gerações compreende um grupo de pessoas que, com base na faixa etária, compartilham não só uma localização cronológica, mas também as experiências a elas associadas. Delineando assim, aspectos que influenciam na maneira de pensar e agir dos sujeitos, em nível pessoal e profissional.

Segundo Forquin (2003), o termo gerações é utilizado no sentido de categoria de idade, sendo usual para destacar a presença da jovem geração, geração adulta e antigas gerações. Para o autor na concepção histórica e sociológica, configura um conjunto de pessoas que nasceram em época semelhante, que tem em comum uma experiência histórica idêntica e/ou proximidade cultural. O conceito de geração além de uma proximidade do período de nascimento, pode ser determinado também pelas influências de determinada época, sujeitos que vivenciaram e foram impressionadas pelos mesmos eventos, sendo esses, educativos, políticos e/ou culturais (FORQUIN, 2003).

Todavia, as características de cada geração (Tabela 5) são fruto de eventos históricos e neste sentido, o referido tema caracteriza-se como um fenômeno social, a partir do momento que se refere a comportamentos e ações observadas em determinadas sociedades e organizações em um momento específico (SILVA; PINTO, 2001).

Tabela 5 - Grupos geracionais e suas características.

GRUPO GERACIONAL	PERÍODO DE NASCIMENTO	CARACTERÍSTICAS
Veteranos	Até 1945	Orientados pelo senso prático; dedicados ao trabalho; a autoridade é estabelecida pelo respeito; seguem a liderança pela hierarquia; reconhecem a importância do sacrifício para alcançar objetivos.
<i>Baby Boomers</i>	1946 - 1964	Otimistas e fortemente centrados no trabalho; têm um senso de amor pela autoridade; buscam a liderança pelo consenso e se sentem responsáveis por seu estímulo para o trabalho.
Geração X	1965 - 1980	Céticos; buscam a liderança pela competência e defendem ambiente de trabalho mais informal.
Geração Y	1980 - 1999	Mais individualistas. Esperam um mundo melhor. Decididos, defendem suas opiniões e buscam inserção profissional sem comprometer a vida pessoal. Priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais. É a geração das tecnologias.

Fonte: Adaptado de Garcia-Lombardia et al. (2008).

Com enfoque no contexto organizacional, os autores Montana; Petit (2008), enfatizam a importância por parte dos gestores, de compreender os fatores que motivam cada um desses grupos geracionais no trabalho. Além disso, analisar os conflitos existentes no ambiente corporativo entre os grupos geracionais torna-se essencial, para decifrar possíveis divergências de valores, pontos de vista, maneiras de trabalhar e outros, que acabam por prejudicar os objetivos organizacionais.

Sendo assim, entende-se que as respostas da organização a sujeitos de um mesmo grupo demográfico, pode criar um padrão de comportamento, que orientam outros indivíduos com características semelhantes, transmitindo mensagens que podem levar a diferentes respostas, desencadeando maior ou menor comprometimento no ambiente corporativo (LAWRENCE; TOLBERT, 2007).

Neste interim, identifica-se que atualmente o interesse no estudo sobre o tema, ganha corpo no mundo organizacional, a partir da demanda percebida pelos gestores de contextualização e gestão das desigualdades, características e conflitos dessas gerações, que podem influenciar diretamente no comprometimento organizacional dos profissionais, bem como, no desenvolvimento e sucesso das organizações.

Por fim, segundo Randstad (2008), é papel da instituição tentar entender o que é importante para cada geração, pois essa atitude reflete na construção de um sistema integrado de cooperação, um ambiente saudável e produtivo de trabalho.

1.4.1 Geração Veteranos

Segundo Filenga; Vieira (2010) a geração dos Veteranos é composta pelas pessoas nascidas até o ano de 1945. Sendo estas marcadas pela Grande Depressão e a II Guerra Mundial.

O Grupo de Veteranos também pode ser denominado tradicional ou burocrata, são aqueles que se tornaram executivos nas décadas de 50 e 60. Ao ingressar no mercado de trabalho encontraram um ambiente extremamente hierárquico, composto por relações impessoais, sendo que a quantidade de tempo no exercício de alguma função significava posição e idade. Além disso, as possibilidades de ascensão eram de subir degrau por degrau e para isso acontecer, demandava tempo de trabalho e dedicação (ZEMKE, 2008).

A Geração dos Burocratas ou Veteranos segundo Kyles (2005), vivenciou circunstâncias complexas, passando por experiências de escassez e sacrifícios, a épocas de prosperidades. Tais passagens complexas e distintas, fortaleceram essa geração, tornando-os mais preparados para as questões da vida profissional e confiantes na sua ascensão no mundo do trabalho, bem como estabeleceram seus laços de fidelidade as suas organizações. Assim, entende-se os motivos pelos quais muitos de seus integrantes, permaneceram na mesma organização até o momento de sua aposentadoria.

Complementação descrita por Zemke (2008), versa que os sujeitos pertencentes a esse grupo na sociedade e no ambiente organizacional, se caracterizam como detentores de princípios éticos, orientados para o passado e que gostam de aprender com as lições da história, que acreditam sempre na lei e na ordem, são rígidos quanto ao respeito e a lealdade aos patrões, onde existe a crença no trabalho duro, o respeito a figuras de autoridade e o forte sentimento de dever.

Benson (2000) enfatiza ainda, que a referida geração obteve um forte controle do mundo corporativo, sendo eles também os responsáveis por preparar o caminho para as próximas gerações. No ambiente de trabalho, cobram de seus parceiros dedicação e lealdade a organização.

1.4.2 Geração “*Baby Boomers*”

A Geração dos *Baby Boomers* compreende os sujeitos nascidos entre os anos de 1946 e 1964, que ingressaram nas organizações entre os anos 1965 e 1985. Cresceram em um contexto pós-guerra, vivenciando momentos de prosperidade, estabilidade das famílias e conseqüentemente aumento da taxa de natalidade. Portanto, dentro desse contexto histórico, foram educados na base da disciplina, respeito e obediência. Esse grupo representa a segunda maior geração da história atual, só perderam lugar no ranking, uma vez que atualmente foram ultrapassados pelo aparecimento da Geração Y (ROBBINS, 2005).

Seguindo as ideias do autor acima, destaca-se ainda, que esta geração durante a juventude, presenciou diferentes crises, ditadura militar e crises educacionais, entre outros. Caracterizam-se por valorizarem a independência individual e econômica o que auxiliou a constituição de sujeitos mais autônomos, conseqüentemente, menos dependente da família e da sociedade.

Nesse cenário de transformações e mudanças, a Geração *Baby Boomers* formou-se por jovens inquietos que acreditavam que com muito esforço e lealdade a empresa iriam ter grandes conquistas no âmbito organizacional e profissional. Em decorrência da obsessão que desenvolveram pelo trabalho árduo foram denominados como *workaholics*. Essa geração se diz orgulhosa de trabalhar muitas horas por semana e possuir uma profunda fidelidade dedicada a uma mesma organização durante sua vida profissional (KYLES, 2005).

Desse modo, historicamente é a geração que assumiu a América corporativa e transformou a estrutura societária através de inúmeras horas dedicadas ao trabalho e as suas organizações. É a geração que se destaca como preferida no mundo corporativo e, as instituições relutam para mantê-los, pois acreditam que as perdas podem ser significativas com a falta dos mesmos (SOUTHARD; LEWIS, 2004).

Portanto, como expresso por Filenga; Vieira (2010), os valores identificados nessa geração são lealdade à carreira, títulos, status, fidelização as organizações em que trabalham, sucesso profissional e rejeição ao autoritarismo. Zemke (2008), complementa ainda que os *Baby Boomers* valorizam o espírito de participação e determinação no ambiente de trabalho, construção de um clima de companheirismo e humanidade, além de estimular a construção de oportunidades justas igualitárias a

todos. É um grupo com interesse em cultivar um legado pessoal e/ou completar aquele último projeto antes da aposentadoria.

1.4.3 Geração “X”

Os membros da Geração X nasceram entre os anos 1965 e 1980 e ingressaram no mercado de trabalho por volta dos anos 1985 e 2000. Com a entrada da Geração X no âmbito organizacional, os relacionamentos tornam-se mais informais apresentando sujeitos mais dinâmicos. De um modo geral, as características mais frequentes concedidas à esta geração são o realismo, o empreendedorismo, a autoconfiança e a independência, sendo almejado por eles o equilíbrio entre o lazer e o trabalho. Contudo, dão menos valor à lealdade corporativa do que os *Baby Boomers*, em função, de muitos, terem vivenciado a demissão de seus pais (CHEN; CHOI, 2008).

Oliveira (2010), afirma que esse grupo cresceu mediante a inúmeras transformações e conflitos, tais como: insegurança familiar e financeira, mudanças sociais, a influência da globalização e o avanço tecnológico. Ainda, naquela ocasião, o número de divórcios cresceu, sendo muitos da Geração X, filhos de pais separados.

Hill (2004), reforça a ideia anterior quando menciona que a geração idealiza um ambiente corporativo diferenciado e não abrem mão de passar mais tempo com seus filhos, na tentativa de reparar a sua história marcada por uma rotina de pais ausentes, que estavam envolvidos com o mercado de trabalho, pois eram extremamente dedicados à carreira profissional. Inclusive suas mães, sendo à primeira geração a presenciar uma maior autonomia e independência das mulheres. Portanto, a partir dessas evidências busca-se o equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal do grupo geracional, que está relacionado ao fato de terem sido privados da companhia dos seus genitores.

Em meio a tantos conflitos, evidencia-se que os integrantes da Geração X desejam um estilo diferente de vida da qual seus pais viveram. Assim, ao contrário da geração anterior, são empreendedores, buscam satisfação e qualidade no trabalho, priorizam os interesses pessoais e a família, buscam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Desse modo, deram início a uma nova política de trabalho que atingiu diretamente o mundo organizacional (ROBBINS, 2005).

1.4.4 Geração “Y”

Segundo Oliveira (2010), essa geração compreende os sujeitos nascidos entre 1980 e 1999, sendo que o batismo dessa geração se deve a um fato curioso. Quando a antiga União Soviética exercia forte influência sobre países de regime comunistas, chegava a definir a primeira letra do nome aos bebês nascidos em tal época. Contudo, para os anos de 1980 e 1990, a letra principal era a “Y”. Embora tal situação não tenha caracterizado muita influência no mundo capitalista e ocidental, estudiosos adotaram essa letra para designar os nascidos no referido período. Surgia assim, o termo “Geração Y”.

Essa geração teve seu desenvolvimento em um cenário de quebra de paradigmas, com um contexto familiar mais flexível, onde ser filho de pais separados e ter irmãos de diferentes pais, não era mais tabu. A estrutura familiar ficou delegada a outros membros, trazendo novas referências para o indivíduo. Dessa maneira, tais fatos direcionam essa geração a novos comportamentos, ideias e características (ROBBINS, 2005).

Desse modo, a economia e as mudanças no mercado de trabalho, predominante neste período pós-modernidade, desencadearam uma geração extremamente consumidora, marcada pelo individualismo e pela massificação dos modos de vida. Neste sentido, com os adventos tecnológicos, com a rapidez das informações, com a instantaneidade das conversas e contatos, surge uma nova forma de sociabilidade (ROBBINS, 2005).

A Geração Y foi criada com uma dose considerável de autoestima e dentro da mentalidade “você pode ser o quiser”. Seus pais, da Geração *Baby Boomer* ou Geração X, buscaram modelos diferentes da educação tradicional que tiveram de seus avós. Esse contexto, juntamente com as transformações culturais dos últimos 20 anos, trouxe mudanças na criação dessa geração e conseqüentemente em seu comportamento profissional. Além disso, Lipkin; Perrymore (2010, p. 70) destacam:

Percebe-se uma geração com grande necessidade de motivação externa disfarçada de uma falsa sensação de motivação interna. Com essa mudança geracional, alguns comportamentos, que parecem ser resultado de motivação interna, na verdade são motivados por recompensas externas e reconhecimento.

De acordo com Oliveira (2010), as características dominantes dessa geração são a autoconfiança, informalidade, tornando-se, portanto, impacientes e imediatistas. Valorizam a energia e a saúde no trabalho, o tempo livre, buscam gratificação instantânea e se desenvolvem com base em recompensas e elogios externos. Eles cresceram com a ideia de que são importantes e merecem reconhecimento e/ou recompensa, independente do que façam.

Utilizam suas carreiras como fonte para seu desenvolvimento, preferem trabalhos que promovam desafios, não são fieis as organizações e posicionam-se indiferentes a figura de autoridades. Para eles o que importa é o reconhecimento de acordo com o merecimento de cada sujeito dentro da organização e não o cargo que ocupam.

Segundo Tapscott (2010), para os integrantes da Geração “Y” a tecnologia e a diversidade são coisas naturais na vida, ocasionando uma sobrecarga de informações, impondo muitas vezes, dificuldade na correlação desses conteúdos. Como trabalhadores e gestores, apresentam uma postura colaborativa, questionando a hierarquia rígida e impondo as organizações novas reflexões sobre gestão. Pelo exposto, representam uma geração tecnicamente competente, dinâmica, educada e aberta à diversidade. Além disso, demonstram melhor desempenho quando suas habilidades são identificadas e combinadas com um trabalho desafiador.

Neste sentido, considerando uma maior expectativa da vida profissional das pessoas, pode-se encontrar em um mesmo cenário organizacional sujeitos pertencentes às diferentes gerações, o que remete as organizações a novos desafios. Sendo fundamental que as particularidades de cada geração sejam reconhecidas e trabalhadas para a construção de um ambiente produtivo e saudável (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

De maneira a consolidar as diferenças existentes entre a Geração Y e as formas tradicionais, constituiu-se a Tabela 6.

Tabela 6 - As regras do jogo: política tradicional versus políticas da Geração Y.

TRADICIONAL	GERAÇÃO Y
Seguir as regras acima de tudo	Seguir as regras que funcionam e criar suas próprias regras para o que não funciona
O chefe merece respeito por causa de sua posição	Igualdade de condições. Respeito só quando merecido.
Comunicação hierárquica	Comunicação Lateral. Igualdade
Tempo de serviço e talento = promoção	Talento, não tempo= promoção
Veste-se pensando no sucesso	Veste-se pensando no estilo individual
Disposição de começar de baixo e ir subindo gradativamente	Quer começar em um cargo importante e tem dificuldade de “desperdiçar” seu potencial em cargos iniciantes
As ações sociais são importantes	As ações sociais são fundamentais

Fonte: Adaptado de Lipkin; Perrymore (2010, p. 197).

Contudo, Garcia-Lombardia et al. (2008) destacam que no atual cenário, há quatro gerações trabalhando e convivendo nas empresas, o que corresponde a um período de mais de quarenta anos. Sendo que cada uma, parte de diferentes percepções do mundo em geral e do trabalho e a partir disso se estabelece um contrato psicológico diferenciado com a organização, o que representa um desafio para os gestores e profissionais.

1.5 INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha – IF Farroupilha – foi criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, por meio da integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Vicente do Sul, de sua Unidade Descentralizada de Júlio de Castilhos, da Escola Agrotécnica Federal de Alegrete, e do acréscimo da Unidade Descentralizada de Ensino de Santo Augusto que anteriormente pertencia ao Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves. Caracteriza-se como uma instituição com natureza jurídica de autarquia, que lhe confere autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. De acordo com a lei de sua criação, o IF Farroupilha é uma instituição

de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e *multicampi*, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino. Equiparados às universidades, os institutos são instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais, além de detentores de autonomia universitária.

Atualmente o IF Farroupilha é composto pelas seguintes unidades administrativas: campus Alegrete, campus Jaguari, campus Júlio de Castilhos, campus Panambi, campus Santa Rosa, campus Santo Ângelo, campus Santo Augusto, campus São Borja, campus São Vicente do Sul, Campus Frederico Westphalen, campus Avançado Uruguaiana, Polos de Educação a Distância e Centros de Referência.

O IF Farroupilha é uma instituição de ensino público e gratuito e, em atenção aos arranjos produtivos sociais e culturais locais, oferta cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, cursos técnicos de nível médio (presenciais e a distância) e cursos de graduação e pós-graduação, proporcionando a verticalização do ensino. A atuação pedagógica está voltada para a plena formação do cidadão-profissional, perpassando pela articulação do ensino-pesquisa-extensão.

O campus Alegrete está situado na RS 377, Km 27, 2º Distrito de Passo Novo, em Alegrete/RS, na Mesorregião Sudoeste Rio-Grandense, com uma área de 316 hectares, a aproximadamente 35 Km da sede do município. O campus foi instalado na fase da Pré-Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Iniciou suas atividades em 1954, atendendo jovens oriundos de famílias de agricultores, do Núcleo Colonial do Passo Novo. A partir de 2008, com a criação da Lei nº 11.892, a Escola Agrotécnica Federal de Alegrete passou a integrar, juntamente com os demais, o IF Farroupilha. O campus tem atuação nos seguintes Eixos Tecnológicos: Recursos Naturais; Informação e Comunicação; e Produção Alimentícia.

Atualmente, o campus possui 14 cursos presenciais atuando em Alegrete, dois cursos à distância e um centro de referência no município de Quaraí, onde desenvolve cursos de extensão e do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e ao Emprego (Pronatec) contando para isso com 110 servidores Docentes de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico efetivos, 88 Técnico-Administrativos em Educação e 19 Docentes de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico substitutos. Desse montante de Docentes, 70 atuam no ensino superior.

No campus são oferecidos os cursos técnicos nas modalidades integrado, subsequente e PROEJA (Educação de Jovens e Adultos integrada à educação profissional). Em nível superior, o IF Farroupilha – campus Alegrete oferta cursos de tecnologia, bacharelado e licenciatura. A instituição também disponibiliza aos interessados um curso de pós-graduação *latu sensu* e dois na modalidade EAD, além dos cursos de formação continuada através do Pronatec. Com aproximadamente 2000 alunos (2016), o Instituto Federal Farroupilha campus Alegrete oferece oportunidades de qualificação para toda a comunidade da Fronteira Oeste e do Estado.

1.5.1 Missão, Visão e Valores

1.5.1.1 Missão

Promover a educação profissional, científica e tecnológica, pública, por meio do ensino, pesquisa e extensão, com foco na formação integral do cidadão e no desenvolvimento sustentável.

1.5.1.2 Visão

Ser excelência na formação de técnicos de nível médio e professores para a educação básica e em inovação e extensão tecnológica.

1.5.1.3 Valores

- Ética;
- Solidariedade;
- Responsabilidade Social e Ambiental;
- Comprometimento
- Transparência
- Respeito
- Gestão Democrática.

Neste sentido, percebe-se a importância da referida instituição para o desenvolvimento regional das cidades de sua abrangência. Logo, desenvolver a pesquisa nesta instituição é uma forma de colaborar com o desenvolvimento da mesma, sendo possível a partir do estudo, nortear políticas de gestão estratégica de pessoas, com o objetivo de trabalhar o comprometimento organizacional dos docentes.

No próximo capítulo apresentar-se-ão as considerações metodológicas da presente pesquisa.

2 METODOLOGIA

A seguir destacam-se as principais características do presente trabalho relacionadas à metodologia adotada na pesquisa.

2.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

A pesquisa segundo Gil (2008) é definida por um procedimento racional e sistemático que busca respostas aos problemas propostos, sendo realizada desde a formulação de um problema até a apresentação e discussão de resultados.

Em relação a natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois buscou gerar conhecimento para aplicação prática, buscando à solução de problemas específicos (GIL, 2010).

As pesquisas classificam-se em três grupos: estudos descritivos, estudos exploratórios e estudos explicativos. Para tanto, esta pesquisa é de caráter exploratória e descritiva. Sendo um estudo exploratório, pois se trata de uma observação não estruturada, consistindo em recolher e registrar os fatos da realidade, além disso, porque a pesquisa busca proporcionar maior proximidade com o problema, com o intuito de torná-lo explícito, além de aprimorar ideias. Além disso, quanto ao enquadramento descritivo, justificativas residem por intencionar a apuração de tais aspectos mediante o emprego de levantamento de opinião, atitudes ou crenças, além é claro, da amostra não probabilística da população investigada (GIL, 2008).

No que tange a abordagem da presente pesquisa, classifica-se como quantitativa, pois se caracteriza por lidar com números e modelos estatísticos para explicar dados, opiniões e informações, a fim de classificá-las e analisá-las. Esta, na maior parte, foi centrada ao redor do levantamento de dados mediante questionários. E qualitativa, porque visa entender a natureza e a essência do tema, aplicado num ambiente natural e com métodos orientados pelo pesquisador (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Já no que se refere aos procedimentos técnicos esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso, uma vez que representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Sendo assim, seus resultados são válidos apenas ao universo

estudado (YIN, 2001). Também se enquadra como uma pesquisa bibliográfica, uma vez que permite ao pesquisador a cobertura de uma gama de acontecimentos mais amplos que a própria pesquisa (GIL, 2008).

No que se refere ao plano de análise dos dados, utilizou-se o levantamento “*survey*”, que segundo reporta Babbie (1999), pode ser descrito como uma metodologia para a obtenção de dados ou informações sobre características, ações e opiniões de determinado grupo de pessoas, que será representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário. A principal característica do *survey* é o interesse em produzir descrições quantitativas de uma população e fazer uso de um instrumento pré-definido. Neste caso, foram produzidas descrições quantitativas a partir do modelo tridimensional proposto por Meyer; Allen (1991).

2.1.1 Sujeitos da Pesquisa

Segundo Vergara (2011) o universo a pesquisa representa o conjunto de elementos (empresa, produto, pessoa) que possuem as características que serão objeto de estudo.

Desse modo, a área de abrangência da pesquisa foi o Instituto Federal Farroupilha - campus Alegrete-RS e o universo da amostra, todos os docentes efetivos do quadro ativo que atuam no ensino superior, que totalizaram 70 profissionais. Tendo como objetivo principal, descrever e analisar o comprometimento com a organização dos docentes efetivos do citado instituto, nos seus distintos grupos geracionais.

O Instituto Federal Farroupilha, bem como seu grupo de docentes, foi escolhido para esse estudo em decorrência da importância do mesmo para o desenvolvimento local da região da Fronteira Oeste e Campanha e já se consolida como um dos principais polos de produção do conhecimento no interior do estado. Contudo, as pesquisas sobre o comportamento dos seus docentes, especificamente sobre comprometimento organizacional, são inexistentes e necessárias para atendimento do planejamento estratégico da referida instituição, disposto no Plano de Desenvolvimento Institucional.

Dentro desse contexto, o papel dos docentes é muito importante, pois constitui uma das chaves para compreensão das atuais transformações da sociedade. Esta classe de profissionais, desempenha a relevante tarefa de formação dos sujeitos,

desenvolve, influencia e domina informações de natureza teórica, técnica e prática, indispensáveis as decisões, as inovações, ao planejamento das mudanças sociais e a gestão do crescimento cognitivo e tecnológico (TARDIF; LESSARD, 2008).

A estrutura de amostragem é uma representação dos elementos do público alvo. Para tanto, essa amostragem pode ser não-probabilística ou probabilística. Para o presente trabalho foi adotado o processo de amostragem probabilística, que segundo Vergara (2011), além de não se basear em cálculos estatísticos, a escolha dos participantes é realizada de acordo com a facilidade de acesso. Os mesmos tiveram a liberdade de se recusar a participar e ainda, recusar-se a continuar participando em qualquer etapa da pesquisa, sem qualquer prejuízo para si. Além disso, sempre que existir o interesse podem contar com mais informações sobre a pesquisa mediante contato com o pesquisador do projeto. A participação dos mesmos neste estudo não foi identificada, assegurando o anonimato dos respondentes, todas as informações coletadas são confidenciais, somente tendo acesso (a) pesquisador(a) e o (a) orientador(a).

Os procedimentos adotados obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, sendo que nenhum dos procedimentos usados oferece risco a dignidade.

Cabe salientar, que antes da aplicação das pesquisas, a mesma foi submetida e aprovada pelo comitê de ética da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – campus Santo Ângelo, sob o número 1.721.941.

2.1.2 Coleta de Dados

Quanto ao plano de coleta de dados, primeiramente foi realizada pesquisa bibliográfica, buscando na literatura conceitos do tema abordado. Sequencialmente, um questionário (Apêndice B) estruturado em duas partes, foi entregue ao público em questão.

A primeira parte do instrumento foi a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), desenvolvida, testada e validada por Medeiros (2003). Segundo Medeiros et al (2005), a justificativa para a criação da escala EBACO se baseou na importância da criação de um modelo de múltiplos componentes, que fosse capaz de mensurar o comprometimento ajustado a diferentes culturas que moldam o comprometimento do empregado na organização. Desse modo, essa escala foi

projetada para mensurar sete bases do comprometimento organizacional: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade e escassez de alternativas. A escala é composta por 28 questões, sendo 4 para cada uma das 7 bases. Cada item do questionário foi vinculado a escala *Likert* de 5 pontos, onde os docentes foram orientados a realizar suas escolhas dentro de um número limitado de respostas, indicando a alternativa de sua preferência de acordo com as cinco alternativas: 1) discordo totalmente; 2) discordo parcialmente; 3) indiferente – não concordo, nem discordo; 4) concordo parcialmente e 5) concordo plenamente.

Para tanto, Malhotra (2012), destaca que a escala *Likert* apresenta vantagens de que os entrevistados entendem rapidamente como utilizar a escala, tornando mais adequada a aplicação da mesma para medida de atitudes.

No que tange a segunda parte do instrumento, o mesmo contou de perguntas fechadas, e de múltipla escolha, nas quais foram levantados dados gerais como: gênero, estado civil, faixa etária, tempo de docência, titulação, entre outros.

Desse modo, todos os docentes (70) efetivos atuantes no ensino superior, receberam o questionário pessoalmente entregue pela pesquisadora, bem como esclarecimentos sobre o projeto e orientações sobre a pesquisa com o intuito de sensibilizá-los e instruí-los no preenchimento do questionário. Ao término, todos foram orientados a depositar seus formulários, tanto da pesquisa, como o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A), em urnas lacradas que ficaram distribuídos na sala de trabalho dos Professores do Instituto Federal Farroupilha – campus Alegrete. Essa ação teve como objetivo, preservar a liberdade de participação na pesquisa, por parte dos mesmos, bem como garantir total sigilo e anonimato dos respondentes.

Contudo, dos 70 questionários entregues obteve-se 50 questionários devolvidos, equivalente a 71% da população, que foram depositados nas urnas para esse fim. Esse material foi recolhido no término do prazo estipulado, que na ocasião foi de 15 dias a contar da entrega. Do total recolhido, apenas 42 formulários foram validados, constituindo-se assim, a amostra populacional.

Para determinação do tamanho da amostra dos Docentes atuantes no ensino superior do Instituto Federal Farroupilha campus Alegrete, levou-se em conta o nível de confiança desejado e a margem de erro admitida. A fórmula adotada para determinar o tamanho da amostra, extraída de Rea; Parker (2000), foi:

(1)

$$n = \frac{Z^2 [p(1-p)]N}{Z^2 [p(1-p)] + (N-1)C^2}$$

onde C é a precisão ou erro máximo admissível em termos de proporções; Z é o nível de confiança em unidades de desvio padrão (intervalo desejado); p é a proporção do universo; N é o número de elementos na população; e n é o número de elementos da amostra.

Na resolução do cálculo do tamanho da amostra, definiu-se um intervalo de confiança desejável de 91,46% (100 - 8,54) e uma margem de erro máxima de \pm 8,54%. Resolvendo a equação para C = 8,54%, Z = 1,72, p = 50% (percentual conservador que resulta na maior taxa de respostas possível) e N = 70. O resultado para n é 41,66, ou, arredondando, 42 professores = $[1,72^2 * (0,5 * (1 - 0,5)) * 70] : [1,72^2 * (0,5 * (1 - 0,5)) + (70 - 1) * 0,0854^2]$.

A partir do exposto, os dados observados foram tabulados com o auxílio do *software* Excel para possibilitar as análises pretendidas no pacote estatístico do *software* SPSS 22 (*Statistical Package for the Social Sciences*).

2.1.3 Análise e interpretação dos dados

Para a análise, cálculo e interpretação dos resultados da escala EBACO, foram seguidas as orientações definidas por Bastos et al. (2008), os quais descrevem um roteiro a ser seguido para calcular e interpretar os resultados obtidos com o uso desta escala, que segue abaixo.

- a) Calcular a média que os respondentes deram para cada indicador ou item da escala.
- b) Multiplicar a média encontrada pelo peso de cada indicador (estatisticamente, alguns indicadores possuem um coeficiente de correlação maior com a base do que os outros, portanto a necessidade de se realizar o procedimento de multiplicação dos pesos, de modo que o escore obtido em cada base de comprometimento reflita a importância de cada item na definição do fator).

- c)** Utiliza-se os pesos apresentados nas Tabela 7 a seguir para calcular o escore de cada um dos fatores que correspondem as diferentes bases do comprometimento organizacional.
- d)** A avaliação de cada base do comprometimento organizacional deve considerar, os quatro indicadores correspondentes que permaneceram na escala após as análises fatoriais.
- e)** Soma-se o resultado dos quatro indicadores multiplicados por seus respectivos pesos para avaliar cada base.
- f)** Avaliar como a organização se encontra em relação a cada uma das bases do comprometimento, a partir dos níveis que se encontram na Tabela 8.

Tabela 7 - Pesos para calcular o escore de cada um dos fatores que correspondem às diferentes bases do comprometimento organizacional

BASE AFETIVA	PESO
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização tem se tornado mais similares.	0,74
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores	0,76
Eu me identifico com a filosofia desta organização	0,80
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização	0,78
BASE OBRIGAÇÃO EM PERMANECER	
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,78
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	0,79
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	0,82
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui	0,85
BASE OBRIGAÇÃO PELO DESEMPENHO	
Todo colaborador deve buscar atingir os objetivos da empresa	0,65
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na instituição	0,81
O bom empregado desse se esforçar para que a organização tenha os melhores resultados	0,81
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir as tarefas	0,70
BASE AFILIATIVA	
Nesta instituição, eu sinto que faço parte do grupo	0,72
Sou reconhecido por todos na instituição como um membro do grupo	0,82
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho	0,76
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta instituição	0,68
BASE FALTA DE RECOMPENSAS E OPORTUNIDADES	
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar	0,45
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta instituição	0,77
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente	0,72
Apesar dos esforços que realizei, não vejo oportunidade para mim nesta instituição	0,60
BASE LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADE	
Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego	0,69
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo	0,58
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa	0,71
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego	0,65
BASE ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS	
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	0,59
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição	0,77
Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho	0,84
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidade de trabalho	0,78

Fonte: Adaptado de Batos et al., 2008.

Tabela 8 Quadro de interpretação da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional - EBACO.

RESULTADO ENCONTRADO	INTERPRETAÇÃO DO RESULTADO
Base Afetiva	
Abaixo de 5,87	Baixo comprometimento
Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento acima da média
Maior que 16,55	Alto comprometimento
Base Obrigação em Permanecer	
Abaixo de 10,62	Baixo comprometimento
Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média
Maior que 18,75	Alto comprometimento
Base Obrigação pelo Desempenho	
Abaixo de 3,60	Baixo comprometimento
Entre 3,60 e 8,38	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,38 e 13,34	Comprometimento acima da média
Maior que 13,34	Alto comprometimento
Base Afiliativa	
Abaixo de 14,77	Baixo comprometimento
Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento abaixo da média
Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média
Maior que 17,88	Alto comprometimento
Base Falta de Recompensa e Oportunidade	
Abaixo de 4,36	Baixo comprometimento
Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,78 e 13,20	Comprometimento acima da média
Maior que 13,20	Alto comprometimento
Base Linha Consistente de Atividade	
Abaixo de 8,52	Baixo comprometimento
Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média
Maior que 15,63	Alto comprometimento
Base Escassez de Alternativa	
Abaixo de 11,46	Baixo comprometimento
Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média
Maior que 17,85	Alto comprometimento

Fonte: Adaptado de Bastos et al., 2008.

Segundo Bastos et al. (2008), para interpretar os resultados obtidos, considera-se que algumas bases do comprometimento possuem relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações, e outras inversamente proporcional. Para tanto, nas bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho é importante um ALTO comprometimento; já nas bases instrumentais, escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades é importante que o comprometimento seja BAIXO.

No que tange aos dados obtidos nos questionários da escala EBACO, após a sua inserção no *software* Excel, procedeu-se a análise dos dados quantitativos mediante as orientações já descritas, onde foi considerada os quatro indicadores (questões) de cada base. Para cada questão calculou-se a média e foi multiplicada pelo seu respectivo peso (Tabela 6), para atingir assim o resultado. Esse procedimento foi realizado com todas as questões, após os resultados das 4 questões que formam cada uma das bases foram somados, chegando a um resultado final que foi confrontado com o quadro de interpretação da escala EBACO (Tabela 7).

Para confirmação e validação dos resultados obtidos foi utilizado o *software* SPSS 22 (*Statistical Package for the Social Sciences*) como base para os cálculos estatísticos, sendo efetuada a conferência da distribuição espacial dos dados (Teste de Normalidade) seguido de Teste de Correlação (Coeficiente de *Pearson*) entre os itens em cada uma das bases nos diferentes grupos geracionais. Por fim, procedeu-se análise multivariada discriminativa.

A partir dos resultados observados, foram elaboradas as tabelas e gráficos apresentados no próximo capítulo.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Partindo do objetivo geral de descrever e analisar o comprometimento organizacional dos docentes efetivos do Instituto Federal Farroupilha - campus Alegrete, nos seus distintos grupos geracionais, apresenta-se os resultados obtidos pela presente pesquisa nesse capítulo.

3.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Essa seção foi destinada a apresentação das tabelas e/ou gráficos que exemplificam os resultados do perfil dos pesquisados, possibilitando uma visão geral sobre tais informações, sintetizadas pelas variáveis: sexo, faixa etária, estado civil, titulação acadêmica, tempo de trabalho na instituição pesquisada, tempo de exercício da Docência, motivos que levaram a escolher a referida organização e por fim, se naquela ocasião, tratava-se do primeiro emprego ou não.

De acordo com a Gráfico 1, quanto ao gênero dos pesquisados, observou-se a predominância do sexo masculino, obtendo-se percentuais de 57%. Já para o sexo feminino foi inferido valor de 43%. As frequências assemelham-se a divisão por sexo do total de servidores Docentes do campus Alegrete do Instituto Federal Farroupilha, que registra um índice de 53% dos servidores do sexo feminino e 59% do masculino.

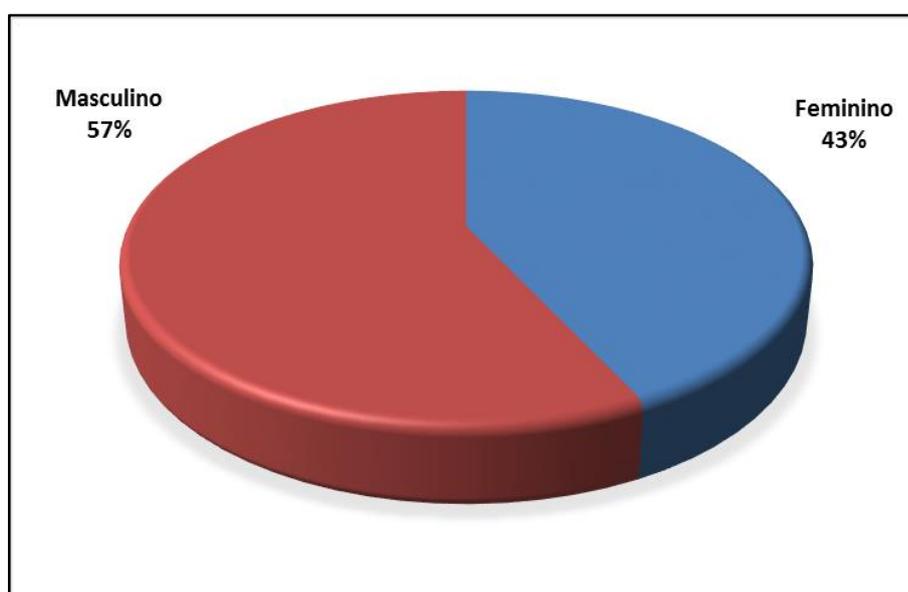


Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes quanto ao gênero.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto à distribuição dos respondentes por ano de nascimento, expresso no Gráfico 2, denota-se que os mais velhos nasceram em 1957, e os mais jovens em 1989. Os anos de nascimento mais frequentes foram 1976, 1982 e 1987, anos em que somadas as suas frequências individuais, representaram 35,7% dos respondentes. Além disso, observou-se que aproximadamente 50% da pertence a Geração Y em função ao período de nascimento.

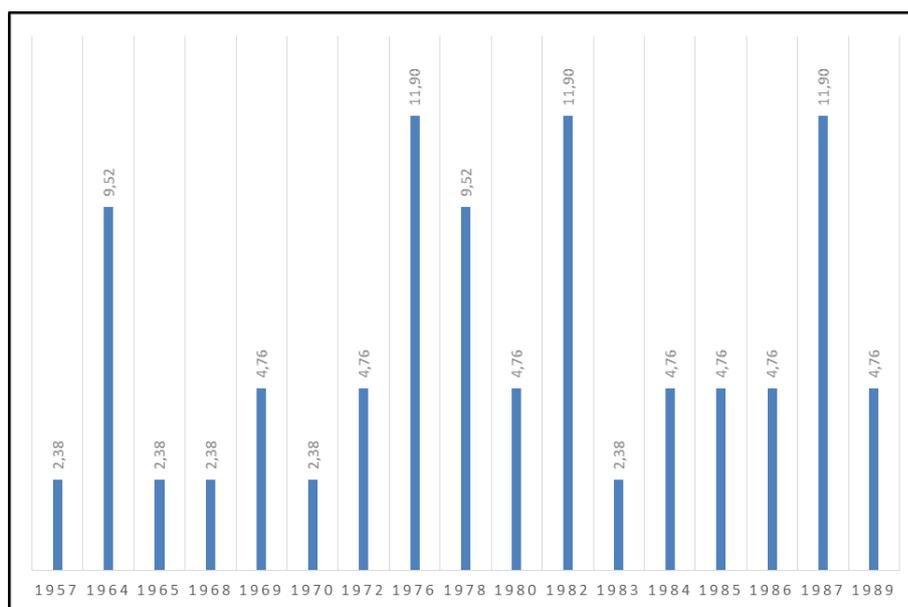


Gráfico 2 - Histograma do número de nascidos nos respectivos anos entre os pesquisados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pelo exposto, mediante os resultados obtidos, demonstrou-se que a população pesquisada no Instituto Federal Farroupilha – campus Alegrete, foi representada pelos grupos geracionais: *Baby Boomers* com 11,9%, que compreende os nascidos entre 1946 e 1964; seguida pela Geração X, nascidos entre os anos de 1965 e 1979, com percentual 38,10%; e por fim, a Geração Y composta por sujeitos nascidos entre os anos de 1980-1990, com 50% dos docentes (Gráfico 3). Infere-se que o menor número de respondentes da Geração *Baby Boomers* bem como, a não observação de gerações de maior faixa etária, pode estar relacionado ao desligamento institucional mediante aposentadoria. É sabido que a categoria Docente, do quadro efetivo de instituições públicas federais, possui regime de aposentadoria especial, facultando-os, antecipadamente o benefício.

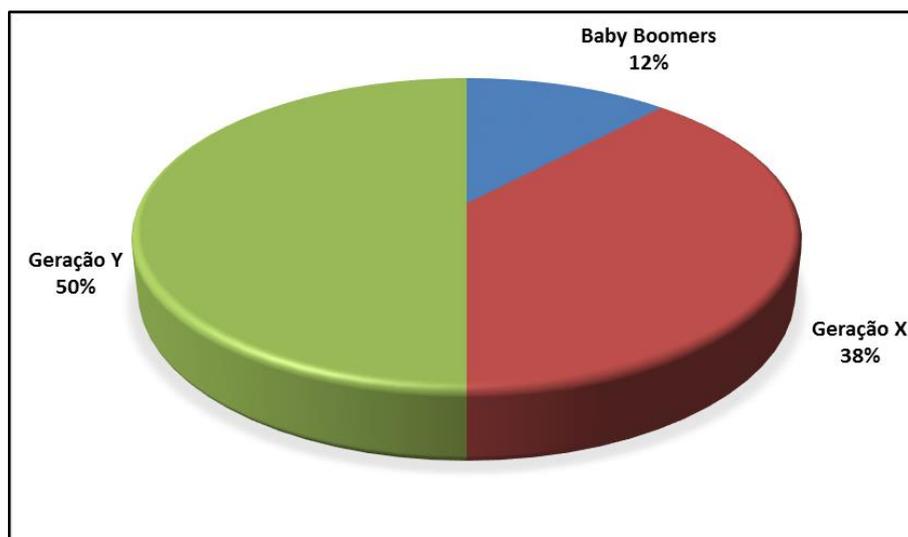


Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes quanto ao grupo geracional.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto a distribuição da amostra por estado civil, conforme pode ser verificado no Gráfico 4, prevaleceu os respondentes que declaram ser casados, totalizando 50% e 14% união estável. Os que afirmaram ser solteiros somaram 29%, seguidos por apenas 7% de declarantes divorciados.

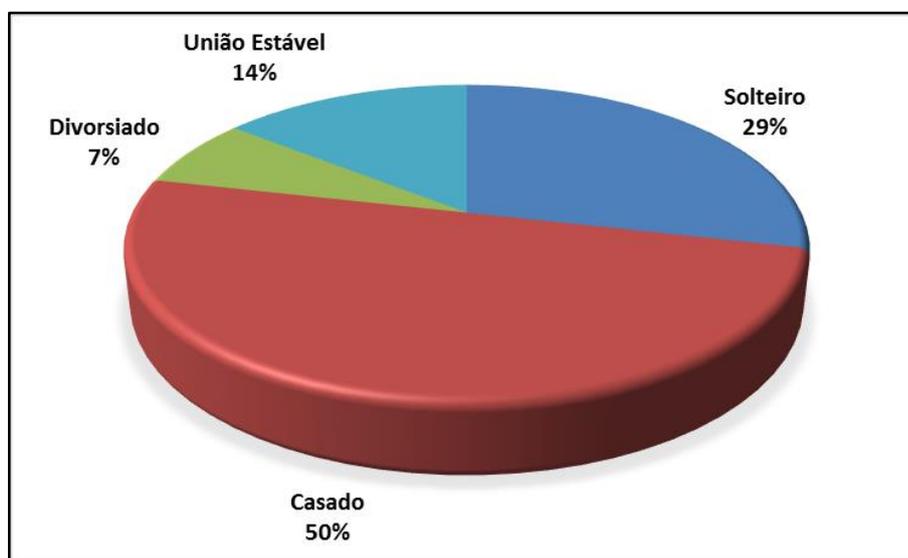


Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes por estado civil.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Relativo a titulação dos Docentes, representados no Gráfico 5, observou-se que entre os respondentes 5% são Pós-Doutores; 21% são Doutores; 57% são Mestres e 17% são Especialistas. Sendo assim, a maioria dos docentes que atuam no ensino

superior do Instituto Federal Farroupilha campus Alegrete possuem a titulação de mestre.

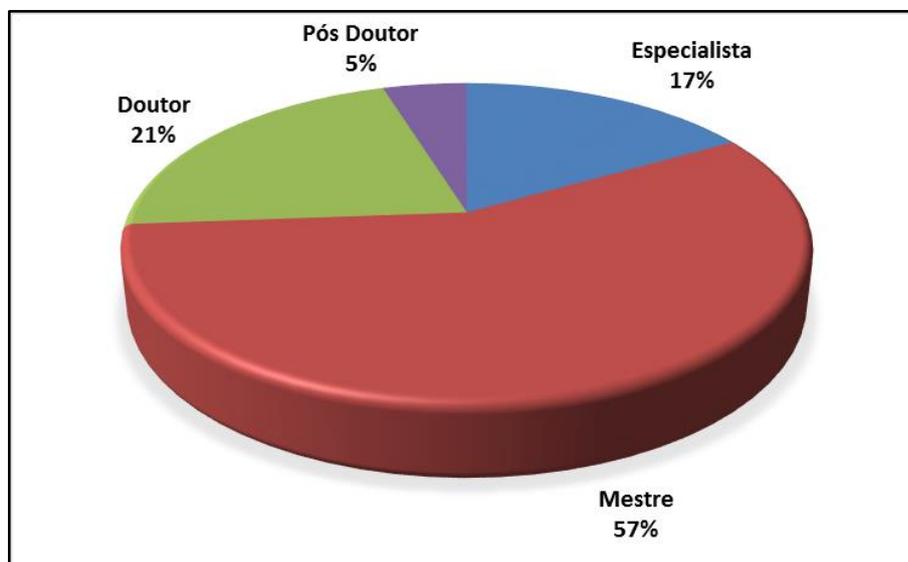


Gráfico 5 - Distribuição do nível de titulação dos respondentes.
Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 6 trata dos dados referente ao tempo de atividade docente no campus Alegrete. Destaca-se que a grande maioria do grupo pesquisado, representada por 61,90%, atuava relativamente a pouco tempo no campus, com uma média de até 5 anos, enquanto que para o período de 5 e 10 anos apresentou-se a frequência de 26,19%, e apenas 11,9% atuavam a mais de 10 anos. Pelo exposto, o percentual de Docentes com diminuto tempo na instituição pesquisada, pode ser atribuído a maior participação da Geração Y na amostra.

Com base na fundamentação teórica, é possível entender que atualmente as organizações têm no seu quadro de pessoal, pessoas cada vez mais jovens, pertencentes a Geração Y. Pode-se inferir também que a maior participação de jovens Docentes na Instituição se deve a política institucional de crescimento observado nos últimos anos.

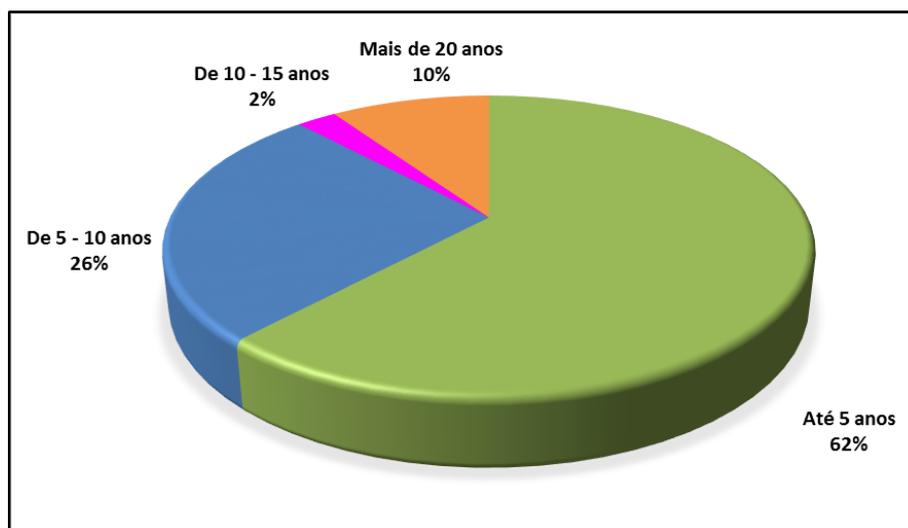


Gráfico 6 - Tempo de atividade docente no campus Alegrete.
Fonte: Elaborado pelo autor.

No que tange ao questionamento se naquela ocasião tratava-se do primeiro emprego do público alvo, o Gráfico 7 deixa evidente que a grande maioria, totalizando 88% dos docentes, já atuava profissionalmente anterior a nomeação na Instituição pesquisada. Apenas 12% confirmaram ser o primeiro emprego. Confrontado os resultados com as gerações, verifica-se que tanto nos *Baby Boomers* como na Geração X, a totalidade dos pesquisados já tiveram outras experiências profissionais. Oportunamente, na Geração Y, 25% dos respondentes declararam não ter outra experiência anterior a atual atividade no IFFAR.

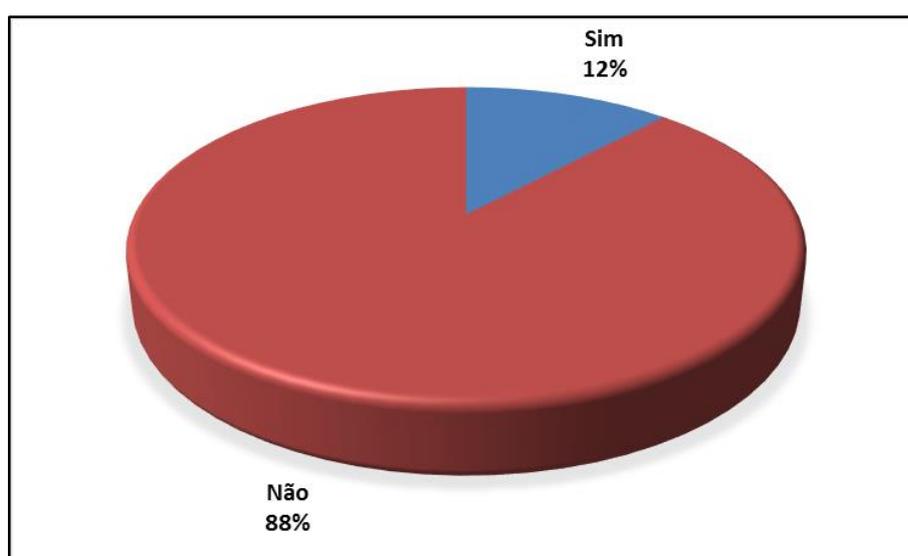


Gráfico 7 - Esse é o seu primeiro emprego.
Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos dados demonstrados no Gráfico 8 revela-se os itens que motivaram os profissionais na escolha pelo o Instituto Federal Farroupilha – campus Alegrete, para exercerem a sua atividade profissional. Destaca-se que os Docentes poderiam assinalar mais de uma opção na ocasião do preenchimento do questionário. De acordo com os dados, 28% dos respondentes afirmam que foram motivados pela “Segurança e Estabilidade”; já 24% pela “Oportunidade de crescimento”; enquanto que 22% foram motivados em função da “Remuneração”. Por fim, com o percentual de 9%, os Docentes relatam que sua escolha deu-se em função do “Papel Social da Instituição” e 8% pela “Boa Imagem da Instituição”.

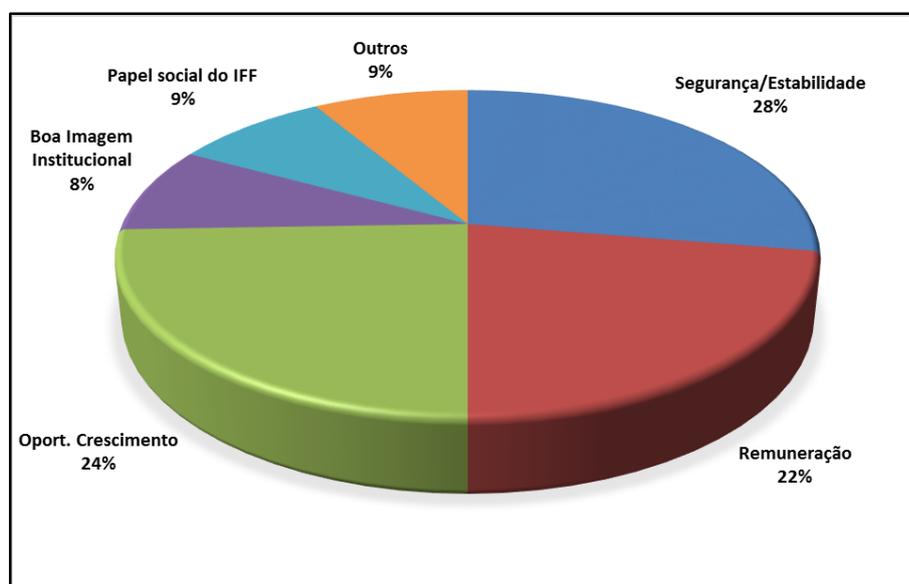


Gráfico 8 – Motivos para os profissionais optarem pelo Instituto Federal Farroupilha – campus Alegrete.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados observados direcionam para variadas interpretações, porém, destaca-se o item “Segurança e Estabilidade” que principalmente na Geração X e Y foram predominantes, com 55% de frequência em cada uma das gerações. Fato esse, que pode ser relacionado com as instabilidades econômicas e constantes mudanças que o Brasil vem sofrendo nas últimas décadas.

Os grupos geracionais declararam em sua maioria já possuir outras experiências profissionais (outros empregos), assim, já vivenciaram de alguma forma a fragilidade e as dificuldades existentes no mundo do trabalho. Nesse sentido, entende-se a busca por maior segurança e estabilidade das instituições públicas. Bem assim, acompanhando a lógica apontada, outro item relevante na motivação pela

escolha profissional para os pesquisados, foi a “remuneração” percebida na referida Instituição, totalizando 22%.

A “Oportunidade de Crescimento” também foi um item escolhido pelos pesquisados, tendo uma maior incidência nas gerações X e Y, o que se relaciona com os relatos teóricos os quais enfatizam, segundo Lipkin; Perrymore (2010), que os integrantes principalmente da Geração Y, buscam rápida ascensão e crescimento profissional. Outro fato que corrobora com os achados, são as oportunidades que o Instituto Federal Farroupilha oferece como benefícios: bolsas para realização de pós-graduação, licença remunerada para pós-graduação, apoio e incentivo na participação de eventos dentro e fora do país, entre outros. Portanto, percebe-se que esses benefícios são um diferencial na escolha de trabalhar ou não no IFFAR.

A “boa imagem da instituição” e o “papel social” da mesma, foram itens marcados em menor frequência. Pode-se sugerir como hipótese para esse resultado o fato da maioria dos novos servidores serem oriundos de outras cidades e regiões, não conhecendo previamente a forte imagem e importância do IFFAR na cidade de Alegrete e região.

Além disso, outros itens foram mencionados, além dos que faziam parte da questão, tais como: concurso público, instituição estar próximo da família e pelo plano de aposentadoria.

3.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Segundo Malhorta, 2006; Hair et al. (2006) estatística descritiva refere-se a frequências e medidas que apresentam o padrão de distribuição dos dados. Sendo assim, nesta seção estão descritos os resultados da pesquisa.

Para responder aos objetivos específicos, que buscam identificar a base e o grau de comprometimento organizacional dos docentes do Instituto Federal Farroupilha – campus Alegrete, de acordo com a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO), e avaliar a inter-relação entre a base e o grau comprometimento organizacional predominante entre os docentes nos diferentes grupos geracionais, será utilizada a base analítica que está sustentada no referencial teórico, bem como a estatística descritiva.

Assim, os resultados estão apresentados em tabelas, seguidas das respectivas análises das variáveis.

Para a identificação do grau de comprometimento organizacional dos docentes em relação a instituição, foram seguidas as orientações definidas por Bastos et al. (2008), conforme descrito na análise e interpretação dos dados, no item 2.1.3 desse manuscrito A seguir, estão dispostos os resultados obtidos em cada uma das bases da Escala EBACO.

A partir resultados obtidos na presente pesquisa, observa-se que há certa homogeneidade nas respostas referentes as Bases do comprometimento organizacional diante dos grupos geracionais.

Tabela 9 - Comprometimento Organizacional dos Docentes do Instituto Federal Farroupilha campus Alegrete na base Afetiva

BASE AFETIVA	BABY BOOMERS	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
Item 1	2,81	2,26	2,66
Item 2	2,74	2,82	2,43
Item 3	3,52	3,20	3,16
Item 4	3,74	3,12	3,39
Resultado	12,81	11,40	11,65
Nível de Comprometimento	Acima da média	Acima da média	Acima da média

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Meyer; Allen (1991) a dimensão afetiva está relacionada a um apego psicológico, vinculado ao sentimento de pertencer, à lealdade, ao desejo de contribuir e dar o melhor de si para a organização. Corroborando com as ideias dos autores citados, Bastos (1994) afirma que a existência de um alto comprometimento afetivo em uma organização, conduz a menores intenções em abandoná-la; melhores desempenhos, baixos índices de absenteísmo, entre outros dados positivos para a instituição.

Sendo assim, inicia-se a descrição das observações na **base afetiva**, que é apresentada na Tabela 9, que compreende as questões 1, 2, 3 e 4 (Apêndice B).

Dentre os grupos identificados e analisados, sendo estes, *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y, os escores foram muito semelhantes, tais como: 12,81, 11,40 e 11,65 respectivamente. Portanto, as três gerações foram classificadas de acordo

com a Tabela 8 indicando um “comprometimento acima da média” para a primeira base do constructo, a Base Afetiva.

Dessa maneira, entende-se que os servidores possuem um bom vínculo emocional e uma identificação com o valores e objetivos da instituição. A partir dos resultados citados, o grupo geracional dos *Baby Boomers* ficaram com a média mais alta, o que corrobora com o destaque que Garcia – Lombardia et al. (2008) versam quanto a lealdade dessa geração com a organização e por serem fortemente centrados no trabalho. Na sequência está a Geração X, que são reconhecidos também pela busca de desafios no trabalho, leais a sua profissão e composta por pessoas tecnicamente experiente, com anseio por atualização e aplicabilidade do conhecimento.

Dentro desse contexto, se insere a Geração Y, que representou a maioria da amostra pesquisada. Esse grupo é reconhecido por defender suas opiniões e creditar importância ao compartilhamento de ideias, serem centrados no trabalho e, além disso, para eles é importante que seus objetivos estejam em sintonia com os da organização, trazendo como consequência uma maior colaboração no trabalho. O que chama atenção é que essa geração está em média a 5 anos no IFFAR campus Alegrete, portanto, destaca-se as citações de Meyer et al (1989), que mencionam a importância de as empresas investirem cuidadosamente nas primeiras experiências do novo colaborador, objetivando a promoção do vínculo afetivo.

Vale ressaltar, que no ano de 2013 foram criadas comissões integradas por Técnicos Administrativos, Discentes e Docentes de todos os campus do IFFAR com o objetivo de elaborar e desenvolver o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2014-2018. Com esta ação, o Instituto Federal Farroupilha, descentralizou esse planejamento possibilitando a todos os servidores serem coautores, inteiramente participativos e responsáveis na construção dessa ferramenta.

Neste interim, pode-se associar o resultado na presente base, com a democrática participação dos docentes na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o qual, dispõe a missão, valores e objetivos do Instituto Federal Farroupilha. Assim, acredita-se que essa ação representou um dos fatores que contribuíram para que o público pesquisado apresentasse elevado grau de comprometimento afetivo, ou seja, identificam-se e se sentem pertencentes a organização.

Consolidando o exposto, Batista (2005), considera a dimensão afetiva uma via de mão dupla, onde essa ligação também é fruto do reconhecimento que a organização atribui a profissão. Desse modo, percebe-se que os docentes internalizaram os valores da organização a partir do momento que se sentiram reconhecidos e valorizados no processo e conseqüentemente, tornam-se profissionais centrados no trabalho o que reflete a relação de afetividade com a instituição.

Os dados apresentados corroboram com aqueles descritos por Bastos et al. (2008) na criação da Escala EBACO quando essa dimensão deve apresentar um alto comprometimento afetivo para que os resultados sejam satisfatórios.

Tabela 10 - Comprometimento Organizacional dos Docentes do Instituto Federal Farroupilha campus Alegrete na base Obrigação em Permanecer.

OBRIGAÇÃO EM PERMANECER	BABY BOOMERS	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
Item 5	2,81	2,34	2,57
Item 6	2,69	2,09	2,49
Item 7	1,64	1,93	2,58
Item 8	2,38	2,25	2,55
Resultado	9,51	8,61	10,20
Nível de Comprometimento	Baixo comprometimento	Baixo comprometimento	Baixo comprometimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Contudo, a Tabela 10 apresenta os resultados da base Obrigação em Permanecer, que abrange as questões 5, 6, 7 e 8. Para tanto, os resultados encontrados revelaram algumas diferenças entre os grupos geracionais tais como: Geração Y com escore mais alto 10,20, Geração *Baby Boomers* com 9,51 e a Geração X com 8,61. Embora as diferenças apresentadas, de acordo com a tabela 08 de interpretação da Escala EBACO, os valores encontram-se na faixa que designa “baixo comprometimento”. Portanto, evidencia-se que para os docentes das três gerações pesquisadas, os mesmos não sentem obrigação em permanecer na instituição, assim como não sentiriam-se culpados em deixá-la. Também acreditam que não tem nenhuma obrigação moral com as pessoas da organização, que os façam permanecer.

Dessa maneira, pode-se conduzir algumas reflexões para melhor entender esse resultado. A Geração Y, que representa a maioria da amostra, apresenta como característica maior dificuldade de estabelecer vínculos com as organizações, ora pois, são mais centrados nos seus desejos pessoais e aquilo que realmente tenha significado para sua vida. De acordo com Lipkin; Perrymore (2010), este grupo testemunhou seus pais perderem seus empregos após anos de dedicação e agora, como resultado, não são fieis as organizações, estão mais propensos a trocar de empresa com maior frequência. Crampton e Hodge (2009) afirmam ainda que a Geração Y poderá encarar troca de carreira e/ou organização pelo menos cinco vezes, contra três vezes da Geração X. Além disso, no que tange a Geração *Baby Boomers*, pode-se dizer que muitos já estão em fase de aposentadoria ou preparando-se para tal.

Contudo é possível a análise de que os referidos grupos apresentaram bons resultados nesta base, na perspectiva de que os mesmos estão na referida organização porque desejam e não porque sentem-se obrigados em ali permanecer.

Contribuindo com o exposto, Rowe (2008), afirma que a dimensão normativa expressada pela obrigação em permanecer na instituição, indica ser um ponto negativo na produtividade do docente. Pois, quanto mais o docente sente-se obrigado a permanecer na organização, menos ele se sente motivado a desempenhar suas atividades.

Tabela 11 - Comprometimento Organizacional dos Docentes do Instituto Federal Farroupilha campus Alegrete na base Obrigação pelo Desempenho.

OBRIGAÇÃO PELO DESEMPENHO	BABY BOOMERS	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
Item 9	3,25	2,83	2,83
Item 10	4,05	3,81	3,89
Item 11	4,05	3,76	3,85
Item 12	3,36	3,25	3,33
Resultado	14,71	13,66	13,89
Nível de Comprometimento	Alto comprometimento	Alto comprometimento	Alto comprometimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Bastos et al (1997) a Obrigação pelo Desempenho é uma das principais dimensões do comprometimento, é identificado por um sentimento de

obrigação por parte do trabalhador em buscar e atingir objetivos organizacionais, bem como, melhores resultados para a organização. Sendo assim, esta base merece atenção, pois é a dimensão da escala do comprometimento organizacional, que mais impacta o esforço instrucional do docente.

Na Tabela 11 estão expressos os dados quanto a base Obrigação pelo Desempenho, referente as questões 9, 10, 11 e 12. Para tanto, os dados observados estão apresentados nos grupos geracionais, da seguinte forma: na Geração *Baby Boomers* com de 14,71, na X 13,66 e na Geração Y com 13,89. Sendo esses resultados classificados como “Alto Comprometimento”. Vale ressaltar que foi a única base que apresentou esta classificação.

Neste sentido, a partir dos dados colhidos individualmente pela interpretação da escala EBACO, pode-se sugerir que os respondentes de todos os grupos geracionais, se esforçam em benefício da organização, buscam cumprir suas tarefas, bem como, atingir os objetivos organizacionais, ou seja, não procuram apenas desempenhar suas tarefas, mas almejam qualidade.

Dessa maneira, Medeiros et al. (2003) trazem sugestões de que o alto comprometimento nessa base pode estar ligado a um foco institucional centrado em uma missão forte e bem disseminada dentro da organização. Neste âmbito, parte-se da relevância de refletir também sobre as características de cada grupo geracional para melhor elucidar os resultados encontrados.

A reflexão acerca dos dados, vem reforçar o alto comprometimento do grupo geracional Y nesta base, podendo inferir tais achados também as características da geração, tais como: vontade de aprender, criatividade, rapidez de raciocínio e uma constante busca pelo desafio. Além disso, mostram-se mais individualista quando o assunto é alcançar seus objetivos, buscando espaço de reconhecimento e maior possibilidade de colocar em ação as suas iniciativas.

Os estudos conduzidos por Vale et al. (2011), os quais realizaram pesquisa para analisar as bases do comprometimento organizacionais dos servidores da Universidade Federal do Ceará, apresentaram dados semelhantes, quando na base obrigação pelo desempenho evidenciou-se alto comprometimento organizacional para a Geração Y.

No que tange as características dos *Baby Boomers*, este foi o grupo que desenvolveu uma obsessão pelo trabalho árduo e assim são identificados como “*workaholics*”. É a geração segundo Zemke (2008), conhecida como filha predileta do

mundo corporativo, porque valorizam a determinação e o espírito de participação no ambiente de trabalho. Assim como os pertencentes a Geração X, também são reconhecidos pelo seu dinamismo e, portanto, abordada como uma geração de sucesso.

Tabela 12 - Comprometimento Organizacional dos Docentes do Instituto Federal Farroupilha campus Alegrete na base Afiliativa.

AFILIATIVA	BABY BOOMERS	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
Item 13	3,31	2,88	3,02
Item 14	3,77	3,23	3,32
Item 15	3,19	3,26	3,15
Item 16	2,58	3,19	2,55
Resultado	12,86	11,94	12,05
Nível de Comprometimento	Baixo comprometimento	Baixo comprometimento	Baixo comprometimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

A dimensão Afiliativa retrata o sentimento de pertença, de coletividade, ou seja, um reconhecimento do funcionário como parte do grupo e da organização. Sendo assim, revela a crença de ser reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização (Medeiros et al., 2005).

A base representada pelas questões 13, 14, 15 e 16, é demonstrada na Tabela 12. De um modo geral, os dados apresentam-se novamente muito próximos, o que ocasionou a classificação dos três grupos geracionais dentro do mesmo nível, ou seja, com “baixo comprometimento”. Assim a Geração *Baby Boomers* obteve o escore mais alto com 12,86, a Geração Y com 12,05 e na sequência a Geração X com 11,94. O comportamento das gerações diferiu do indicado por Bastos et al. (2008).

Contudo, verifica-se a crença de que os professores do Instituto Federal Farroupilha – campus Alegrete, não se sentem totalmente como membros do grupo e consequentemente da organização. Este dado é muito significativo, pois como a teoria do comprometimento e das gerações retrata, o sentimento de pertença, a identificação com terceiros e o estabelecimento das relações com reciprocidade, integração, o reforço da coesão do grupo é fundamental para qualquer organização.

Para tanto, observa-se que na descrição das características dos três grupos geracionais, encontra-se a importância que os mesmos dão para o trabalho em equipe. O que pode ser contemplado nas afirmações de Coupland (1991), que destaca situações que podem interferir no ambiente de trabalho, dentre elas, que o grupo Geracional X almejam locais de trabalhos que lembrem comunidades. Já a Geração Y, embora sejam mais individualistas, valorizam fortemente os trabalhos em grupo.

A partir de um enfoque sociológico, pondera-se o fato da organização objetivar opções a seus empregados, de maneira que o trabalhador sinta-se valorizado, promovendo a maior integração com a empresa e os colegas. A organização tem como finalidade trazer para os trabalhadores a promoção do bem-estar e de segurança. Em contrapartida, os funcionários se sentirão mais tranquilos e confiáveis, não deixando fatores externos influenciarem o dia a dia das organizações (BASTOS; BASTOS-ANDRADE, 2008).

Tabela 13 - Comprometimento Organizacional dos Docentes do Instituto Federal Farroupilha campus Alegrete na base Falta de Recompensas e Oportunidades.

FALTA DE RECOMPENSAS E OPORTUNIDADES	BABY BOOMERS	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
Item 17	1,26	0,98	1,24
Item 18	1,23	1,40	1,81
Item 19	1,30	1,61	1,15
Item 20	1,08	1,09	0,99
Resultado	4,87	5,09	5,19
Nível de Comprometimento	Comprometimento abaixo da média	Comprometimento abaixo da média	Comprometimento abaixo da média

Fonte: Elaborado pelo autor.

A base Falta de Recompensas e Oportunidades, abordou as questões 17, 18, 19 e 20. Por sua vez, representa a crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidades (MEDEIROS, 2003).

De acordo com Bastos et al. (2008), é recomendado um baixo comprometimento nesta dimensão. Demonstra-se na tabela 13 que a Geração Y obteve 5,19, a Geração X 5,09 e os *Baby Boomers* 4,87. Assim, pode ser verificado

nos resultados da pesquisa, que as três gerações apresentaram comprometimento “abaixo da média”, ou seja, os docentes pesquisados não precisam de recompensas imediatas para motivá-los ao esforço “extra” em benefício da instituição. Isso não quer dizer que eles não valorizam as recompensas e oportunidades, mas demonstram que acreditam em um equilíbrio saudável entre ambas as partes.

Sendo assim, pode-se inferir que os respondentes dos três grupos geracionais percebem a importância do equilíbrio entre recompensas e contribuições.

A promoção na organização não representa para a Geração Y o seu maior objetivo, pois interpretam a mudança de escala de posição como espaço de reconhecimento e maior possibilidade de colocar em ação as suas iniciativas. Todavia, em tratando-se de instituição pública, o Instituto possui plano de carreira, gratificação por titulação, progressões por interstício e outras vantagens pertinentes a categoria.

Tabela 14 - Comprometimento Organizacional dos Docentes do Instituto Federal Farroupilha campus Alegrete na base Linha Consistente de Atividade.

LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADE	BABY BOOMERS	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
Item 21	1,79	2,11	2,52
Item 22	1,86	2,01	2,15
Item 23	1,42	2,21	2,31
Item 24	2,08	1,99	2,63
Resultado	7,15	8,33	9,60
Nível de Comprometimento	Baixo comprometimento	Baixo comprometimento	Comprometimento abaixo da média

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já a base “Linha Consistente de Atividade”, que engloba os itens 21, 22, 23 e 24 do questionário, está relacionada à manutenção da atitude esperada dentro da organização visando a permanência no emprego, ou seja, atentando-se para o cumprimento das regras.

Para esta dimensão os achados demonstrados na Tabela 14, também foram similares nas três gerações, evidenciando-se um escore de 9,60 para a Geração Y, 8,33 para a Geração X e 7,15 para o *Baby Boomers*. Sendo assim, a Geração X e os *Baby Boomers* classificaram-se com “baixo comprometimento” e a Geração Y com comprometimento “abaixo da média”. Contudo, os professores demonstraram frágil

crença de que devem manter certas atitudes e regras com o objetivo de se manterem na organização.

Nesse contexto, pode-se sugerir que dentro de uma organização pública isso possa ser mais frequente no sentido que os mesmos possuem um vínculo empregatício de estabilidade. Além disso, de acordo com a teoria das gerações, observa-se que no ambiente de trabalho os integrantes da Geração X apresentam aversão pela supervisão rigorosa, são mais centrados no “eu”. Os pertencentes a Geração Y também tem maior dificuldade de adaptação a situações de hierarquia e são conhecidos pelo sentimento de autossuficiência. Além disso, são individualistas e valorizam a autonomia de suas opiniões e atuações, situando o âmbito pessoal acima das considerações de ordem laboral ou social.

Tabela 15 - Comprometimento Organizacional dos Docentes do Instituto Federal Farroupilha campus Alegrete na base Escassez de Alternativas.

ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS	BABY BOOMERS	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
Item 25	1,18	1,77	1,56
Item 26	1,39	1,68	1,23
Item 27	2,52	2,27	1,85
Item 28	1,09	2,29	1,60
Resultado	6,18	8,11	6,24
Nível de Comprometimento	Baixo comprometimento	Baixo comprometimento	Baixo comprometimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim a sétima base “Escassez de Alternativas”, que está representada nas questões 25, 26, 27 e 28, é definida como a crença de que se tem poucas alternativas de trabalho se deixar a organização. Pode-se verificar na tabela 15 que os grupos classificam-se nessa dimensão com “baixo comprometimento”, com os respectivos valores: Geração X com 8,11, Geração Y 6,24 e *Baby Boomers* com 6,18.

Para a Geração X a mudança supostamente é cogitada quando a organização deixa de lhe ser favorável, sua lealdade se manifesta para consigo mesmo e com os colegas, não necessariamente para a organização. Segundo Zemke (2008) é um grupo que aceita mudanças com facilidade e são mais predispostos a não confiarem nos outros. Em relação a Geração Y, o autor destaca que este é um grupo sujeito à

mudança, não se prende a organização desde que não receba respostas à sua necessidade de ascensão imaginada, buscam outros ambientes de trabalho, o que provoca um aumento no grau de rotatividade.

Pelo exposto, o resultado observado na instituição pesquisada demonstra-se positivo, pois nenhuma organização deseja seus colaboradores ali trabalhando apenas pela submissão, coação e/ou sentimento de medo e incerteza diante do mundo do trabalho. É possível concluir que os docentes abordados não acreditam de que possuem poucas alternativas de trabalho caso deixem a atual instituição onde estão trabalhando, se estão ali é porque desejam estar.

Considerando os resultados obtidos em relação ao comprometimento organizacional dos docentes do IFFAR - campus Alegrete, é possível observar que a partir da análise das sete bases da escala EBACO, o grupo apresentou “alto comprometimento” e “comprometimento acima da média” em duas, das quatro bases que deveriam indicar “alto comprometimento” descritos por Medeiros (2003). Sendo elas, a base Afetiva (comprometimento acima da média) e Obrigação pelo desempenho (alto comprometimento).

Neste sentido, os dados apresentam-se de forma satisfatória, pois o fato dos docentes internalizarem a filosofia e os objetivos institucionais são fundamentais, para o maior envolvimento e empenho do grupo com o serviço por eles prestado. Vale ressaltar, que a base obrigação pelo desempenho, pertence à abordagem normativa (Meyer; Allen, 1991), e a cultura organizacional e as estratégias estabelecidas pela instituição, desempenham papel central nesta dimensão.

Considerando as afirmações de Rowe (2008), é fundamental o alto comprometimento nestas dimensões, pois ela impacta diretamente no esforço dos professores frente as suas funções. Sendo assim, sugere-se que os professores dentro dos grupos geracionais, identificam-se fortemente com a filosofia, valores e objetivos da instituição e se sentem no dever de se esforçar pela organização, desempenhando suas funções com efetividade e compromisso.

Na sequência a base obrigação em permanecer apresentou-se com “baixo comprometimento” nos respectivos grupos geracionais. Caracteriza-se assim, que os professores da instituição não se sentem obrigados a permanecer.

Contudo, Rego (2002) contribui com os achados da referida base, quando refere-se que os objetivos organizacionais podem sofrer influência pela natureza do laço psicológico desenvolvido pelo indivíduo com sua instituição. Considera que os

profissionais com desejo de pertencer e permanecer na instituição, poderão apresentar maiores desempenhos do que aqueles, que se sentem obrigados.

No entanto, na dimensão Afiliativa, registrou-se “baixo comprometimento”, sendo esse um dado que merece atenção, pois significa que apesar de todos viverem interligados pelo contexto organizacional, os docentes não se sentem integralmente reconhecidos pelos colegas como membros da equipe. Destaca-se que esse sentimento, de fazer parte da organização, é fundamental para que os mesmos queiram permanecer nela e estabeleçam forte vínculo.

Tannenbaum (1991) enfatiza que os processos de socialização, treinamentos e de qualidade de vida no trabalho (QVT) são práticas influenciadoras do vínculo entre indivíduo e organização. Segundo a embasamento teórico, estes são quesitos almejados pelas Gerações X e Y, que representaram a maioria do público pesquisado.

De acordo com o exposto, sugere-se também, que o sentimento presente da base afiliativa possa ter contribuído para os achados na base obrigação em permanecer. Portanto cabe salientar as indicações de Montana e Petit (2008), quando relatam que os gestores devem proporcionar ações de trabalho para a Geração Y, voltadas para a estimulação do trabalho em equipe, desenvolvimento de habilidades interpessoais e de alguma forma recompensá-los, pelo efetivo cumprimento de esforços colaborativos.

Na dimensão, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividades e escassez de alternativas, o grupo pesquisado apresentou resultados que representaram “baixo comprometimento” e “comprometimento abaixo da média”.

Por fim, seguindo as ideias Meyer; Allen (1991) os baixos níveis de comprometimento Instrumental (falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividades e escassez de alternativas) nos docentes, não devem levar a uma intenção em deixar a organização, a não ser, que o comprometimento afetivo e comprometimento normativo (Obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho) também sejam baixos.

Sendo assim, conclui-se que acerca destes quesitos, de maneira geral, os professores responderam de forma satisfatória, revelando um forte vínculo afetivo, escores mais elevado para a dimensão obrigação pelo desempenho e um frágil vínculo nas bases instrumentais, relacionadas as últimas três dimensões do constructo. Destaca-se no momento, a importância de um direcionamento e reflexão

variáveis e constructos entre si. Assim, vale destacar a ocorrência de 51,56% de correlações entre os itens de bases diferentes.

Tabela 16 – Número de correlações estatisticamente significantes ao nível de 1%.

BASES DO COMPROMETIMENTO	NÚMERO DE CORRELAÇÕES
Afetiva X Afetiva	5
Afetiva X Obrigação em Permanecer	4
Afetiva X Afiliativa	14
Afetiva X Falta de Recompensa e Oportunidade	2
Obrigação em Permanecer X Obrigação em Permanecer	6
Obrigação em Permanecer X Afiliativa	5
Obrigação em Permanecer X L. Consist. Atividade	1
Obrigação pelo Desempenho X Obrigação pelo Desempenho	6
Afiliativa X Afiliativa	6
Afiliativa X Falta de Recompensa e Oportunidades	4
Afiliativa X Escassez de Alternativas	3
Falta de Recomp. e Oportunid. X Falta de Recomp. e Oportunid.	1
Linha consistente de Atividade X Linha Consistente de Atividade	4
Linha consistente de Atividade X Perfil dos Docentes	2
Escassez de Alternativas X Escassez de Alternativas	3
Perfil dos Docentes X Perfil do Docentes	3

Fonte: Elaborada pelo autor.

A análise da matriz de correlação confirmou a validade da escala EBACO proposta por Medeiros (2003), enquanto mecanismo para identificação dos níveis de comprometimento organizacional nas suas diferentes dimensões, dado que um representativo número de correlações significativas a 1% ocorreu entre itens de uma mesma base (Tabela 16).

A Base Afetiva e a Base Obrigação em Permanecer, demonstraram correlações significativas e positivas em quatro ocasiões. Assim, pode-se inferir que os Docentes não demonstram sentimento de obrigação em permanecer na instituição pesquisada,

ou mesmo sentimento de culpa se tivessem que deixá-la. Pelos resultados expressos na matriz de correlação, confirmou-se ainda, que os professores não se sentem obrigados em permanecer e sim, permanecem por um sentimento de internalização da filosofia e dos valores da organização. Pelo exposto, os dados confirmam as descrições expressadas no item 4.2, da interpretação da escala EBACO.

Na análise dos coeficientes de correlação entre a dimensão Afetiva e a Afiliativa, foi observado que dos 16 campus de interação, demonstrou-se significância a 1% em 14 deles. Esse comportamento reforça que para o grupo Docente, mais relevante do que o sentimento de integrar o grupo, é a sua identificação com os valores e/ou filosofia institucional.

De maneira semelhante, ao confrontar os itens que compõem a base “falta de recompensas e oportunidades” com a base “afetiva”, observou-se dois campos com correlações negativas a 1%. Mais uma vez, fica explícita a crença de que o esforço extra em benefício da Instituição, quando exercido pelo grupo Docente, é motivado pelo alinhamento aos valores organizacionais e não a possibilidade de recompensas imediatas.

Quando confrontado os itens do quadrante “Obrigação em Permanecer” com aqueles da base “Afiliativa”, foi observado correlação significativa entre as variáveis Q1, Q2 e Q3, com Q5. Pelo exposto, infere-se que o grupo de Professores não sente obrigação moral em permanecer na instituição, uma vez que também compartilham o sentimento de uma suposta falta de integralização com o grupo.

Dentro desse contexto, a análise de correlação revelou também que em alguns momentos há um sentimento de não pertencer integralmente ao grupo, conseqüentemente, os Docentes não percebem maiores oportunidades na referida Instituição. Essa evidência pode ser comprovada quando o item de número 20 (Apesar dos esforços que realizei, não vejo oportunidades para mim nesta Instituição), está correlacionado significativamente com todos os itens da base Afiliativa.

Ainda, sugere-se que a auto estima, desencadeada pelo sentimento de fazer parte do grupo e ser aceito pelos colegas, conseqüentemente, traz um sentimento de confiança aos sujeitos quanto a novas alternativas e/ou oportunidades no mundo do trabalho caso venha a deixar a Instituição a qual pertencem. Justificativas residem quando o quadrante da base Afiliativa apresentaram correlação com a base escassez de alternativas.

Quando confrontado os itens da base Linha Consistente de Atividades e os itens constituintes do perfil dos pesquisados, se observou que quanto menor o tempo de trabalho na Instituição, maior o sentimento de não haver a necessidade de cumprimento das regras para manterem-se na organização. De maneira semelhante, àqueles que se declararam solteiros demonstraram idêntico comportamento.

De maneira já esperada, a análise de correlação demonstrou que o tempo de trabalho no campus Alegrete e o tempo de exercício da atividade Docente está ligado significativamente a faixa etária dos respondentes. Ou seja, de maneira decrescente, os profissionais de maior tempo e experiência pertencem à Geração *Baby Boomers*, Geração X e, por fim, Geração Y.

3.4 ANÁLISE DISCRIMINANTE

A análise discriminante é uma técnica da estatística multivariada utilizada para discriminar e classificar objetos, fatos ou mesmo situações. Segundo Khattree; Naik (2000), a análise discriminante estuda a separação de objetos e/ou fatos de uma população, em classes.

Para identificar as variáveis que melhor discriminam cada um dos três grupos de gerações, realizou-se uma análise discriminante múltipla, a qual foi processada utilizando o *software* IBM SPSS Statistics, Versão 22.

O resultado da estimação está sintetizado na matriz de estruturas (Tabela 17) que contém as correlações entre os grupos no conjunto entre variáveis discriminantes e funções discriminantes canônicas padronizadas, as quais estão ordenadas por tamanho absoluto de correlação na função.

Verifica-se que as variáveis Q23 (Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa); Q24 (Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste cargo); Q27 (Uma das consequências negativas de deixar o IFFAR campus Alegrete seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho) e a variável de Q28 (Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidade de trabalho), em destaque na Tabela 17, são as mais importantes na explicação das diferenças que existem entre o comprometimento organizacional das gerações. Em outras palavras, o impacto das gerações sobre o comprometimento organizacional pode ser, na maior parte, atribuído à influência dos constructos LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADES E ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS.

Tabela 17 - Matriz de estruturas **.

VARIÁVEIS	FUNÇÃO	
	1	2
Q28	,558*	-,090
Q17 ^b	-,337*	-,035
Q9 ^b	-,288*	,267
Q25 ^b	-,248*	-,115
Q13 ^b	-,230*	,115
Q31 ^b	,206*	-,141
Q11 ^b	-,204*	,096
Q7 ^b	,201*	,050
Q12 ^b	,191*	,122
Q4 ^b	-,178*	-,043
Q19 ^b	-,163*	-,065
Q14 ^b	-,156*	,034
Q8 ^b	,145*	,123
Q18 ^b	-,144*	,130
Q2 ^b	,143*	,089
Q15 ^b	-,103*	,059
Q16 ^b	-,099*	,022
Q10 ^b	-,094*	-,069
Q35 ^b	,069*	-,023
Q24	-,260	,690*
Q23	,245	,482*
Q27	,079	-,442*
Q26 ^b	-,155	-,364*
Q32 ^b	,165	,271*
Q5 ^b	,089	,219*
Q6 ^b	,146	,206*
Q21 ^b	-,172	,199*
Q22 ^b	,008	,183*
Q3 ^b	-,035	-,140*
Q29 ^b	,058	-,106*
Q20 ^b	,047	-,088*
Q1 ^b	-,003	,029*

Fonte: Elaborada pelo autor.

* Maior correlação absoluta entre cada variável e qualquer função discriminante.

** Matriz de estruturas com as correlações entre grupos no conjunto entre variáveis discriminantes e funções discriminantes canônicas padronizadas, ordenadas por tamanho absoluto de correlação na função.

b Variável não relevante para a determinação da função discriminante.

Por último, destaca-se que os resultados da análise discriminante reiteram todos os achados anteriores, conforme pode ser observado visualmente na Figura 1, onde das 192 células de interação bivariada, no âmbito das duas bases identificadas no parágrafo anterior, somente 4 registram correlações significativas, com as demais bases.

Isso indica que as variáveis discriminantes estão localizadas exclusivamente naquelas duas bases, onde se concluí que o que diferencia os comprometimentos manifestados pelos docentes da instituição analisada, são as variáveis Q23, Q24, Q27 e Q28.

4 PROPOSTAS DE AÇÕES E ESTRATÉGIAS COM VISTAS À PROMOÇÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Buscando-se a promoção do comprometimento organizacional, segue proposições de ações que possam vir a contribuir para a concretização desse objetivo. Vale registrar, que essas sugestões foram construídas partindo-se dos resultados do estudo em questão.

Acerca dos resultados da pesquisa, de maneira geral, os docentes responderam de forma positiva as afirmações, revelando um forte vínculo afetivo, escore mais elevado para a dimensão obrigação pelo desempenho, um sentimento de não se sentir integralmente pertencente ao grupo e um frágil vínculo nas bases instrumentais, relacionadas as últimas três dimensões do constructo.

De maneira a facilitar o acesso as informações geradas nesta pesquisa e a multiplicação do seu conteúdo, entre os gestores do Instituto Federal Farroupilha, surgiu a ideia de disponibilizar as proposições no aplicativo Issuu. Bem assim, a cartilha pode ser acessada no seguinte endereço eletrônico: <https://issuu.com/jerusakamargo/docs/cartilha_issuu>.

O Issuu é um serviço online para compartilhamento de publicações virtuais que possibilita a criação de arquivos específicos, permitindo aos usuários terem acesso gratuito e instantâneo aos conteúdos.

Dessa maneira, segue abaixo no Tabela 18, algumas considerações teóricas que embasaram a formulação das Proposições no aplicativo Issuu.

Tabela 18 – Considerações Teóricas.

CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS
Estratégia Organizacionais voltadas para o desenvolvimento de comportamentos e atitudes de comprometimentos. A Instituição deve rever suas estratégias de gestão para auxiliar nessa demanda, ao passo que as ações somente serão eficientes, se os colaboradores estiverem comprometidos em desenvolver suas funções. Além disso, é importante que os docentes vivenciem possibilidades de auto realização, satisfação e crescimento no contexto organizacional (SCHEIBLE; BASTOS, 2005).
A gestão de pessoas deve formar e consolidar equipes internas produtivas e comprometidas com a estratégia e as metas da empresa, utilizando adequadamente processos seletivos, atividades de

treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais, otimizando recursos e investimentos (KIMURA, 2008).

Os colaboradores que apresentam valores pessoais semelhantes com os valores organizacionais tendem a um maior comprometimento com a empresa, em contrapartida daqueles que possuem valores diferenciados com os da instituição. A importância da estabilidade na instituição bem como a oferta de programas e/ou de incentivos que repercutam nas três bases do comprometimento (Afetiva, Normativa, Instrumental), agregando um sentimento de segurança e promovendo uma maior assimilação dos valores das organizações são positivos (FINEGAM, 2000).

Na laboração de estratégias, a organização precisa sempre levar em consideração os objetivos organizacionais, porém, nunca se esquecendo dos objetivos individuais de cada colaborador, e buscar o equilíbrio entre esses objetivos, de modo a favorecer os resultados, tanto da empresa quanto do funcionário (CHIAVENATO, 2010).

Caldwell et al. (1990), já alertavam que um sistema claro de valores organizacionais, promove o comprometimento organizacional, principalmente quando pautados no processo de internalização e identificação. Os autores também revelaram que os programas de planejamento de carreira quando bem estruturados, em algumas situações, podem influenciar o comprometimento instrumental.

Lucena (1992), destaca que a gestão de pessoas deve procurar conscientizar o colaborador da repercussão das suas ações, implementado e utilizado a suas práxis como instrumento motivador e facilitador para um maior envolvimento e comprometimento com a Instituição.

Desenvolver nos gestores Institucionais a visão sistêmica; a prática do trabalho em equipe; ter bom relacionamento interpessoal; executar planejamentos; demonstrar capacidade empreendedora; capacidade de adaptação e flexibilidade; demonstrar cultura da qualidade; criatividade e comunicação; liderança; iniciativa e dinamismo (SOVIENSKI E STIGAR, 2008).

Segundo Dutra (2012), deve ser levado em conta alguns aspectos para definição do modelo de gestão, que segundo o autor estão caracterizados da seguinte forma:

1. **desenvolvimento mútuo**: a gestão de pessoas deve estimular e criar as condições necessárias para que a empresa e pessoas possam desenvolver-se mutuamente nas relações que estabelecem;
2. **satisfação mútua**: a gestão de pessoas deve alinhar a um só tempo os objetivos estratégicos e negociais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas;
3. **consistência no tempo**: a gestão de pessoas deve ainda oferecer parâmetros estáveis no tempo para que, dentro de uma realidade cada vez mais turbulenta, seja possível à empresa e as pessoas ter referenciais para se posicionarem de forma relativa em diferentes contextos e momentos dessa realidade.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Fonte: Elaborada pelo autor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O enfoque do comprometimento é validado pela área da psicologia social e detectado no comportamento do trabalhador com relação a manter seu lado emocional em harmonia com o racional, ou seja, tentando equilibrar suas “atitudes” com seu “comportamento” (MORAES et al., 1998). Assim sendo, o comprometimento é considerado como um vínculo desenvolvido pelo indivíduo, no exercício de suas ações e comportamentos, entendendo-se que cada atitude o leva a futuras posições, nas quais determina o tipo de vínculo com a organização.

O comprometimento organizacional é uma temática muito discutida no meio acadêmico, destacando-se não somente nas pesquisas científicas, como também na visão dos gestores de diferentes áreas. Esse constructo, vem sendo estudado como uma das características de maior impacto no desempenho das pessoas no âmbito organizacional.

Com base na relevância do tema, o objetivo do presente estudo foi identificar a existência e a predominância de diferentes dimensões do comprometimento organizacional nos grupos geracionais que compõem o quadro de servidores docentes efetivos do Instituto Federal Farroupilha- campus Alegrete-RS. Sendo assim, destaca-se que a pesquisa em questão oportunizou um novo olhar sobre a relação comprometimento organizacional e os grupos geracionais, evidenciando que ao investigar essa relação pode-se abrir novas linhas de investigação relevantes para os docentes e gestores nas Intuições públicas de ensino superior.

Os dados apontaram para um perfil dos docentes do instituto, com predominância do gênero masculino, casados, entre os grupos geracionais representados pelos pesquisados, a Geração Y obteve o maior número de integrantes. Quanto a titulação, a maioria da amostra são mestres e 88% dos respondentes já tiveram outra experiência profissional antes de trabalhar na referida instituição. Além disso, no quesito referente a motivação em escolher o IFFAR para atuar profissionalmente, destacou-se entre dos docentes, a escolha pela “segurança e estabilidade”, “oportunidade de crescimento” e a “remuneração”.

Considerando os resultados obtidos quanto ao primeiro objetivo específico - Identificar a base e o grau de comprometimento organizacional dos docentes do IFFAR – campus Alegrete, de maneira global, evidencia-se resultados satisfatórios. Uma vez que, das quatro bases que deveriam apresentar alto grau de

comprometimento, o grupo apresentou, na base Afetiva (comprometimento acima da média) e Obrigação pelo Desempenho (alto comprometimento). Todavia, a base Obrigação em Permanecer e a Afiliativa, apresentaram “baixo comprometimento” quando o recomendado seria o comportamento inverso.

Quanto as bases Falta de Recompensas e Oportunidades, Linha Consistente de Atividade e Escassez de Alternativas, seguiram o padrão desejado pelo proponente da escala EBACO, demonstrando comprometimento abaixo da média e/ou baixo comprometimento.

Portanto, sugere-se que os docentes têm um vínculo afetivo com a organização. Desde então, pode-se inferir que o resultado na dimensão afetiva seja proveniente do reconhecimento que a organização atribui a profissão.

Na sequência, de acordo com as bases referentes ao comprometimento instrumental (falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividades e escassez de alternativas) os pesquisados apontaram um baixo grau de comprometimento, o que representa que estes não associam suas atividades baseadas em uma relação de trocas, mas sim em um compromisso afetivo com a organização. Outro aspecto que deve ser considerado, é a formação e titulação dos docentes, o que favorece o ingresso dos mesmos no mundo do trabalho e aumenta a possibilidade de oferta e oportunidades.

Além disso, pode-se inferir que o sentimento demonstrado na base Afiliativa, possa ter contribuído com os achados da base obrigação em permanecer, na ocasião que os pesquisados mencionaram nessa última, que não se sentem obrigados a permanecer na Instituição. De maneira contraditória os professores revelaram um forte vínculo afetivo, além disso, apresentaram um escore elevado para a dimensão obrigação pelo desempenho.

No que tange ao segundo objetivo específico - avaliar a inter-relação entre as bases do comprometimento organizacional dos docentes nos seus diferentes grupos geracionais, a análise da matriz de correlação confirmou a validade da escala EBACO proposta por Medeiros (2003), quanto mecanismo para identificação dos níveis de comprometimento organizacional nas suas diferentes dimensões.

Ainda, entende-se que os professores demonstram similaridade nas respostas em cinco das sete bases do comprometimento organizacional independentes do grupo geracional. Essa inferência pode ser confirmada pelo número acentuado de correlações no campo de interação das bases.

Pelo exposto, a análise discriminante demonstrou que as mais significativas explicações das diferenças que existem entre o comprometimento organizacional das gerações se deu nas bases Linha Consistente de Atividades e Escassez de Alternativas. Bem assim, as funções discriminantes corroboraram com as observações pronunciadas na análise de correlação. O que pode justificar os referidos dados, é a hipótese das diferenças de ideias, características, experiência de vida e aspirações existentes entre as gerações.

Nesse interim, vale ressaltar que o conceito de comprometimento organizacional busca esclarecer o entendimento sobre a intensidade e estabilidade da dedicação do empregado para sua organização. Assim, o comprometimento do colaborador está, significativamente, relacionado à produtividade das empresas, destacando que ambos objetivos, da empresa e do colaborador, tornam-se integrados e congruentes.

Dessa maneira, pontua-se que os resultados obtidos foram analisados com base nas características do contexto, no que se refere a sua história e as peculiaridades relacionadas a sua natureza.

Neste sentido, os achados apontados nesta pesquisa poderão nortear políticas de gestão estratégica de pessoas, com o intuito de ampliar o nível de comprometimento organizacional entre os docentes, tendo em vista, quanto mais a organização promover o reconhecimento de seus colaboradores, maior vai ser o comprometimento afetivo, sentimento de pertencer e o desejo em permanecer, em relação a instituição. Pode-se assim, inferir que esse comprometimento com a organização pode ser aumentado em aspectos positivos, pelos fatores culturais, pelos processos de socialização e pelas realizações das expectativas dos professores quanto a evolução de sua carreira.

A partir dos resultados, cabe sinalizar que a gestão de pessoas deve formar e consolidar equipes internas produtivas e comprometidas com a estratégia e as metas da instituição, utilizando adequadamente processos de gestão, atividades de treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais, otimizando recursos e investimentos, com o objetivo de maximizar os resultados de acordo com os fins organizacionais.

Por fim, destaca-se como aspecto positivo a utilização de um instrumento de coleta de dados já validado, o que, a partir da análise de correlação dos resultados apresentados, confirmou-se a validade desse constructo. Além disso, pode ser citado

o corte transversal do estudo como uma limitação do mesmo, por apresentar apenas um retrato da situação em um dado momento. Para tanto, indica-se outros estudos de forma longitudinal.

Portanto o estudo não apresenta um esgotamento do tema, mas, sim, possibilita outras perspectivas de pesquisa, abordando aspectos não tratados neste trabalho. Dentre as sugestões para novos estudos sugere-se estabelecer relações dos grupos geracionais com outros construtos organizacionais, tais como: cultura organizacional e valores institucionais.

Em síntese, o presente trabalho, além de permitir o conhecimento das relações entre comprometimento organizacional e grupos geracionais dos docentes do Instituto. Abre perspectivas para novos estudos que façam avançar ainda mais o conhecimento científico acerca desse importante tópico do campo de estudos organizacionais.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARSENAUT, P. M. Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. **The Leadership & Organization Journal**, v. 25, n. 2, 2004.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa Survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: UFMG, Coleção Aprender, 1999.

BANDEIRA, M. L. et al. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 4, n. 2, 2000.

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

BASTOS, A. V. B. O. **Conceito de Comprometimento** - Sua Natureza e Papel nas Explicações do Papel Humano no Trabalho. Salvador: Organização e Sociedade. 1994.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: os caminhos da pesquisa e os desafios teóricos-metodológicos. In: Trabalho, organizações e cultura. São Paulo: Editores Associados, 1997.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 6, p. 219-240, 1995.

BASTOS, A. V. B.; COSTA, F. M. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. In: **Psicologia**: Organizações e Trabalho, v. 1, n. 1, p. 11-41, Trindade: UFSC, 2001.

BASTOS, A. V. B., SIQUEIRA, M. M. M., MEDEIROS, C. A. F. M., MENEZES, I. G. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas de Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344p.

BATISTA, M. A. **Comprometimento Organizacional e profissional**: Um estudo com os docentes de uma instituição de ensino superior. Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Itajaí. Santa Catarina, 2005.

BORGES, R. S. G. MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. In: **Anais... XIX EnANPAD**, Brasília: ANPAD, 2005.

CALDWELL, D. F.; CHATMAN, J. A. E.; O'REILLY, C. A. Building organizational commitment: a multifirm study. **Journal of Occupational Psychology**, n. 63, p. 245-261, 1990.

CHEN, P. J.; CHOI, P. C. Y. Generational differences in work values: a study of hospitality management. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 6, p. 595-615, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COUPLAND, D. **Generation X**: Tales for an Accelerated Culture. New York: St. Martin's Press, 1991.

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

DEMO, G. et al. **Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações**: Estado da Arte, Produção Nacional, Agenda de Pesquisa, Medidas e Estudos Relacionais. São Paulo: Atlas, 2012.

DIAS, D. S.; MARQUES, A. L. Múltiplos comprometimentos: um estudo com profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico. In: **Anais... Encontro da ANPAD**, n. 26, Salvador, Bahia, 2002.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. I. S. **Gestão de Pessoas**. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.

ERICKSON, T. **E agora Geração X?** Como se manter no auge profissional e exercer liderança plena numa época de intensa transformação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FILENGA, D.; VIEIRA, A. M. Faces e vicissitudes do trabalho: perspectivas históricas e contemporâneas. 2010. Disponível em: <http://cont.aedb.br/seget/artigos10/195_SEGET%202010%20I%20editado.pdf>. Acesso em 08 de abr de 2014.

FINEGAN, J. E. The impact of person and organizational values on organizational commitment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 73, p. 149-69, 2000.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY M. T. L (ORG) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, p 11-34, 2002.

GARCIA-LOMBARDIA, P. G.; STEIN, G.; PIN J. R. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales**: Motivaciones y valores de La generacion Y. Barcelona: IESE Business School, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A.C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAIR, J. R. Jr. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 593p.

HILL, K. S. Defy the decades with multigenerational teams. **Nursing Management**, v. 1, n. 5, p. 32-35, 2004.

KHATTREE, R. & NAIK, D.N. **Multivariate data reduction and discrimination with SAS software**. Cary, NC, USA: SAS Institute Inc., 2000. 558 p.

KYLES, D. Managing your multigenerational Workforce. **Strategic Finance**, n. 87, v. 6, p. 52- 55, 2005.

KIMURA, E. S. Gestão de pessoas – a importância da gestão de pessoas nas organizações em mudança. Internet. Disponível em <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Gestao_de_pessoas_A_Importancia_da_gestao_de_pessoas_nas_organizacoes.htm>. Acesso em: 30 jul. 2016.

LAWRENCE, B. S; TOLBERT, P. S. Organizacional demography and individual careers: structure, norms and outcomes. In: GUNZ, Hugh; PEIPERL, Maury (Eds.). *Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks, Sage, 2007.

LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. **A Geração “Y” no trabalho**: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: ATLAS, 1992.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing – Uma Orientação Aplicada**. 6. ed. Bookman, 2012.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 11. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATHIEU, J.; ZAJAC, D. A review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, 1990.

MCGUIRE, D.,TODNEM, R., HUTCHINGS, K.. Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. **Journal of European Industrial Training**, n. 31, v. 8, p. 592-608, 2007.

MEDEIROS, C. A. F. e ENDERS, W. T. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22º, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 187–209, 2003.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do Comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, 2005.

MEISTER, J.C.; WILLYERD, K. **The 2020 Workplace**: How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today. New York: Harper Business, 2010.

MENEZES, I. G.; BASTOS, A. V. B. **Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional**. Psicologia em Revista, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 200-215, 2009.

MEYER, J. P., PAUNONEN, S. V., GELLATTLY, I. H., GOFFIN, R. D.; JACKSON, D. N. Organizational commitment and job performance: it's nature of the commitment that counts. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, p. 152-6, 1989.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organization commitment. **Human Resource Management Review**, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, n. 78, v. 4, p. 538-551, 1993.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the Workplace** - Theory, Research and Application. Advanced Topics in Organizational Behavior. California: SAGE Publications. Thousand Oaks, 1997.

MINTZBERG, H. **Managing**: Desvendando o Dia a Dia da Gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTANA, P. J.; PETIT, F. Motivating Generation X and Y on the job and preparing Z. **Global Journal of Business Research**, v. 2, n. 2, 2008.

MORAIS, J. H. M. **Comprometimento e desempenho organizacional**: um estudo hierárquico multinível (HLM) no sistema público de ensino na Bahia. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

MORROW, P. **The theory and measurement of work commitment**. Greenwich, CT: JAI, 1993.

MOWDAY, R.T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organizational linkages**: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1982.

OLIVEIRA, S. **Geração Y** – O nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integrare, 2010.

Plano de Desenvolvimento Institucional: 2014-2018, Instituto Federal Farroupilha. Disponível em: <http://w2.iffarroupilha.edu.br/site/midias/arquivos/20148309056884pdi_14_18pdf.pdf>. Acesso em: 30 de jul. de 2016.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T. E BOULIAN, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, n. 5, p. 603-609, 1974.

PRODANOV, C. C. FREITAS, E. C., **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e o Trabalho Acadêmico**. 2. Ed. Feevale, 2013.

REGO, A. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 6, n.2, p.209 – 241, maio/agosto. 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed., São Paulo: Pretence Hall Brasil, 2005.

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**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2008.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. Práticas de Gestão Democrática como mediador de relação entre comprometimento e desempenho. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. Brasília/DF, 2005, **Anais... XXIX ENANPAD**, Rio de Janeiro, RJ, 2005.

SHELDON, M. E. Investments and involvements as mechanisms producing commitment to an organization. **Administrative Science Quarterly**, n. 16, p. 142-150, 1971.

SILVA, A.; PINTO, J. Uma visão global sobre as ciências sociais. In SILVA, A.; PINTO, J. **Metodologia das ciências sociais**, 11. ed., Porto Alegre: Edições Afrontamento, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE J. S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Artmed: Porto Alegre, 2004.

SOUTHARD, G.; LEWIS, J. Building a workplace that recognizes generational diversity. **Public Management**, n. 86, p. 8-12, 2004.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão De Pessoas.2008, Disponível em:

<http://www.opet.com.br/comum/paginas/arquivos/artigos/Gestao_de_pessoas_e_RH.df> Acesso em: 21 abr. 2016.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 3. ed., Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TANNENBAUM, S. I. et al. Meeting trainees' expectations: the influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, p. 759-769, 1991.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital**. Tradução de Marcello Lino. Rio de Janeiro : Agir Negócios, 2010.

TARDIF, M. & LESSARD, C. **O ofício do professor: história, perspectivas e desafios internacionais**. 2. ed., Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

TEIXEIRA, G. M.; BASTOS NETO, C. P. S.; OLIVEIRA, G. A. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VALE, J. C. F.; LIMA, T. C. B.; QUEIROZ, G. C. O comprometimento organizacional entre grupos geracionais em uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XXXV, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2011.

VERGARA, S; C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VILAS BOAS, A, A.; BERNARDES, R. O. **Gestão Estratégica de Empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. Bookman: Porto Alegre, 2001.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Convidamos o(a) Sr.(a) para participar da Pesquisa Comprometimento Organizacional Docente e Grupos Geracionais: um estudo de caso no Instituto Federal Farroupilha, sob a responsabilidade dos pesquisadores Jerusa Bittencourt Maciel de Camargo e Sibila Luft, o qual versa o objeto de dissertação do Programa de Pós Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, campus Santo Ângelo.

O objetivo principal que norteia essa pesquisa é análise das dimensões do comprometimento organizacional dos docentes efetivos do Instituto Federal Farroupilha – campus Alegrete – RS, nos seus distintos grupos geracionais. Para tanto será utilizado o modelo de medida construído e validado por Medeiros (2003), que contempla as bases do comprometimento organizacional, que amplia a tipologia de Meyer e Allen (1991). Assim, especificamente, buscar-se-á identificar, mensurar e descrever as dimensões do comprometimento organizacional do público pesquisado. A partir disso, propõem-se apresentar sugestões de ações, de maneira a contribuir para o comprometimento organizacional dos Docentes da Instituição estudada.

O procedimento de coleta de dados será por meio de uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, mediante instrumento de coleta de dados com os Docentes efetivos da referida instituição. Sua participação é voluntária e sua identidade no questionário será preservada.

Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. Existe um desconforto e risco mínimos para o participante da pesquisa que se submeter à coleta dos dados por ter que responder sobre coisas que talvez lhe pareçam desconfortáveis, mas que também poderão ser gratificantes, e isso se justifica pelo fato de lhe possibilitar ser ouvido.

Existindo qualquer desconforto com a pesquisa a Clínica de Psicologia da URI campus de Santo Ângelo prestará a devida assistência à pessoa questionada. Os pesquisadores irão tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo.

Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Uma cópia desse consentimento será arquivada no curso de mestrado em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – campus de Santo Ângelo. A outra será fornecida a você.

Se depois de consentir em sua participação o Sr. (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr. (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo.

Para qualquer outra informação, o (a) Sr. (a) poderá entrar em contato com o pesquisador no endereço eletrônico jerusabcamargo@gmail.com.br, ou poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/URI situado na Rua Universidade das Missões, 393. Prédio 4. Santo Ângelo – RS. CEP: 98.802-470 – Fone: (55) 3313-7917).

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____, fui informado dos objetivos da pesquisa acima declarada e esclareci minhas dúvidas. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão se assim desejar. O pesquisador certificou-me de que minha identidade será preservada. Em caso de dúvidas poderei chamar umas das pesquisadoras, Jerusa Bittencourt Maciel de Camargo ou Sibila Luft pelos fones (55) 99543132 – (55)34220649; ou o Comitê de Ética em Pesquisa da URI (Rua Universidade das Missões, 393. Santo Ângelo – RS. CEP: 98.802-470 – Fone: (55) 3313-7917). Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Nome do participante

Data:

Assinatura do participante

Nome do pesquisador

Data:

Assinatura do pesquisador

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO



PPGGEO - Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações da URI

Prezado(a) Professor(a),

Esta pesquisa faz parte de um projeto de dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações da URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, tendo objetivo estritamente acadêmico, que ajudará aos seus pesquisadores a entender mais as dimensões do comprometimento dos grupos geracionais nas organizações. Além disso, informo que estes dados serão tratados apenas pelo aluno condutor do trabalho e seu apoio de pesquisa.

Gostaria de convidá-lo a participar desta pesquisa e para tal, basta responder o questionário abaixo. Para respondê-lo, procure pensar no Instituto Federal Farroupilha como um todo e não somente na sua área de atuação. Coloque-me a disposição para esclarecimentos, Jerusa de Camargo – jerusabcamargo@gmail.com.

Contamos com sua colaboração e agradecemos antecipadamente.

Jerusa de Camargo
Mestranda – PPGGEO

Professora Dr^a Sibila Luft
Orientadora

Utilize a escala progressiva abaixo, com as variáveis de 1 a 5, para expressar a sua opinião. Informamos que não existe resposta certa ou errada, o importante é que responda com sinceridade levando em conta o seu sentimento.

DISCORDO			CONCORDO	
1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo plenamente

		1	2	3	4	5
1	Desde que me juntei ao IFF – campus Alegrete, meus valores pessoais e os da organização tem se tornado mais similares.					
2	A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.					
3	Eu me identifico com a filosofia do IFF – campus Alegrete.					
4	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.					
5	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.					
6	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar IFF – campus Alegrete agora.					
7	Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora.					
8	Acredito que não seria certo deixar o IFF – campus Alegrete porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.					
9	Todo colaborador deve buscar atingir os objetivos da empresa.					
10	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na instituição.					

11	O bom funcionário/docente deve se esforçar para que a organização tenha os melhores resultados.					
12	O funcionário/docente tem a obrigação de sempre cumprir as tarefas.					
13	Nesta instituição, eu sinto que faço parte do grupo.					
14	Sou reconhecido por todos na instituição como um membro do grupo.					
15	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.					
16	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta instituição.					
17	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.					
18	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta instituição.					
19	Minha visão pessoal sobre o IFF – campus Alegrete é diferente daquela que eu expressei publicamente.					
20	Apesar dos esforços que realizei, não vejo oportunidade para mim nesta instituição.					
21	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantere-meu emprego					
22	Na situação atual, ficar com minha instituição IFF - campus Alegrete, é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.					
23	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.					
24	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste cargo.					
25	Se eu decidisse deixar o IFF - campus Alegrete agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.					
26	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.					
27	Uma das consequências negativas de deixar o IFF seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.					
28	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidade de trabalho.					

II PARTE**Responda as seguintes questões:****PERFIL:****SEXO:** () FEM () MASC**ANO DE NASCIMENTO:** _____**ESTADO CIVIL:**

- () solteiro
() casado
() divorciado
() viúvo
() união estável

TITULAÇÃO:

- () especialista
() mestre
() doutorado
() pós doutorado

TEMPO DE TRABALHO NO INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA – ALEGRETE:

- () até 5 ANOS
() de 5 a 10 anos
() de 10 a 15 anos
() de 15 a 20 anos
() acima de 20 anos

Tempo que exerce a profissão docente:**Este é seu primeiro emprego? sim () não ()****Motivo que levou você a escolher o IFF- campus Alegrete para trabalhar:**

- () segurança e estabilidade
() Remuneração
() Oportunidade de crescimento profissional
() Boa imagem/ status da Instituição
() Crença no papel social da Instituição
() outro: _____