



**Alexandre Santana Nogueira**

**Comprometimento dos Oficiais Intendentes com a  
Organização Comando da Aeronáutica**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Ana Heloisa da Costa Lemos

Rio de Janeiro  
Janeiro de 2011



**Alexandre Santana Nogueira**

**Comprometimento dos Oficiais Intendentes com a  
Organização Comando da Aeronáutica**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Ana Heloisa da Costa Lemos**

Orientador  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Veranise Jacobowski Correia Dubeux**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte**

IBMEC- RJ

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 26 de janeiro de 2011

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

### **Alexandre Santana Nogueira**

Graduou-se no Curso de Formação de Oficiais Intendentes pela Academia da Força Aérea – Pirassununga – SP em 1987. Trabalha na área de administração e logística desde o início de sua carreira profissional, com maior ênfase em pagamento de pessoal, finanças e suprimento técnico. Atualmente é o Chefe do Gabinete da Diretoria de Intendência - Comando da Aeronáutica. Realiza, também, inspeções e palestras na área de pagamento de pessoal no âmbito do Comando da Aeronáutica. Em 2002, concluiu a Pós-Graduação Latu Sensu em Análise, Projeto e Gerência de Sistemas (APGS) pela PUC-Rio. Em 2006, concluiu o MBA-Desenvolvimento Avançado de Executivos – Área de Gestão de Processos pela Universidade Federal Fluminense (UFF).

#### Ficha Catalográfica

Nogueira, Alexandre Santana

Comprometimento dos oficiais intendentes com a Organização Comando da Aeronáutica / Alexandre Santana Nogueira ; orientadora: Ana Heloisa da costa Lemos. – 2011.

90 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2011.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Comportamento organizacional. 3. Comprometimento organizacional. 4. Diferenças geracionais. 5. Gestão de recursos humanos. I. Lemos, Ana Heloisa da Costa. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD685

Ao eterno Professor José Roberto Gomes da Silva, exemplo de profissionalismo e amor à arte de ensinar.

À minha mulher, Ana Angélica, e aos meus filhos, Luise e Diego, meus tesouros preciosos.

A meus pais, Armênio e Cecília, exemplos de honestidade e valorização do trabalho como caminho perene para a vitória.

Ao eterno amigo Günther Duniec, pelo exemplo de vida.

## Agradecimentos

A Deus por ter me dado a graça de ter chegado até aqui com saúde e paz interior.

À minha orientadora, Ana Heloisa da Costa Lemos, pela compreensão e paciência e por sua orientação firme e precisa, tendo sido decisiva para o desenvolvimento do presente trabalho.

Ao Major Brigadeiro Intendente Pedro Norival de Araujo pela amizade e suporte, que foi imprescindível para a condução do presente trabalho.

À minha mulher Ana Angélica de Oliveira Duniec pelo amor incondicional demonstrado diariamente, mesmo nos momentos mais difíceis.

Aos amigos Jorge Martins e Rodrigo Timótheo pelo incentivo e suporte imprescindíveis. Aos amigos Flávia Schmidt e Rodrigo Silveira pelo apoio e por terem servido de motivação para o início desta minha empreitada acadêmica. A todos os Intendentes da Aeronáutica que, ao demonstrarem interesse por esta pesquisa, serviram de estímulo para a sua conclusão.

## Resumo

Nogueira, Alexandre Santana; Lemos, Ana Heloisa da Costa. **Comprometimento dos Oficiais Intendentes com a Organização Comando da Aeronáutica**. Rio de Janeiro, 2011. 90p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Para uma organização alcançar os seus objetivos o comprometimento dos seus colaboradores é fundamental. Por esse motivo, o entendimento dos fatores que influenciam o comprometimento dos indivíduos para com as suas organizações tem inspirado o trabalho de inúmeros pesquisadores. Ao desafio de comprometer a força de trabalho pode-se acrescentar a dificuldade de fazê-lo em ambientes organizacionais em que convivem indivíduos de pelo menos quatro diferentes gerações. As possíveis diferenças geracionais, no ambiente organizacional, também têm motivado diversos estudos. Tendo como pano de fundo essas questões, o presente trabalho buscou unir os dois temas e teve como objetivo a identificação e a análise do grau de comprometimento organizacional dos oficiais intendentes do Comando da Aeronáutica, pertencentes à Geração X (indivíduos nascidos entre 1965 a 1979) e à Geração Y (indivíduos nascidos a partir de 1980), que são as gerações prevalentes nas organizações, nos dias de hoje. Para tal, foi realizado um levantamento, utilizando-se um modelo de múltiplas bases para mensurar o comprometimento organizacional: a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). A escala avalia 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 análise dos dados obtidos apontou similaridades entre as duas gerações avaliadas, no que diz respeito às bases de comprometimento. Tanto os respondentes da Geração X, quanto os da Y apresentaram um alto comprometimento em relação à base obrigação pelo desempenho e um comprometimento acima da média em relação à base afetiva, bem como um baixo comprometimento em relação às bases obrigação em permanecer e escassez de alternativas. Contudo, houve pequenas diferenças quantos às bases afiliativa e linha consistente de atividade, tendo a

Geração X, nessas bases, apresentou comprometimento abaixo da média, e a Geração Y, baixo comprometimento.

### **Palavras-chave**

Comportamento organizacional; comprometimento organizacional; diferenças geracionais; gestão de recursos humanos.

## Abstract

Nogueira, Alexandre Santana; Lemos, Ana Heloisa da Costa (Advisor). **Logistics Officers' Commitment with Air Force Command Organization.** Rio de Janeiro, 2011. 90p. Msc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

For an organization to achieve its goals, the commitment of its employees is essential. Therefore, understanding the factors that influence the commitment of individuals to their organizations has inspired the work of many researchers. To the challenge of committing the working force one can add the difficulty of performing this task in organization environments where at least four different generations are enclosed. Possible generational differences in the organizational environment, have also motivated many studies. Having these issues as a background, the present work sought to unite these two themes, as well as had as its objective the identification and the analysis of the main factors that influence the organizational commitment of the Brazilian Airforce administration officers from the X Generation (individuals born between 1965 and 1979) and from the Y Generation (individuals born from 1980 onwards), for these are the more prevalent generations in the organizations at the moment. In order to achieve this objective, a survey was conducted, using a model of multiple databases to measure organizational commitment: the Scale Bases of Organizational Commitment. This scale evaluates seven bases of the organizational commitment: affective; obligation to remain; obligation for performance; affiliative; lack of rewards and opportunities; consistent line of activity and lack of alternatives. The data analysis indicated similarities between the two generations evaluated regarding the bases of commitment. Both X Generation respondents, as those of Y revealed a high commitment regarding the “obligation for performance” base and a commitment above average regarding the “affective” base, as well as a low commitment regarding the “obligation to remain” and “lack of alternatives” bases. In relation to the “affiliative” and “consistent line of activity” bases, however, a small difference could be observed, where the X Generation presented a commitment below average, and the Y Generation a low commitment.

## **Keywords**

Organizational behavior; organizational commitment; generational differences; human resources management.

## Sumário

1	Introdução	13
1.1	Descrição do Problema	13
1.2	Objetivo	17
1.3	Relevância do Estudo	18
1.4	Delimitação do Estudo	20
1.5	Estrutura da Dissertação	20
2	Referencial Teórico	22
2.1	Conceituando Comprometimento Organizacional	22
2.2	Comprometimento Atitudinal e Comportamental	24
2.3	As Bases do Comprometimento Organizacional	27
2.3.1	Afetiva	28
2.3.2	Afiliativa	30
2.3.3	Normativa	32
2.3.3.1	Obrigações em Permanecer	32
2.3.3.2	Obrigações pelo Desempenho	33
2.3.4	Calculativa ou Instrumental	35
2.3.4.1	Falta de Recompensas e Oportunidades	35
2.3.4.2	Linha Consistente de Atividade	36
2.3.4.3	Escassez de Alternativas	38
2.4	A Questão das Gerações	40
2.4.1	A Geração X	44
2.4.2	A Geração Y	47
3	Metodologia	51
3.1.	Tipo de Pesquisa	51
3.2.	Papel do Pesquisador	51
3.3.	Coleta de Dados	53
3.3.1	Pesquisa Documental	53
3.3.2	Pesquisa Bibliográfica	53

3.3.3	Pesquisa Quantitativa	55
3.3.3.1	Universo e Amostra	56
3.3.3.2	Aplicação de Questionário	56
3.4	Tratamento e Análise dos Dados	57
3.5	Limitações do Método	60
4	Análise dos Resultados	61
4.1	O Comando da Aeronáutica (COMAER)	61
4.2	Analisando as Bases do Comprometimento Organizacional	65
4.2.1	Base "Afetiva"	66
4.2.2	Base "Obrigação em Permanecer"	68
4.2.3	Base "Obrigação pelo Desempenho"	69
4.2.4	Base "Afiliativa"	72
4.2.5	Base "Falta de Recompensas e Oportunidades"	74
4.2.6	Base "Linha Consistente de Atividade"	76
4.2.7	Base "Escassez de Alternativas"	78
5	Conclusões e Sugestões	80
6	Referências Bibliográficas	84

## Lista de Quadros

Quadro 1- Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão (alfa) dos sete fatores da EBACO	55
Quadro 2- Indicadores e pesos da escala EBACO	57- 58
Quadro 3- Bases do comprometimento organizacionais, níveis e resultados	58 - 59
Quadro 4- Resultado geral da tabulação	65
Quadro 5- Resultados por pergunta aplicada no questionário / base afetiva	66
Quadro 6- Resultados por pergunta aplicada no questionário / base obrigação em permanecer	68
Quadro 7- Resultados por pergunta aplicada no questionário / base obrigação pelo desempenho	70
Quadro 8- Resultados por pergunta aplicada no questionário / base afiliativa	72
Quadro 9- Resultados por pergunta aplicada no questionário / base falta de recompensas e oportunidades	74
Quadro 10- Resultados por pergunta aplicada no questionário / base linha consistente de atividade	76
Quadro 11- Resultados por pergunta aplicada no questionário / base escassez de alternativas	79