

4 Análise dos resultados

Este capítulo apresenta, inicialmente, breve descrição da empresa pesquisada, identificada como empresa E, e, em seguida, são identificadas e analisadas, tendo como base as repostas aos questionários aplicados, as sete bases de comprometimento consideradas na pesquisa.

4.1. As bases de comprometimento organizacional

A apuração dos questionários respondidos e o tratamento dos dados forneceram os resultados a respeito das sete bases do comprometimento, conforme avaliadas de acordo com a escala EBACO. Cada uma dessas bases é analisada, nos tópicos que se seguem, à luz da literatura que aborda a questão comprometimento organizacional e do perfil da Geração Y, referenciadas no segundo capítulo da presente dissertação. O Quadro 4 sintetiza os resultados relativos às bases do comprometimento organizacional dos indivíduos da Geração Y, na empresa E.

Quadro 4: Resultados dos questionários aplicados após tratamento dos dados

Base	Resultado	Interpretação do resultado
Afetiva	15,97	Comprometimento acima da média
Obrigação em permanecer	7,12	Baixo comprometimento
Obrigação pelo desempenho	16,53	Alto comprometimento
Afiliativa	14,69	Baixo comprometimento
Falta de recompensas e oportunidades	5,40	Comprometimento abaixo da média
Linha consistente de atividade	10,66	Comprometimento abaixo da média
Escassez de alternativas	6,21	Baixo comprometimento

Fonte: própria

4.1.1. Base “Afetiva”

Quadro 5: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base afetiva

Base Afetiva	Resultado Média x Peso
Pergunta 1	3,11
Pergunta 2	3,11
Pergunta 3	3,66
Pergunta 4	6,10
Total Base Afetiva:	15,97

Fonte: própria

A crença e a identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais fundamentam a base afetiva do comprometimento empresarial na escala EBACO. O valor encontrado na empresa E foi de 15,97, resultado que pode ser interpretado como comprometimento acima da média na escala. Considerando que a base afetiva é diretamente proporcional ao desempenho das empresas, a análise desse número indica que o grupo pesquisado possui uma ligação consistente com os valores e objetivos da Empresa E e, conseqüentemente, possuem um maior comprometimento com a organização devido a essa conexão.

Meyer e Allen (1991) descrevem o comprometimento organizacional como um estado composto por três componentes, sendo que um deles, o desejo, está associado ao comprometimento afetivo com a organização, um sentimento de apego que o indivíduo cultiva em relação ao local de trabalho. Resultados com altos índices na mensuração da base afetiva demonstram que quanto maior a identificação dos indivíduos com a filosofia da empresa e quanto maior a valorização daquilo que ela significa, maior o envolvimento afetivo do trabalhador será.

Se a comunicação clara da missão e visão da empresa também é uma das expectativas dos Ys em relação às organizações, podemos avaliar que os membros dessa geração consideram se as crenças e valores da empresa em que atuam estão alinhadas com as suas convicções pessoais. A Empresa E baseia suas políticas em sete valores: integridade, responsabilidade, colaboração, liderança, paixão, qualidade e inovação. De acordo com o resultado encontrado, pode-se dizer que os integrantes da Geração Y da empresa pesquisada se identificam com esses

valores e que são impactados positivamente por eles em seu comprometimento com a organização.

De acordo com Etzioni (1961), um relacionamento forte e positivo com a organização, em que o indivíduo acredita e internaliza os valores e objetivos da companhia, se refere ao comprometimento moral. Nesse envolvimento, o empregado recebe em troca recompensas simbólicas que são importantes para o sujeito e reforçam o vínculo afetivo.

O resultado apurado na pesquisa confirma a observação de Porter, Steers e Mowday (2005) de que o comprometimento é uma atitude mantida pelos empregados baseada por uma forte convicção e concordância dos objetivos da empresa.

Segundo Meyer e Allen (1997), funcionários desenvolvem o comprometimento afetivo com uma organização quando essa relação satisfaz suas necessidades pessoais, atende suas expectativas e permite que os indivíduos atinjam suas metas. Os autores concluem que o comprometimento afetivo está fundamentado em experiências com recompensas psicológicas. Fazendo um cruzamento dessa teoria com as observações de Motta (2008) a respeito das metas individuais traçadas pelos Ys em busca de retornos imediatos, pode-se considerar que os indivíduos da Geração Y que se identificam com a organização e percebem que naquele ambiente poderão atingir seus objetivos pessoais possuem um elevado comprometimento afetivo com a organização.

Outro fator que pode impactar no desenvolvimento do comprometimento afetivo é o estágio de antecipação, que se refere ao momento do indivíduo antes do ingresso na organização. Porter, Steers e Mowday (2005) destacam que alguns indivíduos são, em essência, predispostos a se comprometer com uma empresa pela relação entre seus valores e crenças com os da organização. A expectativa de quem ingressa na companhia também é um fator determinante. Ao pesquisar a Empresa E, líder de mercado em seu segmento, com um portfólio de marcas que estão entre as mais amadas mundialmente, pode-se concluir que antes mesmo do sujeito fazer parte da organização a relação de identificação com a empresa e seus produtos e a imagem construída sobre ela já impactaram no desenvolvimento do comprometimento afetivo.

4.1.2. Base “obrigação em permanecer”

Quadro 6: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base obrigação em permanecer

Base Obrigação em Permanecer	Resultado Média x Peso
Pergunta 5	2,05
Pergunta 6	1,69
Pergunta 7	1,86
Pergunta 8	1,53
Total Base Obrigação em Permanecer:	7,12

Fonte: própria

A base obrigação em permanecer do comprometimento organizacional pode ser descrita como a consideração de que o indivíduo se sentiria culpado em deixar a empresa, por entender que não seria certo deixar a organização ou por considerar que tem uma obrigação moral com os colegas de trabalho. O resultado encontrado foi de 7,12, considerado baixo comprometimento de acordo com a escala EBACO.

De acordo com Meyer e Allen (1991), o sentimento de obrigação em continuar como empregado da instituição é reflexo do componente normativo do comprometimento organizacional. Alguns fatores que podem resultar em alto nível de comprometimento normativo são os investimentos feitos pela organização no indivíduo, como treinamentos, e a pressão social por ter sido admitido na empresa. Entretanto, conforme descrito por Dunlin (2008), os Ys não estão dispostos a permanecer em uma mesma função por muitos anos, sem crescimento profissional ou oportunidades em suas carreiras. Conforme destacado pela autora, os Ys procuram não apenas por oportunidades de avanço na carreira e na empresa, mas também por posições que não os deixem entediados com suas funções e tarefas. Esse perfil garante um baixo nível de comprometimento na base obrigação em permanecer, já que os mesmos estão comprometidos com a evolução de suas carreiras individualmente.

O valor obtido na pesquisa pode ser interpretado à luz das características mencionadas por NAS (2006) sobre os membros da Geração Y: eles estão comprometidos com suas metas individuais e não se importam em deixar uma organização caso percebam que não há vantagens em permanecer ali. Como esperam um crescimento e desenvolvimento profissional rápidos, não ficam presos a um sentimento de dívida para com a organização, mas entendem que devem buscar novos caminhos em busca do resultado imediato que tanto buscam.

Essa consideração permite perguntar, considerando a resposta dos Ys entrevistados, até que ponto benefícios concedidos pela Empresa E, que exigem uma longa permanência na companhia para se obter o retorno, como previdência privada corporativa e *stock options*, podem atrair essa geração, dados que esses indivíduos estão dispostos a mudar de empresa tão rapidamente ?

4.1.3. Base “obrigação pelo desempenho”

Quadro 7: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base obrigação pelo desempenho

Base Obrigação pelo Desempenho	Resultado Média x Peso
Pergunta 9	3,55
Pergunta 10	4,68
Pergunta 11	4,61
Pergunta 12	3,69
Total Base Obrigação pelo Desempenho:	16,53

Fonte: própria

A fundamentação da base obrigação pelo desempenho se dá pela crença de que o sujeito deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos corporativos. O resultado encontrado no levantamento foi de 16,53, classificado como alto comprometimento na escala EBACO.

Kanter (1968) propõe que o exercício do controle é uma forma de comprometimento, que envolve a adesão à normas e obediência às autoridades como uma necessidade do indivíduo. Nesse tipo de comprometimento o funcionário experimenta o poder representado pela organização e transforma o significado de seu papel na organização em ser o responsável por suprir as

demandas desse poder – nesse caso, a obrigação pelo desempenho e a entrega de bons resultados.

Considerando que a Empresa E é uma organização orientada para resultados e que suas avaliações individuais são baseadas no desempenho de cada funcionário e da unidade de negócios, o alto valor apurado condiz com a estratégia corporativa. Porter, Steers e Mowday (2005) caracterizam o comprometimento como uma energia para atingir a performance no trabalho, mas destacam que apenas o envolvimento não garante o resultado. Meyer e Allen (1991) destacam como efeito do comprometimento a performance do funcionário. Um alto comprometimento nessa base é diretamente proporcional ao desempenho da organização.

4.1.4. Base “afiliativa”

Quadro 8: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base afiliativa

Base Obrigação pelo Desempenho	Resultado Média x Peso
Pergunta 13	3,73
Pergunta 14	4,06
Pergunta 15	4,07
Pergunta 16	2,83
Total Base Afiliativa:	14,69

Fonte: própria

Ser reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização fundamenta a base afiliativa do comprometimento empresarial. O resultado apurado foi de 14,69, avaliado como baixo comprometimento na escala EBACO.

A base afiliativa é diretamente proporcional ao desempenho da organização e, portanto, pode-se concluir que um baixo comprometimento afiliativo impacta negativamente no comprometimento organizacional e no desempenho corporativo.

Kanter (1968) apresenta como uma das três formas de comprometimento organizacional do sujeito o mecanismo de coesão, que inclui as gratificações emocionais e a identificação com o grupo. Essa forma de envolvimento com a organização demanda que os empregados compreendam o papel que desempenham coletivamente no ambiente empresarial.

Entretanto, o resultado obtido na pesquisa reforça o perfil individualista dos Ys, que privilegiam a busca de seus objetivos pessoais na construção de suas carreiras, conforme apontado por Motta (2008). Outro fator que pode ser considerado na avaliação desse resultado é a falta de um programa de mentores na Empresa E. A organização aposta na contratação de *coaches* externos para auxiliar seus funcionários na gestão da carreira, porém o trabalho de Dunlin (2008) confirma a preferência desse grupo por líderes que sejam seus mentores. A Geração Y valoriza o relacionamento com mentores da própria organização para aprender e serem guiados. A inexistência desse relacionamento pode comprometer a percepção dos Ys como membros do grupo empresarial.

4.1.5. Base “falta de recompensas e oportunidades”

Quadro 9: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base falta de recompensas e oportunidades

Base Obrigação pelo Desempenho	Resultado Média x Peso
Pergunta 17	0,95
Pergunta 18	2,22
Pergunta 19	1,22
Pergunta 20	1,01
Total Base Falta de Recompensas e Oportunidades:	5,40

Fonte: própria

A crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve dar mais oportunidades ao indivíduo fundamenta a base falta de recompensas e oportunidade. O valor encontrado na pesquisa foi de 5,40, o que significa um comprometimento abaixo da média. O resultado obtido nessa base é inversamente proporcional ao desempenho da organização. Sendo assim, o valor encontrado interpretado como comprometimento abaixo da média representa um impacto positivo no desempenho da organização, pois significa que os funcionários entendem que possuem oportunidades e recompensas atraentes no ambiente corporativo.

Com base no resultado encontrado foi possível comprovar a teoria descrita por Meyer e Allen (1997), que reconhece que as organizações, por meio de suas práticas gerenciais, podem influenciar o comprometimento afetivo e normativo dos empregados. Os autores destacam que as políticas de recursos humanos contribuem para o desenvolvimento do comprometimento e que fatores como relacionamento entre gestores e subordinados, participação no processo de tomada de decisão e na comunicação empresarial, impactam individualmente o funcionário e seu relacionamento com a organização. Todos esses fatores podem ser vistos pelos sujeitos como oportunidades em suas carreiras ou recompensas – psicológicas ou materiais – por desempenhar seu trabalho naquela instituição.

O valor apurado na pesquisa confirma que os Ys da Empresa E estão satisfeitos com as perspectivas e oportunidades de carreira disponibilizadas pela organização e que esses aspectos interferem na elevação do comprometimento dessa geração na empresa. Porém, um bom resultado nessa base não garante a retenção dessa força de trabalho, já que outras bases do comprometimento desse grupo, como obrigação em permanecer e o componente afiliativo, resultaram em baixos resultados.

4.1.6. Base “linha consistente de atividade”

Quadro 10: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base linha consistente de atividades

Base Obrigação pelo Desempenho	Resultado Média x Peso
Pergunta 21	2,05
Pergunta 22	2,08
Pergunta 23	3,60
Pergunta 24	2,93
Total Base Linha Consistente de Atividades:	10,66

Fonte: própria

A base do comprometimento linha consistente de atividade se fundamenta na convicção de que se deve manter certas atitudes e regras com o objetivo de se manter na organização. O resultado encontrado foi de 10,66, avaliado como comprometimento abaixo da média. Por se tratar de uma base inversamente proporcional ao desempenho da empresa, o resultado garante um impacto positivo nos resultados corporativos.

Becker (1960) afirma que o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída, em uma relação de trocas laterais. A teoria proposta por Becker (1960) caracteriza o comprometimento organizacional como efeito de uma linha consistente de atividades que demanda uma escolha por parte do empregado de uma alternativa, entre diversas outras, que melhor atenda aos seus propósitos. O resultado encontrado na pesquisa aponta que os indivíduos da Geração Y não baseiam seus comportamentos na expectativa de se manterem na organização. Eles não seguem atitudes ou regras pré-determinadas com a intenção de permanecer onde estão, mas em função da crença de que devem entregar resultados para a empresa – e atingir suas metas pessoais – fazendo o melhor que puderem ao desempenhar suas funções. De acordo com Dunlin (2008), os Ys se importam com um ambiente corporativo onde sejam respeitados, tanto nas mensagens verbais, quanto não-verbais.

O perfil informal dos Ys é um dos fatores que comprova o distanciamento da manutenção de regras e atitudes para se manter na empresa. Essa geração se destaca das demais por interagir com seus pares e gestores da mesma maneira, muitas vezes sendo erradamente avaliada como insubordinada por integrantes de gerações anteriores, que enxergam na comunicação formal uma forma de respeito e conduta de regras. A Empresa E estimula uma comunicação aberta e informal entre seus funcionários, sem distinção de nível hierárquico nesse processo, o que pode ter contribuído para o resultado apurado.

4.1.7. Base “escassez de alternativas”

Quadro 11: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base escassez de alternativas

Base Obrigação pelo Desempenho	Resultado Média x Peso
Pergunta 25	1,64
Pergunta 26	1,28
Pergunta 27	1,81
Pergunta 28	1,47
Total Base Linha Escassez de Alternativas:	6,21

Fonte: própria

A última base do comprometimento, escassez de alternativas, é fundamentada na crença de que o indivíduo possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização. O valor levantado foi de 6,21, interpretado como baixo comprometimento e inversamente proporcional ao desempenho da organização. O resultado garante uma atuação positiva da companhia e demonstra que os integrantes da Geração Y percebem que possuem oportunidades alternativas fora da Empresa E, logo seu envolvimento com esta não está associado à falta de perspectivas profissionais externas.

Se a sobrevivência no curto prazo domina os pensamentos estratégicos dessa geração, estar ciente de que existem alternativas no mercado de trabalho e não ter receio de experimentar essas novas oportunidades profissionais garantem aos Ys essa sobrevida. Conforme pontuado por Maldonado (2005), a elevada auto-estima e a busca por conhecimento são o combustível dessa jornada.

O plano de desenvolvimento de carreira é uma ferramenta de retenção desse grupo que poderia ser melhor explorada pela Empresa E se adequada ao perfil da nova geração. Dessa forma os Ys enxergariam oportunidades dentro da própria organização no curto, médio e longo prazo, atendendo a demanda mais imediatista dessa geração e também ajudando esses sujeitos a construir um plano mais consistente para suas vidas profissionais.

É interessante ponderar sobre a crise econômica contemporânea, que resultou em altos índices de desemprego e economias abaladas. A pergunta que surge é se realmente existem tantas alternativas de trabalho e se essas oportunidades vistas pelos Ys realmente existem. Glass (2007) discute a dependência emocional dessa geração em relação aos pais e o surgimento de indivíduos extremamente confiantes e protegidos. Cabe, nesse caso a indagação: a percepção de oportunidades alternativas no mercado de trabalho é uma realidade devido aquilo que já construíram em suas carreiras ou é fruto de uma supervalorização de suas capacidades profissionais?