

# 1 Introdução

## 1.1 Descrição do Problema

No momento em que o Estado brasileiro emite a Estratégia Nacional de Defesa (Decreto Nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008), concitando as Forças Armadas a serem cada vez mais profissionais e obrigando-as a redigir planejamentos estratégicos militares plurianuais, a questão do comprometimento do público interno com cada um dos Comandos Militares torna-se crucial para o alcance das metas estipuladas. O cumprimento de tais metas destina-se a manter as Forças armadas prontas para o emprego naquilo que concerne a sua destinação precípua, que é a defesa da Pátria, a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem, conforme disposto no art. 142 da Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) de 1988.

Em busca do seu constante preparo, as Forças Armadas Brasileiras mantêm-se em treinamento cumprindo, principalmente, missões de caráter humanitário e de paz, em consonância com o estabelecido pelo art. 4º da CRFB de 1988, que dispõe que o Brasil, nas suas relações internacionais, rege-se pelos princípios da não-intervenção, da defesa da paz, da solução pacífica dos conflitos e da cooperação entre os povos para o progresso da humanidade, dentre outros. Assim sendo, a ação das Forças Armadas tem ocorrido em apoio a vítimas de catástrofes no território nacional ou no exterior, como no caso do suporte prestado quando do terremoto ocorrido no Haiti, bem como em missões de Paz da ONU realizadas, por exemplo, no próprio Haiti, em Angola ou, mais remotamente, no canal de Suez. Tais missões são consideradas de risco, logo o sucesso das ações torna-se imprescindível. Hoffer (1963, apud Randall, 1987) afirma que algumas organizações, como as unidades militares, visualizam o comprometimento total e inquestionável não só como desejável, mas como essencial para atingirem seus objetivos.

Para o alcance dos objetivos de uma organização, visando ao cumprimento de sua missão, o comprometimento das pessoas envolvidas é fundamental (Miles et al., 1978), pois, mesmo que se realize o melhor planejamento estratégico possível, levando-se em conta todas as particularidades dos ambientes externo e interno, se não houver o comprometimento das pessoas com cada uma das metas estabelecidas, o plano estará fadado ao insucesso. Comprometer-se, nesse caso, significa “sentir-se vinculado a algo e ter o desejo de permanecer naquele curso de ação” (Bastos, 1994a, 1994b, 1995, 1997a, apud Souza, 2003, p. 39). Por esse motivo, com relação às Forças Armadas brasileiras, a questão do comprometimento dos militares é fundamental para o alcance dos objetivos e valores organizacionais.

Verifica-se que a carreira militar, por si só, exige dedicação diferenciada das demais carreiras civis. O militar encontra-se disponível vinte e quatro horas por dia, podendo ser movimentado para qualquer ponto do território nacional do dia para a noite, permanecendo, em alguns casos, meses longe dos seus familiares. Pode ser transferido de sede a qualquer momento, muitas vezes sem direito de escolha acerca da localidade de destino, independentemente se a sua família encontra-se perfeitamente adaptada e instalada na localidade anterior.

Sustentado pelas bases rígidas da hierarquia e da disciplina, a carreira militar exige, mas também proporciona vantagens, como a estabilidade no emprego, a assistência médica e hospitalar para o militar e seus dependentes, bem como pensão integral para os seus beneficiários previstos em lei, no caso do seu falecimento. Essas vantagens possivelmente contribuem para fortalecer a ligação dos militares com a organização, mas certamente não são suficientes. Tampouco se pode inferir se o vínculo criado, por meio dessas vantagens, propicia o comprometimento efetivo com os objetivos da organização. Observando-se o atual cenário brasileiro, devem as Forças Armadas sopesar se o que tem sido feito para “seduzir” e reter o seu pessoal apresenta efetividade, diante de apelos externos provocados, principalmente, pela elevada oferta de concursos públicos pertinentes a carreiras mais atrativas financeiramente.

Segundo Meyer & Parfyonova (2009), atualmente é reconhecido que o comprometimento pode assumir diferentes formas e ser direcionado para diferentes elementos dentro e fora da organização. Além disso, sabe-se que nem todas as formas de comprometimento são igualmente eficazes (Meyer et al.,

2002). Por exemplo, o comprometimento afetivo, descrito por Meyer & Allen (1991) como o desejo de permanecer na organização, pode trazer benefícios tanto para os empregados como para as empresas (Meyer et al., 2002). Indubitavelmente, conforme os resultados apresentados por Meyer et al. (2002), o comprometimento afetivo correlaciona-se negativamente tanto com o *stress*, quanto com o conflito entre trabalho e família. Em contraste, o comprometimento de continuação, descrito por Meyer & Allen (1991) como a necessidade de permanecer na organização, correlaciona-se positivamente tanto com o *stress*, quanto com o conflito entre trabalho e família.

Desta forma, no caso dos militares, o tipo ideal de comprometimento parece ser o afetivo, o qual, conforme Meyer & Allen (1984, apud Meyer et al., 2002), denota um vínculo emocional, uma identificação e um envolvimento com a organização.

Segundo Baía et al. (2006, p. 6), “as conseqüências comportamentais decorrentes do enfoque afetivo correspondem a resultados extremamente positivos e estratégicos para a empresa que busca, por meio de pessoas, obter vantagem competitiva sustentável”. Dado que o comprometimento afetivo origina-se da ligação emocional com a organização, segundo Rego & Souto (2004, p. 34), é plausível aceitar que as pessoas comprometidas afetivamente tenham maior propensão a contribuir mais intensamente com a organização, “com um menor *turnover*, absenteísmo mais baixo, desempenho mais elevado e comportamentos superiores de cidadania organizacional”.

Diferenças na qualidade, bem como no nível de comprometimento que um indivíduo tem para com um grupo afetarão, provavelmente, o grau e a qualidade da influência que o grupo exerce sobre ele (Gouldner, 1960). Similarmente, a identificação de diferentes formas de comprometimento organizacional devem também contribuir para o entendimento acerca dos atributos de um dado grupo, como, por exemplo, a coesão (Gouldner, 1960).

Entre as formas de comprometimento organizacional existentes, há aquelas, obviamente, que melhor atendem às necessidades de cada organização em determinado momento. Destaca-se, também, que podem ocorrer diferenças entre a forma de comprometimento prevalente em Forças Armadas de países distintos. Até mesmo entre Forças de um mesmo país podem haver variações. E, mais especificamente, dentro de uma única Força pode-se constatar heterogeneidade no

que diz respeito ao comprometimento, seja entre um gênero e outro, seja entre um grupo e outro ou, ainda, entre gerações, o que foi o objeto do presente estudo.

A escolha do foco nas diferenças entre gerações é decorrente das considerações de Smola & Sutton (2002) e Terjesen et al. (2007), acerca das diferenças entre estas. Segundo os autores, gerações possuem sistemas de valores e demandas profissionais diversas, reagindo e respondendo de forma diferenciada a situações relacionadas ao trabalho. Com base nesse entendimento a presente pesquisa buscou verificar eventuais diferenças entre os modos de comprometimento organizacional dos oficiais de carreira da Aeronáutica, de diferentes gerações.

Dooley (2007, apud Crampton & Hodge, 2009) sugere que 40 por cento da corrente força de trabalho aposentar-se-ão dentro dos próximos 15 anos. Sendo assim, a Geração X, composta por indivíduos nascidos de 1965 a 1979, segundo Crampton & Hodge (2009), e a Geração Y, abrangendo os nascidos de 1980 a 1999 (Crampton & Hodge, 2009), tornar-se-ão o grupo predominante da Força de Trabalho. Torna-se mais relevante, portanto, tratar dessas duas Gerações: a X e a Y, que, segundo dados obtidos junto ao IBGE<sup>1</sup>, já correspondem, no Brasil, a aproximadamente 69% da população economicamente ativa.

Tendo como referência a discussão acerca do comprometimento dos indivíduos com as organizações, bem como as possíveis diferenças entre os tipos de comprometimento observados em indivíduos de gerações diferentes, a presente pesquisa buscou analisar as bases do comprometimento dos oficiais de carreira da Aeronáutica pertencentes às Gerações X e Y, que serão os principais responsáveis por conduzir as mudanças decorrentes da nova Estratégia Nacional de Defesa na corporação, participando efetivamente desses novos tempos.

Mais especificamente, este estudo tratará dos Oficiais Intendentes, que é um quadro de carreira extremamente significativo para o Comando da Aeronáutica, pois permeia todos os Sistemas de competências da Aeronáutica, possuindo representantes em todos os órgãos constitutivos da organização e exercendo papel decisivo em atividades como logística, auditoria, finanças, licitações, contratos, gestão de pessoas, assistência social, entre outros.

---

<sup>1</sup> Os dados demográficos disponíveis no IBGE (<http://www.ibge.gov.br>) foram levantados pelo autor e classificados de acordo com as gerações, principalmente por meio das “Pesquisas Mensais de Emprego”.

Os oficiais intendentess da Geração Y pertencem aos postos de Tenente e Capitão, possuindo cerca de dez anos ou menos de carreira, desde suas formaturas na Academia da Força Aérea, e os da Geração X, em sua quase totalidade, aos postos de Major e Tenente-Coronel, possuindo entre 24 e 11 anos de formados. Ratifica-se, portanto, que tais indivíduos estarão entre os principais executores das ações previstas nos planos estratégicos, tanto em decorrência da longa trajetória que tem pela frente nas Forças Armadas, tanto pelo fato de conformarem um grupo bastante expressivo do efetivo de oficiais de carreira da Força Aérea Brasileira.

Diante dos fatores expostos anteriormente, o problema de pesquisa que orientou o presente trabalho pode-se ser formulado nos seguintes termos: qual é o grau de comprometimento organizacional dos oficiais intendentess das Gerações X e Y pertencentes ao efetivo da Aeronáutica, levando-se em conta as seguintes bases do comprometimento organizacional: afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas?

## **1.2 Objetivo**

O objetivo final da presente pesquisa foi identificar e analisar as bases do comprometimento organizacional dos oficiais intendentess das Gerações X e Y com a organização Comando da Aeronáutica, tendo como cenário a emissão recente da nova Estratégia Nacional de Defesa, detectando os elementos que contribuem positivamente e negativamente para tal fim.

O estudo visou, portanto, identificar o grau de comprometimento desses indivíduos com a organização. Para atingir esse objetivo, foi necessário também:

- Levantar as principais teorias sobre comprometimento organizacional, identificando suas particularidades;
- Levantar as principais teorias acerca das características específicas das Gerações X e Y, identificando as particularidades de cada geração e como gerenciar as particularidades porventura existentes.

### 1.3 Relevância do Estudo

Medeiros et al. (2003) enfatizaram que as empresas têm efetuado grande empenho na procura e manutenção de indivíduos melhor qualificados e com maior propensão ao comprometimento com as organizações. No que concerne às Forças Armadas brasileiras, principalmente no caso dos oficiais de carreira, a intenção não é diferente, contudo, há limitações, pois a contratações devem sempre ocorrer por meio de regras rígidas de concurso público e em quantidades limitadas por lei. O emprego da força de trabalho somente pode ocorrer após um longo período de formação em Academia própria. A demissão, quando julgada cabível e necessária, também deve seguir processos legais rígidos, tendo maior complexidade a demissão de oficiais de carreira, que, depois de formados, conquistam estabilidade.

Em comparação à iniciativa privada, setor onde, segundo O'Reilly & Pfeffer (2001, apud Medeiros et al., 2003), os programas de retenção de talentos geram dispêndios cada vez mais altos, decorrentes dos benefícios e salários oferecidos, as Forças Armadas não podem vincular os seus programas de retenção de talentos à oferta de salários especiais ou de concessão de benefícios específicos, pois qualquer modificação em sua estrutura remuneratória requer alteração ou criação de leis, que são atribuições do Congresso Nacional, por meio de negociações complexas e demoradas. Percebe-se, portanto, de imediato, que programas de retenção no âmbito das Forças Armadas devem seguir outros caminhos.

No caso do presente estudo, a relevância reside, também, no fato de tratar da carreira militar, uma carreira do setor público com características peculiares, que tende a ser menos estudada do que as carreiras desenvolvidas no âmbito da iniciativa privada. Tendo em vista a carência de estudos que busquem entender o comprometimento desses profissionais, acredita-se que os resultados do trabalho possam orientar ações na área de Gestão de Pessoas da Aeronáutica, voltadas para fortalecer o vínculo dos oficiais com a corporação, tendo como base a identificação dos fatores que influenciam positivamente ou negativamente o comprometimento organizacional.

Conforme assinalam Borges et al. (2004, p. 3), os indivíduos questionam acerca da “racionalidade de envolver-se e comprometer-se com as organizações”.

As organizações, por sua vez, em busca da efetividade de seus processos, elevam o “apelo ao comprometimento e envolvimento efetivo com as tarefas”. No entanto, conforme destaca Garay (1997, apud Borges et al., 2004), deve-se ter em mente que o comprometimento buscado pela organização implica aumento na intensidade do trabalho, maior dependência à organização e exposição a circunstâncias mais desgastantes, fatores estes que têm influência sobre a saúde e a qualidade de vida dos indivíduos.

Assim, mesmo após mais de três décadas de estudos, o tema comprometimento ainda é objeto de interesse, pois há um interesse natural em saber como é originado e como se desenvolve o comprometimento com a organização. Pela perspectiva das organizações, segundo Mowday (1998), o interesse no tema está vinculado à crença de que quando se tem empregados comprometidos torna-se benéfico para o crescimento da performance e para reduzir o turnover e o absentéismo. Para os empregados, comprometimento com o trabalho e a organização pode representar um relacionamento positivo que proporciona, potencialmente, adicionar significado a vida, melhorar sua auto-estima e, principalmente, elevar os níveis de satisfação no trabalho.

Siqueira & cols. (2008) assinalam que as pesquisas sobre comprometimento no trabalho, em especial o comprometimento organizacional, embora possuam raízes muito mais antigas, tiveram um claro crescimento a partir do final da década de 1970, transformando-se num dos construtos mais fortemente pesquisados, nas décadas posteriores, em Comportamento Organizacional.

Verifica-se também que autores reconhecem a ocorrência de mudanças consideráveis nas relações de trabalho nas últimas décadas. Côrtes & Silva (2006) observam que houve uma retomada do interesse pelo tema, uma vez que o capital humano é visto como recurso crítico para o sucesso das organizações.

Conforme tratado anteriormente, o presente estudo pretendeu analisar os fatores que influenciam o comprometimento de oficiais intendentes da Aeronáutica das Gerações X e Y, procurando contribuir na solidificação do entendimento acerca de como o comprometimento é desenvolvido.

## **1.4 Delimitação do Estudo**

A presente pesquisa pretendeu buscar informações, por meio da aplicação de questionários fechados, junto a todos os oficiais intendentes da Força Aérea Brasileira, lotados em organizações militares distribuídas por todo território nacional, e em duas no exterior, independente do sexo, experiência ou função exercida dentro da organização. O foco da pesquisa esteve voltado para os indivíduos e suas percepções relacionadas aos aspectos que influenciam o comprometimento com a organização Comando da Aeronáutica, não tendo sido realizado nenhum acesso a informações geradas pela própria Aeronáutica acerca do tema.

Em termos temporais, é importante também ressaltar que as percepções apresentadas pelos participantes da pesquisa encontram-se restritas ao momento da aplicação do questionário, não havendo a intenção de observar a evolução de tais percepções, à medida que se desenvolve a relação dos indivíduos com a organização Comando da Aeronáutica.

Dessa forma, vale ressaltar que a pesquisa (pré-teste, aplicação e recebimento das respostas) foi realizada entre os meses de agosto e outubro de 2010.

## **1.5 Estrutura da Dissertação**

Este trabalho está estruturado da seguinte forma:

O capítulo 1 trata da motivação do estudo, da descrição do problema e do objetivo, além de descrever a relevância do estudo no âmbito acadêmico e também no organizacional, bem como a sua delimitação.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico utilizado como suporte para a análise dos resultados, incluindo literatura que trata sobre as bases do Comprometimento Organizacional e das características das Gerações X e Y.



No capítulo 3, é descrita a metodologia de pesquisa utilizada no presente estudo, com detalhamento do tipo de pesquisa realizada, do papel do pesquisador, do modo de realização da coleta de dados, da forma utilizada para o tratamento e análise dos dados e das limitações do método usado.

No capítulo 4 é realizada a análise e a discussão dos resultados com base na revisão bibliográfica exposta no capítulo 2.

O capítulo 5 apresenta as conclusões deste trabalho, bem como algumas sugestões de estudos.

Por derradeiro, no capítulo 6 encontram-se dispostas as referências bibliográficas utilizadas em todo o trabalho.