

4

Análise dos Resultados

Este capítulo apresenta, inicialmente, breve descrição da organização pesquisada, identificada como Comando da Aeronáutica (COMAER), e, em seguida, são identificadas e analisadas, tendo como base as repostas aos questionários aplicados, cada uma das sete bases do comprometimento organizacional consideradas na pesquisa.

4.1

O Comando da Aeronáutica (COMAER)

Antes, porém, de se iniciar a análise dos dados propriamente ditos faz-se necessária a contextualização da unidade de análise. O Comando da Aeronáutica (COMAER), um dos três comandos militares do Ministério da Defesa, tem a missão de manter a soberania do espaço aéreo nacional com vistas à defesa da pátria (BRASIL, 2007). Para o cumprimento de sua missão, a Aeronáutica possui Unidades distribuídas por todo o território nacional, que são operadas por militares de diversos quadros de oficiais e graduados. Dentre esses quadros, existe o de Oficiais Intendentes com cerca 817 integrantes.

Os oficiais intendentes são formados na Academia da Força Aérea, instituição de ensino responsável por formar também os oficiais aviadores e infantess da Aeronáutica. O Curso de Formação de Oficiais Intendentes é um curso de nível de superior, que, ao final de quatro anos, proporciona ao concludente o título de bacharel em ciências da administração. Além da formação acadêmica os cadetes recebem a formação militar, com base nos valores de hierarquia e disciplina, valorização do homem, profissionalismo, coragem, lealdade, honra, dever, patriotismo, liderança, prontidão operacional, ética e civismo. Depois de formados, os cadetes intendentes são declarados aspirantes-a-oficial e seguem na carreira até o posto de coronel, sendo que, somente um ou dois de cada turma são

escolhidos para alçar o generalato. A carreira possui uma progressão baseada em postos classificados hierarquicamente: segundo tenente e primeiro tenente (oficiais subalternos), capitão (oficiais intermediários) e major, tenente-coronel e coronel (oficiais superiores). Os escolhidos como oficiais gerais são promovidos ao posto de brigadeiro e um desses, a cada quatro anos em média, é escolhido major-brigadeiro, último posto possível na carreira do intendente.

Há ainda uma particularidade quanto à progressão, que são os três cursos de carreira ocorridos após a formação propriamente dita: o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, realizado como capitão, que é condição para a promoção ao posto de major; o Curso de Comando e Estado-Maior, realizado como major/tenente-coronel, que é pré-requisito para a promoção ao posto de coronel; e o Curso de Política e Estratégia Aeroespacial, realizado no posto coronel, que somente é cursado por oficiais selecionados por critérios meritórios, dentre os quais serão escolhidos os oficiais gerais. Em todos esses cursos, além do conteúdo militar inerente, é proporcionado ao oficial um MBA gerenciado pela Universidade da Força Aérea em convênio com universidades públicas federais.

Os oficiais intendentess, ao longo da carreira, ocupam cargos de chefia, que vão aumentando a relevância no decorrer do tempo, indo de chefes de seção, quando tenentes e capitães, até comandantes, chefes ou diretores de organizações militares responsáveis por atividades típicas de intendência, quando oficiais superiores. Ressalta-se que os oficiais intendentess permeiam todos os sistemas da aeronáutica, realizando atividades de logística, em tempos de paz ou guerra, administração financeira, auditoria, administração de material, gestão de pessoas, dentre outras.

São incorporados, em média, a cada ano, no Quadro de Oficiais Intendentess, 30 novos provenientes da Academia da Força Aérea, com idades entre 20 e 24 anos, portanto membros da geração Y. Atualmente, a maior saída ainda é de *baby boomers*, transferidos para a reserva remunerada, haja vista que os integrantes da geração X somente começarão a ir para a reserva, com maior intensidade, a partir de 2011, sendo que ainda podem permanecer, na Aeronáutica, até por volta de 2017. Há ainda oficiais que deixam a Aeronáutica por terem sido aprovados em concursos públicos, contudo, essa saída atinge um percentual bem baixo anualmente, nunca superando 3% do efetivo total de intendentess. A quantidade de X supera a de Y, sendo 385 oficiais intendentess da Geração X e 228 da Geração Y

formados até 2009, perfazendo, estas duas gerações, 75 % da totalidade dos oficiais intendentess da Aeronáutica. Ressalta-se que, no período de 1994 a 1996, devido a políticas de diminuição de investimentos promovidas ainda no governo Collor, não houve formação de intendentess.

Entre os membros da geração X do Quadro de Oficiais Intendentess, cerca de 46% possuem pós-graduação, incluindo mestrado, e cerca de 1% possui doutorado. Entre os Y, em torno de 16% possuem pós-graduação, incluindo mestrado e por volta de 2 % possuem doutorado. As mulheres compõem um pouco menos de 10% da Geração X, pois somente começaram a serem formadas a partir de 2000. No âmbito dos Y, elas representam a metade do grupo.

O Comando da Aeronáutica foi fundado em 20 de janeiro de 1941, tendo a intendência começado a atuar, efetivamente, desde 17 de setembro de 1941, com a criação do Serviço de Fazenda. Os intendentess, inicialmente, eram oriundos da intendência da Marinha e da intendência do Exército. A partir de 1944, a Escola de Aeronáutica começou a formar os primeiros intendentess. Esse Quadro tem o pioneirismo como uma de suas marcas. Como exemplo há o caso do Sistema de Pagamento de Pessoal, que, em 1964, foi o pioneiro, no âmbito do serviço público, a utilizar computadores para o processamento da folha de pagamento de pessoal. Além do pioneirismo, os intendentess focam a sua ação na missão atribuída, tendo o sentimento que esta deve ser cumprida a qualquer custo. Há também um sentimento de orgulho inerente à participação direta da intendência em apoio a vítimas de calamidades públicas no Brasil e no exterior. Todos esses aspectos têm influência direta no comprometimento afetivo dos intendentess com a organização Comando da Aeronáutica.

As Unidades do COMAER atuam com base em programas de trabalho com metas aprazadas e quantificáveis avaliadas periodicamente. O COMAER, como um todo, é permeado por sistemas que são responsáveis por atividades específicas, como, por exemplo: Controle do Espaço Aéreo, Controle Interno, Saúde, dentre outros. Para cada sistema há um Órgão Central que também é obrigado a avaliar o seu desempenho periodicamente, visando à melhoria do desempenho futuro. Os militares são avaliados anualmente nos aspectos profissional e moral. Os avaliadores estão orientados a darem o *feedback* das avaliações aos seus avaliados, visando aperfeiçoar o desempenho futuro dos avaliados. Existe uma lista de mérito relativo que regula a vida dos oficiais ao longo de sua carreira,

aqueles ocupantes das faixas superiores possuem melhores condições de serem escolhidos para missões no exterior, bem como para comando, chefia ou direção de organizações militares.

Os principais benefícios concedidos aos militares são: assistência médica, hospitalar e odontológica em hospitais próprios, para si e seus dependentes; assistência social; assistência pré-escolar; auxílio natalidade, alimentação durante o horário de expediente ou quando em serviço de escala; auxílio-transporte; horários disponíveis para educação física; auxílio-funeral para dependentes e pensão militar integral para os beneficiários previstos em lei quando da morte do militar.

Além dos cursos de carreira, existem diversos outros proporcionados pelo próprio Comando da Aeronáutica em atendimento às necessidades de cada um dos sistemas existentes, existindo Institutos e um Centro especializados nesse esforço de capacitação. Há também a possibilidade de o militar realizar cursos de interesse da Força Aérea em instituições estranhas à Organização no Brasil e no exterior.

A carreira do oficial intendente exige, em diversos momentos, a movimentação temporária para vários pontos do território nacional para o cumprimento de missões específicas. Há ainda as transferências propriamente ditas, quando os militares, plenamente instalados em uma determinada cidade, são obrigados a mudar de sede e estruturar a sua vida pessoal em uma nova localidade.

Destaca-se ainda que a seleção dos novos integrantes do Quadro de Oficiais Intendentes é realizada por meio de concurso público, onde os pretendentes são voluntários. Outro ponto que merece maior relevância é o fato de os intendentes serem formados em uma academia militar, localizada em Pirassununga-SP, portanto, afastada dos grandes centros, onde os cadetes permanecem por quatro anos, em regime de semi-internato, de onde só podem sair nos finais de semana, e onde lhes são inculcados diariamente, os valores de coragem, lealdade, honra, dever e pátria.

Constata-se que tais fatores interferem fortemente nas bases do comprometimento organizacional dos integrantes das gerações X e Y do Quadro de Oficiais Intendentes do Comando da Aeronáutica, conforme veremos na análise dos resultados da pesquisa.

4.2 Analisando as Bases do Comprometimento Organizacional

Após a consolidação dos questionários respondidos, aplicados com base na EBACO, apresentada pela primeira vez por Medeiros (2003), os dados obtidos foram analisados tendo como base a discussão sobre as bases do comprometimento apresentadas no segundo capítulo desta dissertação. Sendo assim, nos tópicos que se seguem, tais bases são analisadas de acordo com a literatura que discorre sobre o tema comprometimento organizacional e sobre aspectos relacionados às gerações X e Y, que também foram tratadas no segundo capítulo. O Quadro 4 apresenta, sinteticamente, os resultados concernentes às bases do comprometimento organizacional dos oficiais intendentes das Gerações X e Y, no COMAER.

Quadro 4- Resultado geral da tabulação

Base	Resultado		Interpretação do resultado	
	X	Y	X	Y
Afetiva	13,86	11,98	Comprometimento acima da média	Comprometimento acima da média
Obrigação em permanecer	9,55	7,78	Baixo comprometimento	Baixo comprometimento
Obrigação pelo desempenho	17,26	16,88	Alto comprometimento	Alto comprometimento
Afiliativa	15,56	13,56	Comprometimento abaixo da média	Baixo comprometimento
Falta de recompensas e oportunidades	6,54	5,82	Comprometimento abaixo da média	Comprometimento abaixo da média
Linha consistente de atividade	9,24	8,29	Comprometimento abaixo da média	Baixo comprometimento
Escassez de alternativas	8,25	8,54	Baixo comprometimento	Baixo comprometimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.1 Base “Afetiva”

A Base Afetiva, na EBACO, conforme Siqueira & cols. (2008, p.63), é definida como “crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais”. Os resultados encontrados, apresentados no Quadro 5, tanto no que se refere aos indivíduos da Geração X, quanto aos indivíduos da Y, podem ser interpretados como “Comprometimento acima da média” na EBACO. Siqueira & Cols. (2008, p.68) indicam que a Base Afetiva tem relação diretamente proporcional à performance das organizações e, no caso apresentado, os resultados sugerem que os Oficiais Intendentes identificam-se e crêem na filosofia, nos valores e nos objetivos do COMAER.

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

Base Afetiva	Resultado Média x Peso	
	Geração X	Geração Y
Pergunta 1: Desde que me juntei ao COMAER, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	3,19	2,74
Pergunta 2: A razão de eu preferir o COMAER em relação a outras organizações é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	3,43	2,86
Pergunta 3: Eu me identifico com a filosofia do COMAER.	3,57	3,18
Pergunta 4: Eu acredito nos valores e objetivos do COMAER.	3,67	3,20
Total Base Afetiva:	13,86	11,98

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tal forma de entender o comprometimento afetivo está de acordo com o que foi postulado por Mowday et al. (1982, apud Porter, Steers & Mowday, 2005), caracterizando o comprometimento organizacional com base em pelo menos três fatores: uma forte crença e uma aceitação dos valores e dos objetivos da organização, uma disposição em exercer esforço considerável em favor da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização. Kelman (1958) define como internalização essa congruência entre os valores do indivíduo e os da organização. Já Gouldner (1960), chama de introjeção, que

mede o quanto a auto-imagem considerada ideal pelo indivíduo inclui de qualidades e valores aprovados organizacionalmente.

Esse comprometimento afetivo denominado como envolvimento moral por Etzioni (1961, apud Cohen, 2007), sinaliza uma ligação não instrumental e emocional com a organização, bem como representa uma orientação positiva e intensa direcionada para a organização através da internalização de seus objetivos, valores e normas.

Dado que um empregado com um forte comprometimento afetivo sente uma ligação emocional com a organização, conforme Meyer & Allen (1997), segue-se que o indivíduo terá uma maior motivação ou desejo em contribuir, significativamente, para com a organização, do que contribuiria um empregado com um fraco comprometimento afetivo.

Segundo Meyer & Allen (1997, p. 43), a maneira pela qual a política organizacional é comunicada tem estado também ligada ao comprometimento afetivo. Tolbize (2008) indica, que embora a intensidade da lealdade para com as organizações pareça possuir diferença entre as gerações, consta que membros das diversas gerações dividem razões similares em permanecer, ressaltando também que os empregados, independentemente de suas gerações, têm mais probabilidade de permanecer se os valores da companhia vão ao encontro dos seus valores. De acordo com o resultado encontrado, pode-se dizer que tanto os oficiais intendentess do COMAER da Geração X quanto os da Y identificam-se com os valores comunicados pela organização e que o seu comprometimento organizacional está sendo alavancado por tal congruência.

Das variáveis relacionadas à experiência no trabalho incluídas na análise promovida por Meyer et al. (2002), a percepção de apoio organizacional tem a mais forte e positiva correlação com o comprometimento afetivo. Quando os empregadores provêem um ambiente de apoio e promovem valores com os quais os empregados podem relacionar-se, eles estão mais propensos a cultivar um relacionamento baseado em consideração e respeito mútuo (Meyer & Parfyonova (2009). Tal indicação vai ao encontro do estabelecido na *Randstad Work Solutions* (2007, apud Tolbize, 2008), que indica que tanto a Geração X quanto a Y consideram estar em ambientes onde existe apoio organizacional como uma das maiores razões de felicidade no local de trabalho. Entende-se, portanto, que o COMAER possui grandes possibilidades de promover um ambiente de apoio

organizacional, o que pode estar propiciando o comprometimento afetivo de seus colaboradores.

4.2.2 Base “Obrigação em Permanecer”

A base do comprometimento organizacional denominada obrigação em permanecer é definida por Siqueira & cols. (2008, p. 63) como a crença de que o indivíduo sentir-se-ia culpado caso deixasse a organização ou de que não seria certo deixá-la, bem como de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização. Ainda segundo Siqueira & cols. (2008, p. 68), torna-se importante que, nessa base, as pessoas da organização apresentem alto comprometimento, pois a base obrigação em permanecer possui relação diretamente proporcional com o desempenho da organização. Contudo, no caso em tela, o resultado encontrado para a Geração X foi de 9,55 e, para a Y, de 7,78, ambos interpretados como baixo comprometimento de acordo com a EBACO.

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

Base Obrigação em Permanecer	Resultado Média x Peso	
	Geração X	Geração Y
Pergunta 5: Eu não deixaria o COMAER agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	2,62	2,07
Pergunta 6: Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar o COMAER agora.	2,54	1,93
Pergunta 7: Eu me sentiria culpado se deixasse o COMAER agora.	2,06	1,84
Pergunta 8: Acredito que não seria certo deixar o COMAER porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	2,33	1,94
Total Base Obrigação em Permanecer:	9,55	7,78

Fonte: Elaborado pelo autor.

A obrigação em permanecer é de natureza normativa, conforme definiram Allen & Meyer (1990): o componente normativo do comprometimento organizacional refere-se aos sentimentos de obrigação dos empregados em

permanecer na organização. O comprometimento normativo refere-se à crença de que permanecer é a coisa certa a fazer. Empregados com um forte comprometimento normativo permanecem porque sentem que devem fazê-lo (Meyer & Allen, 1991). Wiener (1982) sugeriu que o sentimento de obrigação em permanecer com uma organização pode resultar de internalização de pressões normativas exercidas sobre o indivíduo antes da entrada na organização (familiar ou cultural), ou após a entrada (organizacional).

O resultado encontrado, que sugere baixo comprometimento nessa dimensão, está de acordo com a literatura que aborda as especificidades das diferentes gerações, haja vista que, segundo Deal (2007), os membros da Geração X são menos leais para com as organizações do que as gerações anteriores, mas são leais às pessoas e, de acordo com Campton & Hodge (2009), mais focados em resultados. Os membros da Geração X são extremamente leais para com a sua profissão e carreira (Murray, 1997, apud Weston, 2006). Já os membros da Geração Y, de acordo com Jorgensen (2003), são comprometidos e leais quando dedicados a uma idéia ou causa. Dulin (2008) indica que caso o membro da Geração Y não esteja interessado ou próspero no seu ambiente de trabalho, ele procuraria emprego em outro lugar. Destaca-se, ainda, que os Y não planejam permanecer na mesma posição por um extenso período de tempo (Nas, 2006a).

Desta forma, os resultados encontrados na pesquisa parecem estar em consonância com os perfis apresentados na literatura, pois indicam um baixo comprometimento, tanto dos indivíduos da Geração X, quanto dos da Y, em relação à base denominada obrigação em permanecer, uma vez que tais pessoas demonstram estar mais comprometidas com a evolução de suas carreiras individualmente e não se sentiriam culpadas em deixar a organização caso entendessem por bem procurar novos rumos.

4.2.3 Base “Obrigação pelo Desempenho”

Segundo definição apresentada por Siqueira & cols. (2008), o fator da EBACO denominado obrigação pelo desempenho, de natureza normativa, é

entendido como a crença do indivíduo de que deve esforçar-se em prol da organização e que deve procurar cumprir suas atribuições e alcançar os objetivos da organização. No caso em questão, o resultado obtido foi de 17,26 para os X e de 16,88 para os Y, ambos interpretados como alto comprometimento na EBACO. Essa modalidade de comprometimento é considerada bastante positiva para a organização, pois tal base possui relação diretamente proporcional ao desempenho organizacional (Siqueira & cols., 2008). Meyer et al. (2002) também indicam que o comprometimento normativo é correlacionado positivamente com o desempenho no trabalho.

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

Base Obrigação pelo Desempenho:	Resultado Média x Peso	
	Geração X	Geração Y
Pergunta 9: Todo membro do COMAER deve buscar atingir os objetivos estabelecidos para a sua Unidade.	3,74	3,54
Pergunta 10: Eu tenho obrigação em desempenhar bem as atribuições referentes ao meu cargo.	4,76	4,73
Pergunta 11: O bom oficial deve se esforçar para que a sua Unidade atinja os melhores resultados possíveis.	4,82	4,71
Pergunta 12: O oficial tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	3,94	3,9
Total Base Obrigação pelo Desempenho:	17,26	16,88

Fonte: Elaborado pelo autor.

A base obrigação pelo desempenho, de dimensão normativa, está de acordo com o indicado por Wiener (1982, p. 421), que define o comprometimento como a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir de um modo que vá ao encontro dos objetivos e interesses organizacionais. No nível prático, a visão normativa do comprometimento, conforme Wiener (1982), sugere um foco mais forte no controle normativo por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou ainda como um sentimento de missão fortemente disseminado no âmbito da organização. Jaros et al. (1993), em sua pesquisa, mediram a forma normativa do comprometimento organizacional por meio de itens que também refletiam o senso de dever e a dedicação para com a missão da organização. Tal sentimento de missão encontra-se totalmente congruente com as características da organização militar, onde, desde o período de formação, os seus componentes são

direcionados a focarem a missão institucional, como a premissa básica do seu desempenho ao longo da carreira.

Kanter (1968), define tal comprometimento como de controle, onde os atores defendem as normas e obedecem à autoridade do grupo, que são exigências feitas pelo sistema, as quais são avaliadas como corretas, morais, justas e como a expressão de seus próprios valores, de modo que a obediência a essas demandas é uma necessidade normativa, e a sanção proposta pelo sistema é considerada adequada.

De acordo com Weick & McDaniel (1989, apud Somech & Bogler, 2002), uma profissão requer um profundo comprometimento por parte de todos os membros que vai além do desejo de ganho pecuniário e que requer a adoção de valores específicos. Somech & Bogler (2002) entendem que este comprometimento é necessário em parte porque os participantes de diversas profissões, como a militar, têm que tomar decisões de momento que não podem ser facilmente inspecionadas por terceiros e que os clientes não sabem o suficiente para julgar.

Verificou-se que o resultado obtido por meio da aplicação da EBACO indica congruência com a literatura revisada, haja vista que o alto comprometimento dos oficiais intendentess, tanto da Geração Y quanto da X, vinculado à base obrigação pelo desempenho, pode originar-se do fato de as duas gerações possuírem maior foco na profissão e na carreira. Os membros da Geração Y, por sua vez, são inclinados para a carreira: o trabalho deve significar algo e deve ter relevância para eles e para as suas companhias (Nas, 2006a). Os X são extremamente leais as suas profissões e carreiras em vez de suas companhias (Murray, 1997, apud Weston, 2006; Nas, 2006b). Entende-se, portanto, que os membros das gerações X e Y buscam estar sempre de acordo com as prescrições que regulam a sua vida profissional, a fim de manter um portfólio de bom desempenho e responsabilidade no âmbito do mercado de trabalho.

O elevado escore na dimensão em questão indica, segundo Rowe (2008), a força do vínculo dos respondentes com sua carreira ou profissão, o que corrobora o indicado pela literatura que trata das características geracionais. “O comprometimento com a instituição revela-se em um sentimento de obrigação em ter um bom desempenho em seu trabalho” como oficial (Rowe, 2008, p. 125).

Entende, portanto, Rowe (2008), que quanto mais o indivíduo planeja sua carreira maior é o seu esforço em apresentar um bom desempenho.

4.2.4 Base “Afiliativa”

A base afiliativa do comprometimento organizacional é concernente à crença do indivíduo em ser reconhecido pelos colegas como membro da organização (Siqueira & cols., 2008). O resultado levantado por meio da EBACO foi de 15,56 para a Geração X, interpretado como abaixo da média; e de 13,55 para os Y, que é considerado como baixo comprometimento. Nessa base, o alto comprometimento seria importante, pois, conforme Siqueira & cols. (2008), ela é diretamente proporcional ao desempenho das organizações.

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

Base Afiliativa	Resultado Média x Peso	
	Geração X	Geração Y
Pergunta 13: No COMAER, eu sinto que faço parte do grupo.	4,61	3,15
Pergunta 14: Sou reconhecido por todos na minha Unidade como um membro do grupo.	4,12	3,85
Pergunta 15: que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	4,00	3,83
Pergunta 16: Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar pela minha organização.	2,83	2,72
Total Base Afiliativa:	15,56	13,55

Fonte: Elaborado pelo autor.

O comprometimento de base afiliativa assemelha-se ao que Kelman (1958) definiu como identificação, que ocorre quando a pessoa adota determinado comportamento porque está associado com o relacionamento desejado, nesse caso, o indivíduo atualmente acredita nas respostas adotadas por meio da identificação, mas o seu conteúdo específico é mais ou menos irrelevante. Tal definição é semelhante ao que foi indicado por Kanter (1968) como comprometimento de coesão, que é o comprometimento direcionado para um conjunto de relações

sociais, ou seja, o indivíduo compromete-se com a solidariedade do grupo e obtém gratificações psicológicas que decorrem do envolvimento com todos os seus membros.

O resultado obtido na presente pesquisa vai ao encontro da literatura que trata das gerações, uma vez que há referências ao individualismo tanto dos X, quanto dos Y. No caso dos X, contudo, o comprometimento ficou um nível acima dos Y, o que pode ser justificado por contarem com mais tempo de organização, tendo desenvolvido um senso de pertencimento mais evidente, uma vez que quanto maior o tempo de permanência em uma organização, maior é a capacidade de esse indivíduo tornar-se mais ativo e de se sentir parte da organização em uma maior quantidade de níveis, o que está de acordo com a dimensão do comprometimento definida por Gouldner (1960) como integração, que é de caráter afiliativo.

O baixo comprometimento afiliativo apresentado pelos oficiais da Geração Y e o comprometimento abaixo da média apresentado pelos oficiais da X podem indicar um vínculo com o individualismo das duas gerações exposto na literatura pertinente, em oposição ao sentimento de fazer parte que caracteriza a base afiliativa. Eisner (2005), por exemplo, ressalta o individualismo dos X. Tal individualismo, segundo, Gleeson (2003), foi encorajado pelos próprios pais e reforçado, conforme Jurkiewicz & Brown (1998, apud Smola & Sutton, 2002), por terem crescido em um ambiente de insegurança financeira, familiar e social; de rápidas mudanças; de grande diversidade; e escasso de tradições sólidas. Tais aspectos trouxeram para os X um sentimento de individualismo acima do coletivismo. Os Y também são considerados individualistas conforme Veloso et al. (2008). Os membros da geração brasileira mais jovem apresentam um forte senso de individualismo que eles trouxeram para o ambiente de trabalho, o que vai de encontro ao coletivismo que é necessário à sobrevivência das organizações (Motta & Schewe, 2008). Lombardía et al. (2008) entendem que os jovens da Geração Y são mais individualistas que os membros das gerações anteriores e buscam autonomia em suas opiniões e ações, o que também vai de encontro às características da base afiliativa do comprometimento organizacional.

4.2.5 Base “Falta de Recompensas e Oportunidades”

A base denominada falta de recompensas e oportunidades encontra-se fundamentada na “crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidades” (Siqueira & cols., 2008, p. 63). Conforme apresentado no Quadro 9, os valores obtidos após a aplicação da EBACO, tanto para os X, quanto para os Y, indicam comprometimento abaixo da média. Tal resultado tem influência positiva no desempenho da organização, conforme Siqueira & cols. (2008), podendo indicar, primeiramente, que o relacionamento dos oficiais intendentess das gerações X e Y com o Comando da Aeronáutica vai muito além de uma simples troca, baseada em esforço versus recompensas e oportunidades, na qual a ligação do indivíduo com a organização é muito tênue, durando somente enquanto durar os incentivos por parte da organização. Outro aspecto inferido é que as recompensas e oportunidades já oferecidas pela Aeronáutica parecem estar dentro das expectativas dos oficiais das gerações X e Y.

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

Base Falta de Recompensas e Oportunidades	Resultado Média x Peso	
	Geração X	Geração Y
Pergunta 17: Se eu já não tivesse dado tanto de mim pelo COMAER, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	1,44	0,99
Pergunta 18: A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício do COMAER.	1,59	1,51
Pergunta 19: Minha visão pessoal sobre o COMAER é diferente daquela que eu expresse publicamente.	1,57	1,57
Pergunta 20: Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim no COMAER.	1,94	1,75
Total Base Falta de Recompensas e Oportunidades:	6,54	5,82

Fonte: Elaborado pelo autor.

A crença de que o esforço extra em prol da organização deve ser recompensado está ligada ao que Etzioni (1961, apud Cohen, 2007) apresentou como envolvimento calculativo, que corresponde à noção de troca utilitária, sinalizando uma ligação instrumental para com a organização. Conseqüentemente,

os membros tornam-se comprometidos com a organização porque eles percebem uma troca benéfica ou equitativa entre suas contribuições para a organização e as recompensas por eles recebidas. Este é um tipo de comprometimento organizacional baseado no recebimento de incentivos por parte do empregado, que, por sua vez, corresponderá com contribuições para o alcance dos objetivos organizacionais (Penley & Gould, 1988).

Deal (2007) indica que todas as gerações, similarmente, esperam por respeito e reconhecimento. Deal (2007) reportou que os fatores que provavelmente podem incrementar o comprometimento dos empregados incluem, por exemplo, oportunidades de aperfeiçoamento e promoções, oportunidades de aprender novas habilidades e desenvolver um trabalho desafiador.

No caso dos X, a falta de oportunidade de promoção e desenvolvimento tem contribuído, segundo Weston (2006), para limitar a motivação para permanecer com o mesmo empregador. Os membros da Geração X buscam oportunidades para aprender e colocar significado no auto-aperfeiçoamento (Glass, 2007). Martin & Tulgan (2006), ao indicar como gerenciar a Geração X, sugeriu que a organização deve atrair os melhores X para a sua equipe, oferecendo a eles oportunidades de desenvolvimento de carreira; devendo, ainda, utilizar a obsessão que os X têm por treinamento, dando a eles a oportunidade para aprender habilidades transferíveis e adquirir conhecimento que seja largamente aplicável. Sendo assim, oferecer aos mais produtivos X oportunidades de avançar em suas carreiras em caminhos que façam sentido para eles é uma estratégia-chave de retenção (Martin & Tulgan, 2006).

No caso dos Y, verifica-se que têm menos confiança em recompensas de longo prazo e grandes expectativas em recompensas de curto prazo (Kearns et al., 2007). Terjesen et al. (2007) indicam que, para os Y, deve-se estabelecer claras oportunidades de progressão na carreira de longo prazo. Muitos dos Y vêm suas carreiras caracterizadas por oportunidades sem fim. Eles acreditam que eles são os responsáveis por construir as suas carreiras através da adoção de posições que irão prover oportunidades para o seu auto-desenvolvimento (London Business School, 2009).

Desta forma, o resultado encontrado na amostra pesquisada que indicou comprometimento abaixo da média no que concerne à falta de recompensas e oportunidades, está em linha com a literatura pertinente, o que permite presumir

que o COMAER oferece oportunidades e recompensas que atendem as expectativas dos oficiais respondentes, sejam eles da Geração X ou da Y, sugerindo, também, que o comprometimento desses indivíduos vai além da simples troca entre desempenho e recompensas e oportunidades.

4.2.6 Base “Linha Consistente de Atividade”

A linha consistente de atividade vincula-se à crença de que o indivíduo deve manter certas atitudes e regras com o intuito de se manter na organização (Siqueira & cols., 2008). Para os X, o resultado obtido, de 9,24, deve ser interpretado, segundo Siqueira & cols. (2008), como comprometimento abaixo da média. No caso dos Y, o resultado de 8,29 representa um baixo comprometimento, o que possui uma influência positiva no desempenho da organização, pois indica que o liame entre os oficiais intendentess e o COMAER parece não estar baseado em atitudes e comportamentos forçados instrumentalmente pela organização. Segundo Siqueira & cols. (2008), os indivíduos com alto comprometimento na base linha consistente de atividade cumprem certas regras e agem de acordo com o que é esperado para se manterem empregados.

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

Base Linha Consistente de Atividade	Resultado Média x Peso	
	Geração X	Geração Y
Pergunta 21: Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereirei o meu vínculo com o COMAER.	0,69	0,69
Pergunta 22: Na situação atual, ficar com o COMAER é, na realidade, uma necessidade tanto quanto um desejo.	2,35	1,88
Pergunta 23: Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	2,67	2,47
Pergunta 24: Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter no COMAER, dentro das regras de conduta estabelecidas.	3,53	3,25
Total Base Linha Consistente de Atividade:	9,24	8,29

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme Becker (1960), os comprometimentos ocorrem quando uma pessoa, fazendo uma aposta (trocas laterais), conecta interesses diversos com uma linha consistente de atividade. Tais trocas laterais são frequentemente uma consequência da participação do indivíduo em organizações sociais. Becker (1960) entende que o indivíduo adota ações que garantem o recebimento de recompensas, que, originalmente, não tem conexão com as referidas ações. Com base na literatura revisada, verifica-se que nem os X e nem os Y adotariam ações e regras da organização com o fim de manter o emprego. Martin & Tulgan (2006), por exemplo, indicam que os X contornarão regras e procedimentos que os atrasem no alcance dos resultados planejados. Burke (1994, apud Ferres et al., 2003) e Withoff (2004) também ressaltam que os X são menos conscientes em relação a regras e procedimentos formais. Gleeson (2003) destaca que os Y, por sua vez, vêm a liderança, por exemplo, como um processo participativo e questionam o porquê de regras e políticas.

A abundância de informações disponíveis em segundos através da internet, as centenas de estações de televisão para escolher e um shopping-center diferente a cada 10 milhas têm proporcionado aos membros da geração Y a noção de que se eles não conseguem o que eles querem de uma fonte, eles podem imediatamente ir para outra. Isso diz respeito ao emprego, porque a Geração Y questionará os regulamentos existentes em seu local de trabalho, tais como requisitos de uniforme e horários, e os seus membros sabem que há outras opções lá fora caso eles não estejam satisfeitos com as respostas (Allen, 2005, apud Nas, 2006b).

Para Hrebiniak & Alutto (1972), o comprometimento é primariamente um fenômeno estrutural que ocorre como um resultado de transações entre os indivíduos e as organizações, bem como das alterações nas trocas laterais ou nos investimentos realizados pelo empregado ao longo do tempo. Hrebiniak & Alutto (1972) ainda destacam que a duração do serviço sugere a acumulação de recursos organizacionais e o desenvolvimento de uma carreira organizacional, que contribui para a criação de vínculos do indivíduo com a organização. Desta forma, o fato de o comprometimento da Geração X ter ficado em nível acima daquele apresentado pela Geração Y pode ser explicado pelo que estabelece Hrebiniak & Alutto (1972), uma vez que possuem um vínculo de mais tempo com a Aeronáutica, o que contribui para a acumulação de mais vínculos com a organização.

Sendo assim, haja vista as características das gerações X e Y, o resultado obtido sugere encontrar-se de acordo com os perfis de uma e outra geração, enfatizando que pessoas que não são ligadas a regras e procedimentos, dificilmente, vincular-se-iam a certas atitudes e regras com o objetivo de se manter na organização. Os X, presumivelmente, aprenderam que a lealdade para com um empregador não garantiu a segurança no trabalho, ao testemunhar as perdas de emprego de seus pais que foram leais aos seus empregadores e atuaram de acordo com as regras (Karp et al., 2002, apud Tolbize, 2008). Em relação à Geração Y, as características são similares, uma vez que Crampton & Hodge (2009) indicam que os Y não colocam o trabalho em prioridade superior a sua vida pessoal.

4.2.7 Base “Escassez de Alternativas”

A base escassez de alternativas encontra-se relacionada ao comprometimento de continuação tratado por Meyer & Allen (1991), que indicaram a percepção de falta de alternativas como o maior preditivo do comprometimento de continuação, juntamente com os investimentos (trocas laterais) tratados, anteriormente, no que se referiu à base denominada linha consistente de atividade. Tal indicação foi reforçada por Bobocel et al. (1988, apud Meyer & Allen, 1991), que apresentou a percepção de dificuldade em encontrar alternativas de emprego como o melhor preditivo do comprometimento de continuação.

Esta base do comprometimento organizacional está fundamentada na crença de que a pessoa “possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização” (Siqueira & cols., 2008). Os valores encontrados, conforme Quadro 11, para as gerações X e Y, são interpretados como baixo comprometimento no que se refere à escassez de alternativas e inversamente proporcional ao desempenho organizacional (Siqueira & cols., 2008). Entende-se, portanto, que os respondentes das duas gerações percebem a existência de alternativas fora do COMAER, ou seja, o vínculo com a organização não está condicionado à falta de

opções no ambiente externo e pode sugerir, portanto, uma ligação mais afetiva e um forte sentimento de missão arraigado no âmbito da organização, como indica o próprio resultado do presente trabalho.

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

Base Escassez de Alternativas	Resultado Média x Peso	
	Geração X	Geração Y
Pergunta 25: Se eu decidisse deixar o COMAER agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	2,15	2,10
Pergunta 26: Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse o COMAER.	1,93	1,63
Pergunta 27: Uma das consequências negativas de deixar o COMAER seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	2,45	2,64
Pergunta 28: Não deixaria o COMAER agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	1,72	2,17
Total Base Escassez de Alternativas:	8,25	8,54

Fonte: Elaborado pelo autor.

A literatura ratifica que os oficiais intendentess das gerações X e Y, pertencentes ao COMAER, parecem possuir ciência das alternativas externas ao COMAER, pois o pensamento das gerações X e Y tem bastante foco na carreira (Gleeson, 2003; Terjesen et al., 2007; Martin & Tulgan, 2006; Dulin, 2008; Fjelstul & Breiter, 2008; Crampton & Hodge, 2009; London Business School, 2009). Entende-se, portanto, que tais indivíduos preocupam-se em obter habilidades que os mantenham capacitados e atualizados ao longo do tempo em consonância com as exigências do mercado de trabalho (Bova & Kroth, 2001; Deal, 2007; Healy, 2008; London Business School, 2009).

O que torna mais legítima a inferência de que a decisão dos oficiais intendentess em permanecer no COMAER está mais ligada a aspectos afetivos e por um forte sentimento de missão, o que foi ratificado pelo resultado do presente trabalho, é o fato de terem plena consciência, desde o momento que são formados na Academia da Força Aérea, sobre as possibilidades de suas carreiras, o que os torna ainda mais capazes de decidir os caminhos a trilhar no curto, médio e longo prazos.