

5 Conclusões e Sugestões

O presente trabalho teve como objetivo identificar e analisar as bases do comprometimento organizacional dos oficiais intendentes 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, utilizando-se das teorias que tratam do comprometimento organizacional, principalmente aquelas relativas às bases do comprometimento, bem como dos trabalhos que discutem as características das gerações X e Y. Para tal foram enviados questionários elaborados de acordo com a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO) aos oficiais intendentes das gerações X e Y distribuídos pelas Unidades da Aeronáutica localizadas em todo o território nacional e também no exterior.

A revisão bibliográfica procurou, primeiramente, estabelecer os fundamentos das abordagens atitudinal e comportamental acerca do comprometimento organizacional, destacando a suposição de Porter, Steers & Mowday (2005) sobre a influência recíproca e recorrente compartilhada entre as duas abordagens.

Como mais uma fundamentação para a análise dos resultados, foi revisada a teoria que trata das sete bases do comprometimento organizacional (afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidade, linha consistente de atividade e escassez de alternativas) que deram suporte para a construção e validação da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), medida apresentada pela primeira vez por Medeiros (2003).

Apesar de ficar claro que o conceito do comprometimento organizacional encontra-se em construção, com a apresentação das teorias relativas as suas bases procurou-se demonstrar que a base *obrigação em permanecer* é distinta da *afiliativa*, a primeira trata de um vínculo normativo e segunda possui um caráter mais afetivo, no qual o indivíduo sente orgulho de fazer parte de uma dada

organização. Procurou-se diferenciar, também, a base *linha consistente de atividade* daquela denominada *escassez de alternativas*, ambas de caráter instrumental, porém, a primeira trata dos investimentos que o indivíduo realiza ao longo do tempo no relacionamento com a sua organização e os retornos obtidos desses investimentos, tornando mais difícil a sua saída; e a segunda procura demonstrar que o indivíduo permanece em uma organização por não encontrar alternativas melhores no contexto do mercado de trabalho. Buscou-se, ainda, explicar as particularidades das bases *afetiva* e *afiliativa*, sendo esta relativa ao sentimento de fazer parte de uma organização, não importando, em princípio, se há congruência entre os valores e objetivos do indivíduo e os da organização; e aquela relativa à ocorrência de internalização, por parte do indivíduo, dos valores e objetivos da organização.

Na sequência do trabalho, revisaram-se estudos que tratam da questão das gerações, deixando-se claro que há pelo menos duas correntes de estudos acerca do tema, uma que entende haver realmente diferenças geracionais influenciadas pela vivência de eventos comuns nos anos de formação, que, segundo Glass (2007), ocorrem entre 5 e 18 anos de idade, havendo, portanto, entre os membros de uma mesma geração o compartilhamento de valores e comportamentos. A outra corrente indica que não há comprovação de que haja realmente tais diferenças geracionais, existindo somente diferenças relacionadas ao estágio de carreira em que se encontra cada indivíduo, sendo essa a questão a ser tratada efetivamente pela área de gestão de recursos humanos das organizações.

Depois de apurar os dados obtidos por meio do questionário e da análise dos resultados à luz das teorias estudadas, pode-se concluir que os oficiais intendentess das gerações X e Y do Comando da Aeronáutica possuem um elevado comprometimento organizacional, com base, principalmente, na obrigação pelo desempenho (Wiener, 1982; Jaros et al., 1993; Kanter, 1968) e na ligação afetiva com a organização (Kelman, 1958; Gouldner, 1960; Etzioni, 1961, apud Cohen, 2007; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997; Porter, Steers e Mowday 2005).

Elevados resultados nessas duas bases demonstraram que tanto os Y, quanto os X, no caso do Quadro de Oficiais Intendentess do COMAER, possuem uma forte ligação com as crenças e valores da organização em que estão inseridos, bem como se comprometem com o cumprimento da missão da organização. Por terem

seu foco maior no planejamento da carreira (Murray, 1997, apud Weston, 2006; Nas, 2006a e 2006b), tanto os X quanto os Y tem um forte vínculo com a sua performance no ambiente de trabalho, a fim de mantê-los atualizados e atrativos para o mercado.

Nas bases afiliativa e obrigação em permanecer, que, segundo Siqueira & cols. (2008) também seria relevante um alto comprometimento, como ocorreu nas bases afetiva e obrigação pelo desempenho tratadas anteriormente, os respondentes apresentaram um baixo comprometimento, o que foi explicado pelas características das duas gerações. No caso da base afiliativa, que se caracteriza pelo sentimento de fazer parte de um determinado grupo ou organização, constatou-se que as duas gerações possuem peculiaridades individualistas (Eisner, 2005; Gleeson, 2003; Jurkiewicz & Brown, 1998, apud Smola & Sutton, 2002; Veloso et al., 2008; Motta & Schewe, 2008; Lombardia et al., 2008). No que se refere à obrigação em permanecer, o baixo comprometimento dá-se por conta de as gerações X e Y possuírem vínculo maior com suas carreiras e profissões e não tanto com as suas organizações (Deal, 2007; Campton & Hodge, 2009; Murray, 1997, apud Weston, 2006; Jorgensen, 2003; Dulin, 2008; Nas, 2006a e 2006b).

Os baixos resultados encontrados nas bases que avaliam a falta de recompensas e oportunidades na organização, a linha consistente de atividade e a escassez de oportunidades sugerem que tanto os X quanto os Y, conforme indicado pela literatura pertinente ao tema, dão elevado valor ao desenvolvimento de suas carreiras (Gleeson, 2003; Terjesen et al., 2007; Martin & Tulgan, 2006; Dulin, 2008; Fjelstul & Breiter, 2008; Crampton & Hodge, 2009; London Business School, 2009), mantendo-se sempre atualizados com as habilidades e conhecimentos inerentes as suas profissões (Bova & Kroth, 2001; Deal, 2007; Healy, 2008; London Business School, 2009), não vinculando as suas ações, no ambiente de trabalho, a formatos preestabelecidos apenas para manter o vínculo com a organização (Burke, 1994, apud Ferres et al., 2003; Withoff, 2004; Gleeson, 2003; Karp et al., 2002, apud Tolbize, 2008; Crampton & Hodge, 2009).

O presente trabalho pode ser ampliado e aprimorado com a realização de entrevistas, o que possibilitaria um aprofundamento das análises e verificação mais amíúde das percepções dos indivíduos acerca do que influencia, efetivamente, o comprometimento organizacional dos integrantes das duas gerações analisadas, dando maior enfoque, por exemplo, às bases afiliativa e linha

consistente de atividade que apresentaram uma pequena diferença quanto ao resultado final entre as gerações ou aprofundando o motivo pelo qual a obrigação pelo desempenho teve o desempenho mais elevado entre todas as bases analisadas.

Além disso, a pesquisa foi realizada apenas no âmbito de um Quadro de Oficiais da Aeronáutica. Uma pesquisa realizada junto a outros Quadros ou até relacionadas a outros Comandos Militares poderia mostrar se diferentes ambientes e culturas organizacionais possuem diferentes fatores que influenciam o comprometimento dos seus integrantes.

Por fim, torna-se relevante destacar que o entendimento do perfil das gerações X e Y, que prevalecem em quantidade no ambiente organizacional brasileiro de hoje, é preponderante para orientar os rumos futuros da gestão dos recursos humanos e definir corretamente as políticas respectivas, tendo sempre por base as expectativas dos profissionais envolvidos e os fatores que influenciam o seu comprometimento organizacional. O aprofundamento dos estudos em relação à questão das gerações poderá definir, em última análise, qual deve ser o peso a ser dado às diferenças geracionais na condução das políticas de pessoal no âmbito das organizações.