

1

Introdução

1.1. Descrição do problema

As empresas, na busca por melhores desempenhos, têm dado especial atenção ao comprometimento dos seus empregados no trabalho. A base para este interesse é a crença de que empregados mais comprometidos tendem a se esforçar mais para alcançar suas metas e contribuir para a viabilização dos objetivos da organização. Bastos(1993) Entender de que forma os empregados se comprometem pode ajudar as empresas a manterem-se preparadas para enfrentar seus desafios e alcançar resultados satisfatórios.

O significado de comprometimento varia conforme o enfoque utilizado, não havendo um consenso sobre sua definição, segundo Meyer e Allen (1997). Segundo Medeiros et al (2003) atualmente existe um consenso sobre a existência de diversas abordagens possíveis para o conceito de comprometimento, assim como diferentes bases para sua compreensão.

Em um ambiente de mudanças aceleradas, caracterizado pela transitoriedade dominante dos vínculos com o trabalho, seja pela incerteza em relação à continuidade no emprego, seja em função da precarização das relações de trabalho, a importância do estudo sobre o comprometimento com as organizações é passível de questionamentos. No entanto, para Bastos (1998), justamente por estarem inseridas em um ambiente altamente competitivo é que as organizações necessitam de uma força de trabalho de fato comprometida com sua missão.

Em resposta à necessidade de preservação e desenvolvimento de parte significativa de seu ativo intangível associado aos indivíduos, as empresas privadas têm buscado aumentar a atratividade e reduzir o *turnover* através de políticas de remuneração mais agressivas e outros benefícios, como o crescimento rápido na carreira para os profissionais que mais se destacam. No caso de empresas públicas, estas políticas são limitadas por legislação governamental, o que dificulta a criação de incentivos diferenciados entre os

empregados. O comprometimento nas empresas públicas difere das características que justificam a candidatura para organizações de natureza jurídica privada. As razões pelas quais os indivíduos se interessam por estas instituições variam desde a busca pela estabilidade no emprego até a identificação e o valor que atribuem a sua missão e objetivos para a sociedade.

O comprometimento organizacional é influenciado pelas mudanças que acontecem na sociedade. No âmbito das organizações públicas, por exemplo, o que para gerações anteriores poderia ser um forte fator de comprometimento, como a estabilidade no emprego, atualmente pode não ser fator preponderante no comprometimento de novos empregados. Desta forma, entender o que é mais relevante em cada geração contribui para a compreensão dos mecanismos de motivação e para o consequente aumento do comprometimento com a empresa.

A coexistência de gerações no ambiente de trabalho assume diferentes contornos nas esferas pública e privada. Na esfera privada tem sido recorrente o relato da ocorrência de um fenômeno de renovação constante da força de trabalho em função de elevado índice de rotatividade e aumento da oferta de jovens recém-formados pelas universidades.

Nos âmbitos de diversas empresas públicas, como a que constitui o objeto da presente dissertação, o fenômeno de renovação dos quadros funcionais ocorreu de forma brusca e concentrada. Ao longo de aproximadamente uma década, a realização de concursos para admissão de novos empregados e servidores públicos foi suspensa. Em consonância com a diretriz de enxugamento do Estado, a renovação dos quadros funcionais foi suspensa. Tal contingenciamento provocou déficit de pessoal em muitas instituições, exigindo o prolongamento da permanência de pessoal com tempo suficiente para aposentadoria. O incremento do papel das instituições públicas, no início dos anos 2000, gerou a necessidade de recomposição da força de trabalho. Tal recomposição aconteceu tanto pelo aumento do quantitativo de servidores e empregados públicos quanto pelos esforços de oxigenação através da adoção de planos de incentivo a aposentadoria. Desde então, muitos empregados pertencentes à geração conhecida como *Baby Boomers* se aposentaram sendo substituídos por novos empregados, muitos deles pertencentes à geração Y.

A geração Y se apresenta, segundo Veloso et al (2008), mais individualista, defende suas opiniões e prioriza o lado pessoal. Conviveram desde cedo com uso dos computadores e também são vistos como curiosos e flexíveis. Para Coimbra e Schikmann (2001), é fundamental para as organizações que os indivíduos desta geração entendam a importância do

compartilhamento das idéias e que também acreditem na criação de riqueza em seu trabalho.

Durante muitos anos as organizações basearam as relações com seus empregados nos valores institucionais e nas expectativas dos membros das gerações X e *Baby Boomers*. Segundo Crampton e Hodge (2009), os indivíduos da geração Y em breve se tornarão predominantes na força de trabalho. Nas empresas públicas brasileiras não é diferente. Entender como se dá esta nova dinâmica e buscar identificar quais as suas expectativas, valores, motivações e de que forma se manifesta o comprometimento dos empregados desta geração, torna-se importante para que as empresas possam melhorar a relação com estes indivíduos.

1.2. Questão de pesquisa

Para alcançar o propósito da presente dissertação realizou-se uma pesquisa que buscou responder, através da aplicação de um questionário fechado, a seguinte questão: Quais as bases do comprometimento de empregados do Banco de Desenvolvimento Econômico e Social pertencentes à geração Y?

A busca de subsídios necessários para compor a resposta à questão central apresentada acima faz com que o trabalho proposto também conte com um conjunto de investigações sobre as seguintes questões intermediárias:

Como empregados da Geração Y avaliam a relação que mantêm com a organização?

O que estes empregados esperam da organização em termos de ambiente e relações de trabalho?

1.3. Objetivo final

O objetivo final deste trabalho é identificar e analisar as bases do comprometimento de empregados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social pertencentes à geração Y.

1.4. **Objetivos intermediários**

Visando a alcançar este objetivo, os seguintes objetivos intermediários foram estabelecidos:

- Levantar as principais teorias acerca do comprometimento organizacional;
- Identificar, com base na teoria, quais as principais características da Geração Y;
- Identificar de que maneira a cultura e os valores de uma empresa pública influenciam no comprometimento dos seus empregados.

1.5. **Relevância do estudo**

Entender de que maneira os empregados se tornam comprometidos é fundamental para as organizações. Empregados comprometidos tendem a trabalhar mais motivados do que empregados com baixo comprometimento e contribuir mais para resultados da organização. Saber que fatores contribuem para este comprometimento e como o comprometimento se manifesta ou caracteriza pode auxiliar na adoção de políticas e elaboração de diretrizes de recursos humanos de qualquer empresa.

As organizações passam também por outro desafio, que é entender a nova geração que vem ocupando cada vez mais o mercado de trabalho. Esta geração tem sido chamada de Geração Y. Cada nova geração tem características peculiares, e com esta não é diferente. Entender como esta geração se relaciona com o trabalho, que fatores a motivam e de que maneira se compromete é um desafio a que as organizações não podem se furtar. Mesmo em um ambiente que tende a ser mais estável, como o das organizações públicas, as políticas de recursos humanos devem ser focadas na prevenção da insatisfação no trabalho e nas suas consequências mais comuns, tais como reações de negligência, posturas passivas ou de acomodação. No cenário de renovação de quadros funcionais na esfera pública há, ainda, a necessidade de desenvolvimento da capacidade de gestão das relações entre as diferentes gerações. Tal capacidade é crucial para que aconteça a transmissão do conhecimento e do *know how* historicamente construídos para a geração que será responsável pela

continuidade dos processos de trabalho, no curto prazo e, a médio e longo prazos, pela preservação e melhoria do desempenho institucional.

Outro aspecto importante no contexto de ingresso maciço de novos e jovens empregados é a preocupação com a perpetuação dos valores institucionais e com a gestão do processo de aculturação. Se não houver uma preocupação com a transmissão da cultura e valores, através de um processo estruturado e do acompanhamento contínuo da transição, as novas gerações podem ter como consequência a falta de coesão e direcionamento dentro da organização.

O presente estudo também pode auxiliar as pesquisas para trabalhos futuros sobre comprometimento organizacional em empresas públicas, em geral, e sobre Geração Y, em particular.

1.6. Delimitação do estudo

Conforme descrito no referencial teórico que compõem o segundo capítulo da presente dissertação, há diversas definições para o conceito de comprometimento. Não obstante a riqueza das abordagens existentes, para fins de estruturação da presente pesquisa, foi necessária a adoção da definição de comprometimento em múltiplas bases. A partir de tal conceito, foi adotado o modelo de sete bases do comprometimento organizacional (Bastos et al, 2008) e estruturado o questionário EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional.

Embora exista divergências em relação ao período exato do nascimento de indivíduos pertencentes a geração Y, para o presente estudo são classificados como membros desta geração os nascidos a partir de 1980, conforme Crampton e Hodge (2009).

Por último, apesar de possuírem natureza jurídica idêntica ou semelhante e alguma similaridade nos processos e nas estruturas de gestão entre algumas delas, as empresas públicas integram um universo complexo de organizações com características culturais distintas entre elas. Considerando que a cultura organizacional é um fator relevante na determinação do comprometimento dos empregados, foi importante eleger uma única instituição para coleta da amostra para o presente estudo. O grupo estudado pertence aos quadros de empregados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). A escolha da instituição foi determinada pelo fato de que o BNDES renovou 50% de seu quadro funcional nos últimos cinco anos.

1.7. Estrutura da dissertação

No capítulo inicial foram descritos o problema de pesquisa, seu objetivo, as questões de pesquisa, delimitação e relevância do estudo.

O referencial teórico é apresentado no segundo capítulo. Este referencial foi usado como base para a interpretação dos resultados da pesquisa e inclui a teoria acerca do comprometimento organizacional e a teoria sobre a Geração Y, principalmente das suas características no ambiente de trabalho.

No capítulo três é apresentada a metodologia utilizada pela pesquisa, o detalhamento do tipo de pesquisa, o papel do pesquisador, o modo com que foi

realizada a coleta de dados, a forma como os dados foram tratados e analisados e as limitações do método utilizado.

No quarto capítulo fazemos uma descrição da organização do estudo de caso, o BNDES, ressaltando as suas políticas de RH.

No capítulo cinco, estas informações serão alinhadas com os resultados da pesquisa e a análise dos dados encontrados de acordo com a teoria exposta no capítulo dois.

Por fim, no capítulo seis são apresentadas as conclusões do trabalho e as sugestões para pesquisas futuras.

Por último, encontram-se listadas no capítulo sete as referências bibliográficas usadas nesta dissertação.