

5 Análise dos resultados

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa no BNDES e a análise dos dados encontrados de acordo com a teoria exposta no capítulo dois.

5.1. Consolidação dos resultados e análise das bases do comprometimento

O primeiro trabalho realizado foi consolidar os resultados da pesquisa, de acordo com o tratamento dos dados apresentado no terceiro capítulo desta dissertação. Os resultados fornecem informações a respeito das sete bases do comprometimento organizacional, de acordo com a escala EBACO, conforme Bastos et al(2008). As informações sobre o resultado de cada base do comprometimento será analisada de acordo com referencial teórico apresentado no segundo capítulo, que abordou a temática da geração Y e o comprometimento organizacional. O Quadro 4 apresenta, de forma resumida, os resultados relativos às bases do comprometimento organizacional dos empregados da geração Y, no BNDES.

Quadro 4 – Resultado consolidado dos questionários

Base	Resultado	Interpretação do Resultado
Afetiva	13,22	Comprometimento acima da média
Obrigação em permanecer	7,25	Baixo comprometimento
Obrigação pelo desempenho	16,30	Alto Comprometimento
Afiliativa	12,48	Baixo comprometimento
Falta de recompensas e oportunidades	5,75	Comprometimento abaixo da média
Linha consistente de atividade	11,76	Comprometimento abaixo da média
Escassez de alternativas	8,92	Baixo comprometimento

Fonte: Dados coletados pelo autor

5.1.1. Base afetiva

As questões relacionadas ao comprometimento de base afetiva foram extraídas dos modelos de Meyer, Allen e Smith (1993) na escala afetiva e O'Reilly e Chatman (1986) na escala de internalização, e adaptadas para a EBACO. Em essência, a base afetiva é a crença e identificação com a cultura, missão e valores da organização (Bastos et al, 2008).

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

Base Afetiva	Resultado Média X Peso
Pergunta 1: Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares	3,08
Pergunta 2: A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	2,78
Pergunta 3: Eu me identifico com a filosofia desta organização.	3,60
Pergunta 4: Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	3,76
Total Base Afetiva	13,22

Fonte: Dados coletados pelo autor

A base afetiva é apresentada no que Kelman (1958) mencionou como vínculo psicológico de internalização, que é a convergência entre os valores do indivíduo e os da organização e na dimensão introjeção de Gouldner (1960), que é o grau que a imagem do indivíduo inclui valores e qualidades aprovadas pela organização. Para Mowday et al(1979, apud Meyer e Allen, 1991) a base afetiva é considerada como a força de identificação de um indivíduo com a organização.

Segundo Bastos et al (2008), a base afetiva relaciona-se positivamente com o desempenho da organização. O resultado encontrado na base afetiva foi de 13,23, que pode ser interpretado como comprometimento acima da média. Este resultado sugere que os empregados se identificam com a cultura e valores do BNDES. Em um momento de forte mudança geracional na organização, este resultado pode ser explicado pelas ações feitas pela organização para fortalecer e disseminar seus valores e pela possível existência de uma identificação com a empresa antes da própria entrada na instituição. Para Porter, Steer e Mowday (2005), algumas pessoas, antes da entrada na empresa, criam expectativa e identificação com sua missão e atividades. Como o BNDES é uma instituição pública e a forma de ingresso é por concurso público, a maioria dos concursandos já conhecem em parte as atividades do Banco. Pelas

características de ser uma instituição de desenvolvimento econômico e social, também reforçam esta identidade com a organização, conforme mencionado no capítulo de apresentação do BNDES.

Conforme mencionado por diversos autores (Meister, 2010; Lombardia et al, 2008; relatório Cone Millennial Study, 2006), os indivíduos da geração Y querem um trabalho que possa estar ligado a um propósito maior, que seja convergente com suas expectativas e valores. Como a base afetiva do comprometimento relaciona-se com a convergência entre a crença do indivíduo e a da organização, o BNDES pode estar promovendo um ambiente que permite que os indivíduos desta geração tenham um comprometimento afetivo.

5.1.2.

Base obrigação em permanecer

As questões da base obrigação em permanecer foram extraídas dos indicadores do instrumento desenvolvido por Meyer, Allen e Smith (1993), da escala instrumental, e adaptadas para a escala EBACO. Em essência a base obrigação em permanecer é a crença de que o indivíduo se sentiria culpado em deixar a organização e que tem uma obrigação moral com as pessoas desta organização (Bastos et al, 2008).

Para Meyer e Allen (1991), que chamou este comprometimento de normativo, o sentimento do indivíduo relaciona-se com uma obrigação moral de permanecer na organização. Um destes sentimentos é o investimento da organização para com o indivíduo. Exemplo deste investimento seria o pagamento de mensalidades da universidade. Para Meyer e Allen (1991), os empregados permanecem porque “sentem que são obrigados”.

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

Base Obrigação em Permanecer	Resultado Média X Peso
Pergunta 5: Eu não deixaria minha organização porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	1,94
Pergunta 6: Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	1,83
Pergunta 7: Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	1,86
Pergunta 8: Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui	1,62
Total Base Obrigação em Permanecer	7,25

Fonte: Dados coletados pelo autor

Segundo Bastos et al (2008), a base obrigação em permanecer relaciona-se positivamente com o desempenho da organização. Outra relação positiva encontrada com a base obrigação em permanecer é com a internalização dos valores e objetivos organizacionais, conforme apresentado no resultado da pesquisa de Medeiros (2003).

O total apurado para a base obrigação em permanecer foi de 7,25, interpretado como baixo comprometimento, segundo a escala EBACO. Em consonância com a literatura apresentada, o resultado demonstra que os membros da geração Y tem compromisso maior com sua carreira (Meinster, 2010; Munro, 2009, Crampton e Hodge, 2009, Dunlin, 2008), e não se sentem em dívida com a organização, não se importando de deixar a empresa, caso não percebam vantagem em continuar, seja por oportunidades profissionais ou de desenvolvimento na carreira. Este resultado deve ser ponderado pela média de tempo na organização, apurada na pesquisa, que foi de apenas dois anos, que pode ser considerado um longo tempo, segundo Martin (2005), mas pode ser pouco para criar um sentimento de obrigação moral com a empresa.

5.1.3 Base obrigação pelo desempenho

As questões da base obrigação pelo desempenho foram desenvolvidas por Medeiros (2003) com base na teoria de Wiener (1982). Esta base, de caráter normativo, segundo Medeiros et al, “denota um sentimento de obrigação por parte do indivíduo em buscar atingir os objetivos organizacionais, bem como melhores resultados para a organização”.

Para Kanter (1968) este é um comprometimento de controle, onde os membros são moldados em uma direção desejada. Continuando em uma perspectiva sociológica, para Halaby (1986, apud Bastos, 1993) este comprometimento seria um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras moralmente corretas de dominação.

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

Base Obrigação pelo Desempenho	Resultado Média X Peso
Pergunta 9: Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa	3,32
Pergunta 10: Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa	4,67
Pergunta 11: O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis	4,55
Pergunta 12: O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas	3,75
Total Base Obrigação pelo Desempenho	16,30

Fonte: Dados coletados pelo autor

O resultado encontrado para a base obrigação pelo desempenho foi de 16,30, caracterizando assim um alto comprometimento dos empregados na escala EBACO. Existe uma relação positiva deste comprometimento com o desempenho organizacional (Bastos et al, 2008).

Este resultado está coerente com a literatura sobre a geração Y, que afirma que estes indivíduos vêem o trabalho de forma pragmática, como mencionado por Crampton e Hodge (2009): “Para esta geração um trabalho é um contrato, e não um chamado”. A independência e o compromisso com seu desenvolvimento e com a carreira, também são apontados na literatura (Martin, 2005; Veloso et al, 2008, Munro, 2009). Para Meister (2010), desde crianças trabalham em seus currículos, pois sabem que sua geração é grande demais para as melhores vagas nas empresas e escolas.

Em um momento que as empresas públicas adotam uma postura menos paternalista e mais profissional, passando a cobrar o desempenho de forma mais sistemática, a postura da geração Y vai ao encontro da forma de atuação destas organizações.

5.1.4. Base afiliativa

As perguntas do questionário da base afiliativa foram extraídas do questionário desenvolvido por O'Reilly e Chatman (1986) e adaptados para a escala EBACO. A base afiliativa tem como característica o sentimento do indivíduo ser reconhecido como membro da organização pelos seus colegas (Bastos et al, 2008).

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

Base Afiliativa	Resultado Média X Peso
Pergunta 13: Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo	3,20
Pergunta 14: Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo	3,44
Pergunta 15: Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho	3,62
Pergunta 16: Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa	2,22
Total Base Afiliativa	12,48

Fonte: Dados coletados pelo autor

O resultado encontrado na pesquisa para a base afiliativa foi 12,48, interpretado como baixo comprometimento pela EBACO. Bastos et al (2008) sugerem que este comprometimento está relacionado positivamente com o desempenho da organização. Para Medeiros (2003), esta dimensão possui influência positiva na internalização dos valores e objetivos organizacionais.

A origem do comprometimento de base afiliativa surge nos trabalhos de Kelman (1958), que apresenta como uma das formas de vínculo do indivíduo com a organização o seu desejo de afiliação. Kanter (1968) relaciona o comprometimento afiliativo como um comprometimento de coesão, onde laços afetivos ligam membros da organização. Neste comprometimento, segundo a autora, a solidariedade é elevada, as disputas internas e a inveja são baixas.

Uma explicação para o baixo comprometimento afiliativo dos membros da geração Y pode estar em uma característica bastante citada na literatura sobre a esta geração que é ter nascido em um ambiente de muitas mudanças e, semelhante a obrigação em permanecer, cria poucos vínculos com as estruturas organizacionais. O individualismo desta geração também pode ser citado como explicação para o baixo comprometimento, mas no sentido de serem

independentes em sua carreira e não criarem vínculos afiliativos que impeçam de mudar de organização.

Para a organização estudada, isto pode ser considerado um ponto de atenção. Com a forte mudança geracional que vem passando, as diversas ações que tem sido feitas para a internalização dos valores precisam ser continuadas e reforçadas, ou, em função das características apresentadas pela geração Y, dificilmente haverá um comprometimento maior com os valores da organização.

5.1.5. Base falta de recompensas e oportunidades

Os itens do questionário da base falta de recompensas e oportunidades foram extraídos da teoria de Etzioni (1961) sobre o envolvimento calculativo, que é baseado nas relações de troca entre o indivíduo e a organização e instrumentalizado por O'Reilly e Chatman, nas perguntas 18 e 19 adaptadas por Medeiros (2003). As outras questões relacionadas com esta base foram elaboradas por Medeiros a partir da teoria de Thevenet (1992) que afirma que “o comprometimento existe quando há ao mesmo tempo adesão e oportunidades”.

A base falta de recompensas e oportunidades se relaciona negativamente com o desempenho organizacional, segundo Bastos et al (2008). Para Medeiros (2003) esta base se relaciona negativamente com a internalização dos valores e objetivos da organização.

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

Base Falta de Recompensas e Oportunidades	Resultado Média X Peso
Pergunta 17: Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar	0,96
Pergunta 18: A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização	1,96
Pergunta 19: Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente	1,43
Pergunta 20: Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa	1,41
Total Base Falta de Recompensas e Oportunidades	5,75

Fonte: Dados coletados pelo autor

Os valores encontrados na pesquisa após a aplicação da EBACO, indicam um comprometimento abaixo da média, resultado visto como bom para o desempenho da organização, já que o comprometimento do indivíduo com a empresa não é visto de maneira somente utilitária. Outro aspecto inferido é que os empregados desta geração podem estar satisfeitos, no momento, com as oportunidades e recompensas oferecidas pela empresa.

Sendo uma das características da geração Y o estabelecimento de oportunidades de progressão claras na carreira ao longo do tempo, o resultado deve ser visto de maneira relativa, já que os Y não se importam em mudar de emprego ou posição em busca de locais que ofereçam melhores oportunidades de crescimento. Para a empresa estudada, tal resultado representa um desafio, podendo indicar como recomendável o desenvolvimento de um plano de carreira que possa contemplar os anseios de progressão funcional ao longo do tempo.

5.1.6 Base linha consistente de atividade

Os itens do questionário da base linha consistente de atividade foram desenvolvidos por Medeiros (2003) a partir da teoria das trocas laterais de Becker (1960) nas questões 21, 23 e 24. Na questão 22, a pergunta foi uma adaptação para a EBACO da questão desenvolvida por Meyer, Allen e Smith (1993) para analisar o comprometimento instrumental. Esta base tem a crença de que o indivíduo deve se manter de acordo com as regras determinadas pela empresa para conseguir se manter e prosperar na organização Bastos et al (2008).

A base linha consistente de atividades se relaciona negativamente com o desempenho organizacional, segundo Bastos et al (2008).

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

Base Linha Consistente de Atividade	Resultado Média X Peso
Pergunta 21: Procuo não transgredir as regras aqui, pois sempre mantereí meu emprego	2,96
Pergunta 22: Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo	2,53
Pergunta 23: Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa	3,11
Pergunta 24: Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego	3,15
Total Linha Consistente de Atividade	11,76

Fonte: Dados coletados pelo autor

Os valores encontrados na pesquisa após a aplicação da EBACO, indicam um comprometimento abaixo da média, resultado visto como bom para o desempenho da organização, já que os empregados desta geração não se comprometem com a empresa somente com a intenção de manterem seus empregos. Para Becker (1960) os empregados adotam determinadas ações somente com a intenção de garantir recompensas que, a princípio, não tem relação com estas ações, como manterem-se empregados.

Para os empregados da geração Y, mais importante que seguir regras determinadas para manutenção no emprego, é o compromisso com o seu desempenho e o seu crescimento na organização. Seu papel questionador, como mencionado em Crampton e Hodge (2009), pode explicar este resultado, já que, como não aceita que regras sejam simplesmente impostas, dificilmente adotaram uma postura de fazer o que é certo, sem questionar, somente para manterem-se no emprego. O foco na carreira desta geração é bastante citado na literatura (Gleeson, 2003; Dulin, 2008; Crampton e Hodge, 2009; Meister, 2010) o que permite interpretar que estes empregados dificilmente aumentarão o vínculo com a instituição nesta base de comprometimento.

5.1.7 Base escassez de alternativas

Os itens do questionário da base escassez de alternativas foram adaptação de Medeiros (2003) dos componentes do instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993) que avaliavam o comprometimento instrumental. Nesta base a crença é de que o indivíduo tem poucas alternativas se deixar a instituição.

A base escassez de alternativas se relaciona negativamente com o desempenho organizacional, segundo Bastos et al (2008).

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

Base Escassez de Alternativas	Resultado Média X Peso
Pergunta 25: Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	2,48
Pergunta 26: Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	2,01
Pergunta 27: Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho	2,46
Pergunta 28: Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho	1,97
Total Escassez de Alternativas	8,92

Fonte: Dados coletados pelo autor

Os valores encontrados na pesquisa após a aplicação da EBACO, indicam um baixo comprometimento, o que pode ser explicado pela preocupação dos indivíduos da geração Y com sua carreira, sempre buscando novas aptidões e conhecimentos para manterem-se empregáveis, buscando nas empresas sempre o seu desenvolvimento (Healy 2008; Veloso et al, 2008; Meister, 2011).

Em um momento de aumento dos quadros das chamadas carreiras de governo e consequente aumento da quantidade de concursos públicos, pode-se explicar em parte a percepção da geração de que tem alternativas. Caso venha a sair da empresa, como muitos destes empregados vem se preparando para diversos concursos, a alternativa não é a saída para a iniciativa privada, mas sim para outra carreira no setor público.