

## 6 Conclusões e sugestões

O presente trabalho teve como objetivo analisar as bases do comprometimento organizacional dos indivíduos da Geração Y de uma empresa pública federal, neste caso o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. A pesquisa foi baseada no modelo de avaliação de comprometimento organizacional criado por Medeiros (2003) e aplicado em diversas empresas. O questionário, chamado de Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), enviado aos membros das empresas pertencentes a geração Y, mede o comprometimento organizacional a partir de sete bases: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade e escassez de alternativas. O questionário se baseou nas teorias mais aceitas do comprometimento organizacional.

A revisão bibliográfica procurou contextualizar as teorias acerca do comprometimento que foram usadas para a criação do questionário EBACO, principalmente a teoria dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional e a criação de instrumentos para medir este comprometimento.

Em seguida, na revisão da bibliografia, procurou-se identificar quais as principais características da Geração Y. Sua necessidade de constante feedback, sua preocupação com o seu desenvolvimento e sua intensa comunicação, principalmente por meios eletrônicos, foram bastante citadas. Não obstante a classificação comumente usada para definirmos as gerações, em pesquisa realizada por Murray, Toulson, Legg (2011) sobre as características das gerações que convivem no mesmo ambiente de trabalho, não foram encontradas grandes diferenças entre elas. Uma conclusão dos autores é que talvez não devemos pensar tanto nas gerações, mas sim nas características pessoais de cada indivíduo.

Depois de apurados os dados obtidos através do questionário e de se analisar os resultados a partir das teorias estudadas, pode-se concluir que a Geração Y do BNDES possui um elevado comprometimento organizacional principalmente na base obrigação pelo desempenho (Kanter, 1968; Wiener,

1982) e na base afetiva (Etzioni, 1961; Meyer e Allen, 1991; Porter, Steers e Mowday, 2005).

Elevados resultados nestas duas bases indicam que os empregados da Geração Y do BNDES possuem forte ligação com as crenças e valores da organização em que estão inseridos e que se comprometem com o cumprimento da missão organizacional. Como tem o foco na carreira, se comprometem com os resultados da empresa, porque uma das suas características é sempre se desenvolverem e continuarem atrativos no mercado.

Pesquisa semelhante ao presente trabalho foi realizada por Halla (2010) sobre as bases do comprometimento da Geração Y em uma empresa privada. Os resultados encontrados mostraram muita semelhança com a presente pesquisa. Uma possível explicação é que os Y tenham características de comprometimento no trabalho muito semelhantes, estando inseridos em uma empresa pública ou privada. As bases do comprometimento com resultados mais elevados na pesquisa feita por Halla (2010) foram também a obrigação pelo desempenho e a afetiva.

As bases afiliativa e obrigação em permanecer relacionam-se positivamente com o desempenho, segundo Bastos et al (2008). Os resultados apresentados caracterizam um baixo comprometimento nesta base. Uma possível explicação para um baixo resultado no comprometimento afiliativo é o pouco tempo na organização, pois ainda não criaram laços mais sólidos com a empresa. Ações no sentido de integração e fortalecimento dos valores tem sido implementadas pela organização, mas é importante que haja continuidade nestas ações. Como a base afetiva apresentou alto comprometimento, não existe uma falta de identificação com a instituição, mas, como definido por Kelman (1958) pode ser que ainda não haja um sentimento de pertencimento completo do grupo. O resultado na base obrigação em permanecer pode ser explicado pela visão de curto prazo da carreira (Martin, 2005; Zemke, Raines, & Filipczak, 2000) não se sentindo presos ou obrigados a permanecer na organização, se esta não atender suas expectativas.

Os resultados encontrados nas bases falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividades e escassez de alternativas, que foram identificadas com menor comprometimento, indicam que os empregados da geração Y do grupo estudado sentem-se muito seguros com relação às suas competências e ao seu desenvolvimento de carreira, não esperando somente da organização o seu desenvolvimento. Com a auto-estima elevada (Glass, 2007) se sentem confiantes de que, caso a organização não esteja entregando o que é

esperado para o seu desenvolvimento, os Y procurarão outra instituição que melhor os atenda. Os baixos resultados encontrados foram semelhantes ao encontrado por Halla (2010), que demonstra que, sendo uma empresa pública ou privada, o mais importante para esta geração é seu desenvolvimento, constatação que está em consonância com a literatura (Gleeson, 2003; Dulin, 2008; Crampton e Hodge, 2009).

A semelhança com os resultados obtidos por Halla em pesquisa anterior indica que a ampliação dos estudos abrangendo um número maior e mais diversificado de empresas, no que tange a natureza jurídica, as características culturais e as políticas de recursos humanos, pode contribuir para a confirmação dos resultados. Outra sugestão é entender quais os antecedentes que influenciam o comprometimento da geração Y, ou seja, práticas de gestão adotadas pelas organizações que contribuem para o aumento do comprometimento desta geração. Além disto, pode ser feita uma análise de possíveis conseqüências do comprometimento na organização, como, por exemplo, o aumento da performance.