

Impacto das Diferenças Geracionais no Comprometimento dos Oficiais Intendentes com a Organização Comando da Aeronáutica

Autoria: Alexandre Santana Nogueira, Ana Heloísa da Costa Lemos, Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Resumo: 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, tomando como referência a literatura que discute as características das gerações X e Y e as teorias que tratam do comprometimento organizacional, principalmente aquelas relativas às bases do comprometimento e suas consequências. Para alcançar esse objetivo realizou-se um levantamento utilizando como instrumento de coleta de dados a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), elaborada por Siqueira et al. (2008). A EBACO é composta por 28 itens que avaliam o relacionamento do indivíduo com a organização em sete bases do comprometimento organizacional: (1) afetiva; (2) obrigação em permanecer; (3) obrigação pelo desempenho; (4) afiliativa; (5) falta de recompensas e oportunidades; (6) linha consistente de atividade e (7) escassez de alternativas. O universo de Oficiais Intendentes da Aeronáutica pertencentes às gerações investigadas é constituído por 613 oficiais, ocupantes de diferentes cargos e níveis hierárquicos no Comando da Aeronáutica, sendo 385 da geração X e 228 da geração Y. A amostra investigada foi composta por 162 indivíduos, sendo 112 intendentes da geração X e 50 da geração Y, que correspondem a cerca de 28% e 22% do universo de oficiais das duas gerações, respectivamente. Os resultados da análise dos dados sugerem que os oficiais intendentes da geração Y apresentam níveis mais baixos de comprometimento organizacional que os da geração X nas bases afetiva, obrigação normativa, obrigação por resultados, linha consistente de atividade e afiliação. Já para as bases escassez de alternativas e falta de recompensas não foi observada diferença entre os dois grupos geracionais nesse grupo ocupacional. As observações do estudo corroboram a literatura sobre diferenças geracionais, sugerindo que indivíduos nascidos em períodos históricos distintos poderiam apresentar crenças e atitudes sistematicamente diferentes. A literatura sobre a geração Y (Crampton & Hodge, 2009; Glass, 2007; Munro, 2009; Veloso et al.; 2008), apresenta um número de argumentos que fundamentam as diferenças entre essa geração e as anteriores, como seu maior individualismo, a tendência de menor susceptibilidade à emissão de ordens e maior sensibilidade à falta de explicação sobre as mesmas, maior rotatividade, bem como sua maior expectativa por processos de decisão colaborativa e programas acelerados de liderança focando o crescimento pessoal. Porém, não se pode descartar o efeito da fase na carreira e do amadurecimento individual como explicações alternativas para as diferenças observadas. Vale ressaltar, ainda, que a observação de diferenças particularmente nas bases afetiva e normativa sugere que questões geracionais se manifestam particularmente em processo mais profundos como internalização e identificação, o que sugere a importância de se expandir o entendimento sobre diferenças geracionais a partir de estudos específicos sobre esses processos psicológicos.

1. Introdução

No momento em que o Estado brasileiro emite a Estratégia Nacional de Defesa (Decreto Nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008), concitando as Forças Armadas a serem cada vez mais profissionais e obrigando-as a redigir planejamentos estratégicos militares plurianuais, a questão do comprometimento do público interno com cada um dos Comandos Militares torna-se crucial para o alcance das metas estipuladas. O cumprimento de tais metas destina-se a manter as Forças armadas prontas para o emprego naquilo que concerne a sua destinação precípua, que é a defesa da Pátria, a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem, conforme disposto no art. 142 da Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) de 1988.

Em busca do seu constante preparo, as Forças Armadas Brasileiras mantêm-se em treinamento, cumprindo, principalmente, missões de caráter humanitário e de paz, em consonância com o estabelecido pelo art. 4º da CRFB de 1988, que dispõe que o Brasil, nas suas relações internacionais, rege-se pelos princípios da não-intervenção, da defesa da paz, da solução pacífica dos conflitos e da cooperação entre os povos para o progresso da humanidade, dentre outros. Sendo assim, a ação das Forças Armadas tem ocorrido em apoio a vítimas de catástrofes no território nacional ou no exterior, como no caso do suporte prestado quando do terremoto ocorrido no Haiti, bem como em missões de Paz da ONU realizadas, por exemplo, no próprio Haiti, em Angola e no canal de Suez. Tais missões são consideradas de risco, logo o sucesso das ações torna-se imprescindível. Hoffer (1963, *apud* Randall, 1987) afirma que algumas organizações, como as unidades militares, visualizam o comprometimento total e inquestionável não só como desejável, mas como essencial para o alcance dos objetivos. Comprometer-se, nesse caso, significa “sentir-se vinculado a algo e ter o desejo de permanecer naquele curso de ação” (BASTOS, 1994a, 1994b, 1995, 1997, *apud* SOUZA, 2003, p. 39). Por esse motivo, com relação às Forças Armadas brasileiras, a questão do comprometimento dos militares é fundamental para o alcance dos objetivos e valores organizacionais.

Segundo Meyer & Parfyonova (2009), atualmente é reconhecido que o comprometimento pode assumir diferentes formas e ser direcionado para diferentes elementos dentro e fora da organização. Além disso, sabe-se que nem todas as formas de comprometimento são igualmente eficazes (MEYER et al., 2002). Por exemplo, o comprometimento afetivo, descrito por Meyer & Allen (1991) como o desejo de permanecer na organização, pode trazer benefícios tanto para os empregados como para as empresas (MEYER et al., 2002). Indubitavelmente, conforme os resultados apresentados por Meyer et al. (2002), o comprometimento afetivo correlaciona-se negativamente tanto com o stress, quanto com o conflito entre trabalho e família. Em contraste, o comprometimento de continuação, descrito por Meyer & Allen (1991) como a necessidade de permanecer na organização, correlaciona-se positivamente tanto com o stress, quanto com o conflito entre trabalho e família.

Desta forma, no caso dos militares, o tipo ideal de comprometimento parece ser o afetivo, o qual, conforme Meyer & Allen (1984, *apud* Meyer et al., 2002), denota um vínculo emocional, uma identificação e um envolvimento com a organização.

Diferenças na qualidade, bem como no nível de comprometimento que um indivíduo tem para com um grupo afetarão, provavelmente, o grau e a qualidade da influência que o grupo exerce sobre ele (GOULDNER, 1960). Similarmente, a identificação de diferentes formas de comprometimento organizacional devem também contribuir para o entendimento acerca dos atributos de um dado grupo, como, por exemplo, a coesão (GOULDNER, 1960).

Podem ocorrer, portanto, diferenças entre a forma de comprometimento prevalente em Forças Armadas de países distintos. Até mesmo entre Forças de um mesmo país pode, haver variações. E, mais especificamente, dentro de uma única Força pode-se constatar heterogeneidade no que diz respeito ao comprometimento, seja entre um gênero e outro, seja entre um grupo e outro ou, ainda, entre gerações, o que foi o objeto do presente estudo.

A escolha do foco nas diferenças entre gerações é decorrente das considerações de Smola & Sutton (2002) e Terjesen et al. (2007), acerca das diferenças entre estas. Segundo os autores, gerações possuem sistemas de valores e demandas profissionais diversas, reagindo e respondendo de forma diferenciada a situações relacionadas ao trabalho. Com base nesse entendimento a presente pesquisa buscou verificar eventuais diferenças entre os modos de comprometimento organizacional dos oficiais de carreira da Aeronáutica, de diferentes gerações.

Dooley (2007, *apud* Crampton & Hodge, 2009) sugere que 40 por cento da corrente força de trabalho aposentar-se-ão dentro dos próximos 15 anos. Sendo assim, a Geração X, composta por indivíduos nascidos de 1965 a 1979, segundo Crampton & Hodge (2009), e a Geração Y, abrangendo os nascidos de 1980 a 1999 (CRAMPTON & HODGE, 2009), tornar-se-ão o grupo predominante da Força de Trabalho.

Tendo como referência a discussão acerca do comprometimento dos indivíduos com as organizações, bem como as possíveis diferenças entre os tipos de comprometimento observados em indivíduos de gerações diferentes, a presente pesquisa buscou analisar as bases do comprometimento dos oficiais de carreira da Aeronáutica pertencentes às Gerações X e Y, que serão os principais responsáveis por conduzir as mudanças decorrentes da nova Estratégia Nacional de Defesa na corporação, participando efetivamente desses novos tempos.

Mais especificamente, este estudo tratará dos Oficiais Intendentes, que é um quadro de carreira importante para o Comando da Aeronáutica, pois permeia todos os Sistemas da Aeronáutica, possuindo representantes em todos os órgãos constitutivos da organização e exercendo papel decisivo em atividades como logística, auditoria, finanças, licitações, contratos, gestão de pessoas, assistência social, entre outros.

Os oficiais intendentes da Geração Y pertencem aos postos de Tenente e Capitão, possuindo cerca de dez anos ou menos de carreira, desde suas formaturas na Academia da Força Aérea, e os da Geração X, em sua quase totalidade, aos postos de Major e Tenente-Coronel, possuindo entre 24 e 11 anos de formados. Ratifica-se, portanto, que tais indivíduos estarão entre os principais executores das ações previstas nos planos estratégicos, tanto em decorrência da longa trajetória que tem pela frente nas Forças Armadas, tanto pelo fato de conformarem um grupo bastante expressivo do efetivo de oficiais de carreira da Força Aérea Brasileira.

O objetivo final da presente pesquisa foi 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.

2. Referencial Teórico

O referencial teórico deste trabalho baseia-se, principalmente, nas teorias recentes acerca das Gerações X e Y, principalmente as referentes às formas de vínculo organizacional prevalentes em cada geração, e nas teorias que abordam as diferentes bases do comprometimento organizacional, tratadas na segunda parte desta seção.

2.1. A questão das gerações

Existem pelo menos duas visões concernentes às diferenças geracionais no ambiente de trabalho, de acordo com Tolbize (2008). A primeira visão presume que eventos compartilhados influenciam e definem cada geração. Enquanto indivíduos em diferentes gerações são diversos em valores, reações e comportamentos, gerações compartilham certos pensamentos, valores e comportamentos por conta dos eventos compartilhados. A visão alternativa sugere que, embora deva haver variações durante todo o ciclo de vida do empregado, ou seja, empregados que estejam em um mesmo estágio da carreira podem possuir aspirações profissionais similares, ultimamente, empregados podem ser semelhantes naquilo que desejam de seus empregos (JURKIEWICZ & BROWN, 1998, *apud* Tolbize, 2008). Sendo assim, segundo Jorgensen (2003), tentar bifurcar empregados por meio de gerações pode ser um equívoco (JORGENSEN, 2003).

No que se refere ao presente trabalho, considerar-se-á a divisão da força de trabalho apresentada por Crampton et Hodge (2009), por ter sido indicada como a mais aceita entre os estudiosos da matéria:

- **Veteranos:** nascidos de 1925 a 1945.
- **Baby Boomers:** nascidos de 1946 a 1964.
- **Geração X:** nascidos de 1965 a 1979.
- **Geração Y:** nascidos de 1980 a 1999.

Quantos às gerações X e Y, objetos desta pesquisa, Crampton et Hodge (2009) assinalam que tanto uma quanto a outra são menos comprometidas com o trabalho em comparação com os seus homólogos Veteranos e *Baby Boomers*. Ou seja, as Gerações X e Y acreditam que há mais na vida do que trabalho, e isso é especialmente verdade para a Geração Y.

Na visão dos profissionais das gerações X e Y, para Veloso et al. (2008), o valor em destaque encontra-se na perspectiva de crescimento profissional e desenvolvimento de relações que ensejem novas oportunidades de trabalho.

As conclusões gerais referentes ao estudo apresentado por Govindasamy (2009) sugerem quatro fatores, encontrados como influências positivas para o comprometimento afetivo organizacional entre os trabalhadores das gerações X e Y, que incluem práticas de compartilhamento de conhecimento, orientação a tarefa, oportunidades de treinamento e desenvolvimento e recompensas e incentivos. Sendo assim, deve-se privilegiar, nos planejamentos das organizações, tanto as diferenças, como as similaridades entre as gerações, contudo, por serem pesquisas recentes, torna-se oportuno analisarem-se, mais profundamente, as gerações X e Y, contribuindo-se, assim, para o melhor entendimento acerca das práticas aplicáveis à área de gestão de pessoas. Conforme ressaltam Crampton et Hodge (2009), a literatura sobre essas duas gerações ainda é muito limitada.

2.1.1 A Geração X

Veloso et al. (2008) destacam que os componentes da Geração X procuram desenvolver habilidades para gerar empregabilidade, pois perceberam, ao longo do tempo, que lealdade não implica estabilidade. Os membros da Geração X também consideram valores e metas pessoais como mais importantes do que as metas relacionadas ao trabalho (ACCOUNTING OFFICE MANAGEMENT & ADMINISTRATION REPORT, 2002, *apud* JORGENSEN, 2003). Em relação à geração anterior, os membros da Geração X têm mais probabilidade de

deixar a organização por outro trabalho mais desafiador, por um salário mais elevado e/ou benefícios, tais como horário de trabalho flexível (CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL, 1997; HAYS, 1999, apud JORGENSEN, 2003). Glass (2007) indica que os membros desse grupo são mais céticos, menos leais e altamente independentes. Consideram fundamental o equilíbrio entre trabalho e vida, algo que entendem que a geração anterior não teve.

Ferres et al. (2003), ao tratar do comprometimento, verificou que os empregados da Geração X, em relação ao comprometimento afetivo, não apresentaram diferença em comparação com os empregados mais velhos. Contudo, no que se refere ao comprometimento de continuação que, conforme Meyer et Allen (1990), refere-se à permanência na organização por necessidade, reportaram um comprometimento significativamente inferior, quando comparado com os empregados mais velhos, associado a uma intenção de mudança de empresa mais elevada em comparação aos mesmos empregados de geração anterior.

2.1.2 A Geração Y

De acordo com Eisner (2005, *apud* Crampton & Hodge, 2009), gerenciar a Geração Y é um território pouco explorado, havendo insuficiente pesquisa sobre o tema. A Geração Y, conforme assinalam Veloso et al. (2008), possui a particularidade de ter crescido em contato com as tecnologias de informação. Apresenta-se mais individualista, deixando prevalecer o lado pessoal em relação às questões profissionais. Os componentes da Geração Y nasceram em meio à instabilidade econômica e reinstalação da democracia, no Brasil.

Realizando-se um paralelo com o comprometimento organizacional, verifica-se que para Martin (2005, *apud* Munro, 2009), a definição de comprometimento de longo termo, para a Geração Y, é de apenas um ano, e somente um em cinco prevêem ocupação numa mesma companhia por seis ou mais anos (HASTINGS, 2008, *apud* MUNRO, 2009). Segurança é valorizada pelos trabalhadores mais jovens, mas a segurança na carreira é definida como a possibilidade de construir portfólios e habilidades transferíveis, permitindo que mudem de empregos (LANCASTER & STILLMAN, 2002; HIRA, 2007, *apud* MUNRO, 2009). Segundo Crampton et Hodge (2009), para a Geração Y, um emprego é um contrato, não um chamado ou uma vocação. Salário elevado e prestígio no emprego não são os fatores mais importantes para essa geração (ZEMKE ET AL, 2000, *apud* DULIN, 2008).

A Geração Y, conforme destacam Crampton & Hodge (2009), questiona as ordens emitidas e a falta de explicações sobre as mesmas pode angariar respeito no curto prazo, mas pode implicar em potencial resistência ou falta de comprometimento no longo prazo. Os membros da Geração Y, segundo Glass (2007), querem trabalhar para companhias onde há tomada de decisão colaborativa, programas acelerados de liderança e onde os gerentes reconhecem e premiam as contribuições. Os trabalhadores desta geração precisam ver significado e valor em suas contribuições no local de trabalho, é isso que os mantém envolvidos e na equipe.

2.2 Conceituando comprometimento organizacional

Segundo Meyer e Allen (1991), a maior inquietação entre as questões apresentadas nos diversos estudos sobre comprometimento organizacional é a ausência de consenso na definição desse constructo. Mowday, Porter, & Steers (1982, *apud* Meyer & Allen, 1997) apresentam dez diferentes definições extraídas de estudos sobre comprometimento, sentenciando que essa proliferação denota que não há um consenso com relação ao tema.

Conforme Siqueira et al. (2008), duas questões apresentam-se relevantes para o entendimento acerca dos conceitos e das teorias que sustentam os estudos desenvolvidos, a partir dos anos de 1980 sobre comprometimento organizacional. A primeira quanto à natureza atitudinal e/ou comportamental do construto e a segunda referente às bases ou à natureza do vínculo de comprometimento com a organização.

O enfoque atitudinal e o comportamental apresentados por Mowday et al. (1982, *apud* Meyer & Allen, 1997), são exemplos da diversidade de conceitos. O comprometimento atitudinal enfoca o processo pelo qual as pessoas pensam sobre as suas relações com a organização, referindo-se à avaliação feita pelo empregado acerca da extensão da congruência entre os seus valores e objetivos e os da organização. Já o comprometimento comportamental diz respeito ao processo pelo qual os indivíduos ficam ligados a uma organização e como tratam esse problema.

A distinção entre as abordagens atitudinal e a comportamental, conforme Meyer & Allen (1991), encontra-se claramente refletida nas tradições de pesquisa que vieram a ser associadas a cada uma delas. Na abordagem atitudinal, os estudos têm sido dirigidos largamente para a identificação das condições antecedentes que contribuíram para o desenvolvimento do comprometimento e, na abordagem comportamental, para a identificação das consequências desse comprometimento.

Porter, Steers & Mowday (2005), naquilo que se refere ao desenvolvimento do comprometimento organizacional, indicam que a abordagem atitudinal concebe uma sequência onde a atitude direciona o comportamento, e a abordagem comportamental uma sequência na qual o comportamento conduz à atitude. Mais do que visualizar essas duas abordagens como mutuamente excludentes, a posição desses estudiosos é a de que os comprometimentos atitudinais e os comportamentais relacionam-se reciprocamente ao longo do tempo. Peter, Steers & Mowday (2005) questionam onde o processo começa – com atitudes ou comportamentos – e entendem que esta questão não é tão importante quanto a probabilidade suposta por eles de que o desenvolvimento do comprometimento envolve o recíproco intercâmbio de atitudes e comportamentos em repetitivos ciclos ao longo do tempo. Por conseguinte, eles conjecturam que um influencia o outro de uma maneira recorrente.

Passando-se, portanto, à discussão acerca das bases do comprometimento com a organização, têm-se mais um exemplo do caráter multidimensional do construto, o que contribui para a construção de diferentes modelos conceituais e suas correspondentes medidas (SIQUEIRA et al., 2008). A base afetiva do comprometimento organizacional, por exemplo, foi tratada por diversos autores, com nomenclaturas diferentes. A definição proposta por Mowday, Porter & Steers (1982, *apud* Meyer & Allen, 1997), de natureza afetiva, apresenta o comprometimento como a força relativa ao envolvimento e à identificação do indivíduo com uma organização em particular. Kelman (1958) apresenta a internalização como a congruência de valores entre o indivíduo e o grupo ou até mesmo outra pessoa. Também de base afetiva, a internalização reflete comportamento dirigido por valores e objetivos internos que são consistentes com aqueles pertencentes ao grupo.

Em seu clássico trabalho, Gouldner (1960) sugere a existência de diversas formas de comprometimento organizacional. Uma das dimensões por ele identificadas claramente com o enfoque afetivo é a introjeção, que se apresenta como o grau que mede o quanto a imagem-própria considerada ideal por um indivíduo inclui qualidades e valores aprovados pela organização.

Para Etzioni (1961, *apud* Penley & Gould, 1988), o envolvimento moral representa uma das perspectivas afetivas do comprometimento organizacional, o qual representa uma positiva

e intensa orientação em face da organização que é baseada na internalização (aceitação) das metas, valores e normas da organização e na identificação com a autoridade.

Para Thévenet (1992, *apud* Sá & Lemoine, 1998), “o comprometimento existe quando há ao mesmo tempo adesão e oportunidades” (p.8). De natureza afetiva, a adesão corresponde a uma identificação dos valores da pessoa com os da organização, ou seja, uma pessoa, ao encontrar um ambiente considerado desejado, tende a internalizar tais valores.

A base afiliativa possui características que a aproxima da base afetiva, contudo, não implica a adoção dos valores da organização como seus. Conforme Meyer & Allen (1991), nesse caso, os empregados querem manter um relacionamento com uma organização devido a valores e objetivos atrativos, ou seja, um indivíduo pode sentir-se orgulhoso de fazer parte de um grupo, respeitar seus valores e realizações, sem, contudo, adotá-los pessoalmente (O'REILLY & CHATMAN, 1986, *apud* MEYER & ALLEN, 1997).

Medeiros et al. (2003) ressaltam a distinção feita por Gouldner (1960) em relação à base afetiva: sentir-se parte de uma organização difere de introjetar características e valores organizacionais; o que leva à conclusão, segundo Bonavides et al. (2006), que o comprometimento afiliativo se diferencia do afetivo, já tratado anteriormente.

A dimensão normativa abrange, segundo Medeiros (2003), dois tipos de envolvimento: a obrigação em permanecer, traduzida por Meyer & Allen (1991) como comprometimento normativo, que reflete um sentimento de obrigação em continuar empregado. Empregados com um elevado nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer com a organização; e a obrigação pelo desempenho, que é o comprometimento definido por Wiener (1982) como a totalidade de pressões normativas internalizadas para agir de um modo que vá ao encontro do interesse organizacional. Uma premissa básica desse modelo é que uma explicação mais fundamentada do comportamento individual nas organizações requer a consideração de pressões normativas internalizadas, tais como os padrões morais pessoais. Tais pressões, uma vez estabelecidas, podem ter efeitos no longo prazo sobre o comportamento, independente de recompensas ou punições.

Já o envolvimento calculativo, conforme indicado por Siqueira et al. (2008), apresenta três bases: falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas. A falta de recompensas e oportunidades corresponde à noção de troca utilitária de Etzioni (1961, *apud* Cohen, 2007), segundo a qual o empregado contribui em face de incentivos recebidos, sinalizando um vínculo instrumental para com a organização. O indivíduo crê que o esforço extra em favor da sua empresa deve corresponder a uma recompensa e que a organização deve disponibilizar mais oportunidade (SIQUEIRA et al. 2008).

Para Etzioni (1961, *apud* Cohen, 2007), o envolvimento calculativo representa um relacionamento menos intenso com a organização do que aquele apresentado pelo envolvimento moral, e mais largamente baseado em uma relação de troca que se desenvolve entre a organização e seus membros. Portanto, membros tornam-se comprometidos com a organização porque eles vêem uma troca benéfica e equitativa entre as suas contribuições para a organização e os prêmios ou reconhecimentos recebidos. O comprometimento instrumental, complementa Cohen (2007), é baseado em um relacionamento de troca tangível com a organização.

A base denominada linha consistente de atividade respalda-se na crença de que a pessoa deve conservar certas atitudes e normas preconizadas pela organização com o objetivo de se manter nela (SIQUEIRA et al.). A noção de linhas consistentes de atividade, conforme Becker (1960), parece implicar uma rejeição, por parte do ator, de alternativas possíveis. Ele vê vários cursos alternativos abrindo-se para ele, cada um tendo algo recomendável, mas escolhe

aquele que melhor serve aos seus propósitos. Nessa escolha, o indivíduo realiza trocas laterais, através das quais se alcança o comprometimento. Becker (1960) identifica que o indivíduo está em uma posição na qual sua decisão em atenção à alguma linha de ação em particular tem consequências para outros interesses e atividades não necessariamente relacionadas à referida linha de ação.

Há ainda a base relacionada à escassez de alternativas, ou seja, o indivíduo só permanece na organização porque não percebe perspectivas para ele fora da organização (SIQUEIRA et al.). Empregados, cujos vínculos primários para com a organização são baseados em comprometimento de continuação, permanecem porque eles necessitam continuar, haja vista a escassez de alternativas (MEYER & ALLEN, 1997).

O quadro a seguir sintetiza as 7 bases do comprometimento discutidas acima com suas respectivas definições, conforme proposto por Siqueira e cols (2008), utilizado por esses autores como fundamentação para o desenvolvimento da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), que amplia o modelo de três componentes do comprometimento organizacional apresentado por Meyer & Allen (1991). Tal ampliação surge, segundo Siqueira et al. (2008), de pesquisa acerca da dimensionalidade das bases instrumental e normativa.

Figura 1: Denominações e Definições das Bases do Comprometimento

| Bases do Comprometimento | Definições |
|--------------------------------------|--|
| Afetiva | Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais. |
| Obrigação em permanecer | Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização |
| Obrigação pelo desempenho | Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais. |
| Afiliativa | Crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização. |
| Falta de recompensas e oportunidades | Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade. |
| Linha consistente de atividade | Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização. |
| Escassez de alternativas | Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização. |

Fonte: adaptado de Siqueira et al, 2008, p. 63.

3. Aspectos metodológicos

Com o objetivo de investigar as bases do comprometimento organizacional de Oficiais Intendentes da Aeronáutica das gerações X e Y realizou-se um levantamento utilizando como instrumento de coleta de dados a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), elaborada por Siqueira et al. (2008). A EBACO é composta por 28 itens que avaliam o relacionamento do indivíduo com a organização em sete bases do comprometimento organizacional: (1) afetiva; (2) obrigação em permanecer; (3) obrigação pelo desempenho; (4) afiliativa; (5) falta de recompensas e oportunidades; (6) linha consistente de atividade e (7) escassez de alternativas.

O universo de Oficiais Intendentes da Aeronáutica formados até 2009 e pertencentes às gerações investigadas é constituído por 613 oficiais, ocupantes de diferentes cargos e níveis hierárquicos no Comando da Aeronáutica, sendo 385 da geração X e 228 da geração Y. Os questionários foram encaminhados para os participantes por meio eletrônico, sendo informada a natureza voluntária a adesão à pesquisa e garantida a confidencialidade das respostas individuais. Os 162 questionários devolvidos com preenchimento compõem a amostra estudada, sendo 112 intendentes da geração X e 50 da geração Y, que correspondem a aproximadamente 28% e 22% do universo de oficiais das duas gerações, respectivamente.

Os dados coletados foram armazenados em um banco de dados do Excel para *Windows* (*Microsoft Corporation*). A análise estatística foi realizada com o auxílio do software SPSS v18 (*Statistical Package for the Social Science*) para *Windows*, para o cálculo das diferenças entre médias.

3. Análise dos resultados

Tendo com base as ferramentas anteriormente mencionadas, procedeu-se à análise estatística, para o cálculo das diferenças entre médias obtidas pelos dois grupos geracionais nas sete bases estudadas. A tabela 1 apresenta os resultados verificados nos testes estatísticos.

Tabela 1: Teste T para Diferenças entre Médias nas Bases de Comprometimento

| Base | Geração X | | Geração Y | | Teste T |
|--------------------------|-----------|------|-----------|------|-------------------|
| | Média | DP | Média | DP | |
| Obrigação (normas) | 4,46 | 0,84 | 3,90 | 1,28 | 2,84** |
| Afetiva | 2,95 | 1,40 | 2,40 | 1,39 | 2,30* |
| Afiliativa | 5,78 | 0,33 | 5,67 | 0,42 | 1,86 ⁺ |
| Escassez de Alternativas | 4,67 | 0,96 | 4,53 | 1,03 | 0,82 |
| Obrigação (desempenho) | 2,71 | 1,00 | 2,31 | 0,97 | 2,37* |
| Linha Consistente | 4,40 | 0,84 | 3,93 | 0,84 | 3,06** |
| Falta de Recompensas | 2,82 | 1,37 | 2,89 | 1,26 | -0,34 |

Notas: $N_{ger X} = 112$, $N_{ger Y} = 50$; ** $p > .01$; * $p > .05$; ⁺ $p > .06$

Conforme indicam os testes, houve diferenças significativas entre os oficiais intendentes das duas gerações nas bases de “obrigação por normas”, “afetiva”, “obrigação por desempenho” e “linha consistente”. Em todas essas bases de comprometimento as médias dos oficiais da geração Y foram significativamente inferiores às dos oficiais da geração X. No primeiro caso, na base “obrigação por normas”, a média observada para Geração X foi 4,46 enquanto, no caso dos Yrs foi 3,90. No caso da base “afetiva”, enquanto a média dos Xrs foi 2,95, a dos Yrs foi 2,40. A base “obrigação por desempenho” aparece com a média 2,71 para a Geração X e 2,31 para a Y. “Linha consistente” é outra base cuja média dos Xrs é maior: 4,40, enquanto a média da Geração Y é 3,93. Para a base afiliativa, a diferença foi marginalmente significativa, também com média mais baixa no grupo da geração Y (5,78 dos Xrs contra 5,67 dos Yrs). Apenas para as bases “escassez de alternativas” e “falta de recompensas” não houve diferenças significativas entre os oficiais intendentes das duas gerações envolvidos nesse estudo. No caso da base “escassez de alternativas”, as médias da Geração X e Y foram 4,67 e 4,53, respectivamente e, para “falta de recompensas”, médias de 2,82 e 2,89, respectivamente.

4. Discussão dos resultados

Os resultados observados neste estudo sugerem que oficiais das gerações X e Y apresentam níveis distintos de comprometimento na base afetiva. Essa constatação está em linha com as descrições observadas na literatura sobre membros da geração Y (TOLBIZE, 2008) no grupo ocupacional estudado. O comprometimento afetivo, denominado como envolvimento moral por Etzioni (1961, *apud* Cohen, 2007), sinaliza a existência de uma ligação não instrumental e emocional com a organização. Essa base, conforme Siqueira et al. (2008), está associada à identificação com a filosofia e os valores de uma organização. Uma vez que um grupo de indivíduos com maior comprometimento afetivo se sente mais fortemente ligado à organização (MEYER e ALLEN, 1997), os resultados deste estudo sugerem que oficiais da geração Y podem ter menor comprometimento ou desejo de contribuir para com a organização comparativamente àqueles da geração anterior.

Os dados também indicam que os oficiais das gerações X e Y também apresentaram níveis distintos de comprometimento na base normativa. Os níveis mais baixos de comprometimento nessa dimensão entre os intendentess da geração Y estão alinhados com os estudos sobre as diferenças geracionais, que sugerem que membros da Geração X tendem a apresentar maior comprometimento com a sua profissão e carreira (MURRAY, 1997, *apud* WESTON, 2006). A obrigação em permanecer, conforme Allen e Meyer (1990) ressaltam, refere-se à crença de que permanecer é a coisa certa a fazer. 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). Assim, a diferença nesta base poderia ser um produto da menor susceptibilidade de oficiais da geração Y a tal influência. Assim, oficiais da geração Y não interessados no seu ambiente de trabalho, podem futuramente apresentar menor hesitação que seus antecessores em procurar outras oportunidades.

Também foram observadas diferenças significativas entre oficiais das duas gerações na base obrigação pelo desempenho, que envolve a crença de que é preciso esforçar-se em prol da empresa, cumprindo suas atribuições para alcançar os objetivos da organização. Essa modalidade de comprometimento é considerada bastante positiva para a organização, pois tal base possui relação diretamente proporcional ao desempenho organizacional (SIQUEIRA et al., 2008). Meyer et al. (2002) também indicam que o comprometimento normativo está correlacionado positivamente com o desempenho no trabalho. Logo, diferenças nessa base entre as gerações chamam a atenção para possíveis distinções no modo de agir da nova geração, no tocante aos objetivos e interesses organizacionais.

A análise dos dados indicou haver diferenças entre os grupos também quanto à crença de que o indivíduo deve manter certas atitudes e regras, com o intuito de se manter na organização ou linha consistente de atividade (SIQUEIRA et al. 2008). Este achado reforça a noção observada na literatura de que os Y esperam que os processos organizacionais sejam participativos e questionam o porquê de regras e políticas (GLEESON, 2003). Desse modo, pode-se esperar, entre os oficiais da geração X, uma maior inclinação para cumprir regras e agir de acordo com o que é esperado pela organização do que seus sucessores, e que oficiais da geração Y estejam mais inclinados a questionar os regulamentos existentes (ALLEN, 2005, *apud* NAS, 2006b).

Quanto à base afiliativa, a análise dos dados indicou haver uma diferença marginalmente significativa entre os dois grupos quanto à importância de ser reconhecido pelos colegas como membro da organização (SIQUEIRA et al., 2008). O resultado vai ao encontro da literatura que trata das gerações, uma vez que há referências ao individualismo

tanto dos X, quanto dos Y. Eisner (2005), por exemplo, ressalta o individualismo dos X, encorajado pelos próprios pais e reforçado por terem crescido em um ambiente de insegurança financeira, familiar e social, de rápidas mudanças, grande diversidade e escassez de tradições sólidas (SMOLA & SUTTON, 2002). Os Y também são considerados individualistas (VELOSO et al., 2008), mas Lombardía et al. (2008) entendem que os jovens da Geração Y são ainda mais individualistas do que os membros das gerações anteriores e buscam autonomia em suas opiniões e ações.

Não houve diferenças significativas entre os grupos estudados para as bases escassez de alternativas e falta de recompensas. Aparentemente, as diferenças entre as gerações teriam influência mais clara e direta nas bases associadas a processos psicológicos mais profundos, emocionais e normativos, do que nas bases associadas a aspectos instrumentais e mais tangíveis das trocas e escolhas individuais em relação à organização, para as quais crenças e atitudes seriam mais homogêneas entre as gerações.

5. Conclusões e sugestões para futuras pesquisas

O presente trabalho teve como objetivo identificar e analisar as bases do comprometimento organizacional dos oficiais intendentess das Gerações X e Y com a organização Comando da Aeronáutica, tomando como referência a literatura que discute as características das gerações X e Y, e as teorias que tratam do comprometimento organizacional, principalmente aquelas relativas às bases do comprometimento e suas consequências. Os resultados sugerem que os oficiais intendentess da geração Y apresentam níveis mais baixos de comprometimento organizacional do que os da geração X nas bases afetiva, obrigação normativa, obrigação por resultados, linha consistente de atividade e afiliação. Já para as bases escassez de alternativas e falta de recompensas não foi observada diferença entre os dois grupos geracionais nesse grupo ocupacional.

As conclusões do estudo corroboram a literatura sobre diferenças geracionais, sugerindo que indivíduos nascidos em períodos históricos distintos poderiam apresentar crenças e atitudes sistematicamente diferentes. A literatura sobre a geração Y (CRAMPTON & HODGE, 2009; GLASS, 2007; MUNRO, 2009; VELOSO et al., 2008) apresenta argumentos que fundamentam as diferenças entre essa geração e as anteriores, como seu maior individualismo, a tendência de menor susceptibilidade à emissão de ordens e maior sensibilidade à falta de explicação sobre as mesmas, maior rotatividade, bem como sua maior expectativa por processos de decisão colaborativos e programas acelerados de liderança, focando o crescimento pessoal. Porém, não se pode descartar o efeito da fase na carreira e do amadurecimento individual como explicações alternativas para as diferenças observadas. Vale ressaltar, ainda, que a observação de diferenças particularmente nas bases afetiva e normativa sugere que questões geracionais se manifestam particularmente em processo mais profundos como internalização e identificação, o que reforça a importância de se expandir o entendimento sobre diferenças geracionais, a partir de estudos específicos sobre esses processos psicológicos.

Assim, o presente trabalho poderá ser ampliado e aprimorado com a realização de investigações qualitativas, o que possibilitará 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 nas quais foram observadas diferenças mais acentuadas. Além disso, a pesquisa foi realizada apenas no âmbito de um quadro de oficiais da Aeronáutica, logo

uma pesquisa realizada junto a outros quadros ou até relacionadas a outros Comandos Militares poderia verificar se, em diferentes ambientes e culturas organizacionais, as diferenças no comprometimento dos oficiais das duas gerações seriam também identificadas.

Por fim, torna-se relevante destacar que o entendimento do perfil das gerações X e Y, que são aquelas 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 para essa área, tendo sempre por base as expectativas dos profissionais envolvidos e os fatores que influenciam o seu comprometimento organizacional. Os dados analisados na presente pesquisa sugerem que a retenção e o engajamento da geração Y podem representar desafios para a organização que vão exigir ajustes nas políticas e no acompanhamento desses oficiais. No entanto, apenas o aprofundamento dos estudos sobre diferenças geracionais poderá definir, em última análise, qual deve ser o peso a ser dado às diferenças geracionais na condução da gestão de pessoal e que medidas específicas deveriam ser incorporadas às políticas, no âmbito dessa e de outras organizações.

Referências:

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, Great Britain, v. 63, p. 1-18, 1990.

BECKER, H.S. Notes on the Concept of Commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, Jul. 1960.

BONAVIDES, R. O. P.; OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Conseqüentes do Comprometimento para os Trabalhadores. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL (1988). Disponível em: <www.planalto.gov.br> Acesso em: 22 ago. 2010.

COHEN, A. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 17, p. 336-354, 2007.

CRAMPTON, S. M.; HODGE, J. W. Generation Y: Unchartered Territory. **Journal of Business & Economics Research**, v. 7, n. 4, abr. 2009.

DECRETO n.º 6.703, 18 de dezembro de 2008. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 dez. 2008. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 22 ago. 2010.

DULIN, L. Leadership Preferences of a Generation Y Cohort: A Mixed-Methods Investigation. **Journal of Leadership Studies**, v. 2, n. 1, p.43-59, 2008.

EISNER, S. P. Managing Generation Y. **SAM Advanced Management Journal**, v. 70, n.4, p. 4-15, 2005.

FERRES, N.; TRAVAGLIONE, A.; FIRNS, I. Attitudinal Differences between Generation-X and Older Employees. **International Journal of Organisational Behaviour**, v. 6, n. 3, p. 320-333, 2003.

GLASS, A. Understanding generational differences for competitive success. **Industrial and Commercial Training**, v. 39, n. 2, p. 98-103, 2007.

GLEESON, P. B. **Managing And Motivating The Generations: Implications For The Student And The Employee.** In: Combined Sections meeting, 2003, Tampa, FL, Feb. 2003. P. 1-11.

GOULDNER, H.P. **Dimensions of organizational commitment.** Administrative Science Quarterly, v. 4, n. 4, p. 468-490, mar. 1960. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2390769>> Acesso em: 25 jul. 2010.

GOVINDASAMY, M. **A Study on Factors affecting Affective Organizational Commitment among Knowledge Workers in Malaysia.** 2009. 109 p. Dissertation (Degree of Master Business Administration) – Graduate School of Business Faculty of Business and Accountancy University of Malaya, April 2009.

JORGENSEN, B. **Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy implications for defense forces in the modern era.** P. 41-49, 2003. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/1463-6689.htm>>. Acesso em: 4 out. 2010.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. **Journal of Conflict Resolution**, New Haven, v. II, n. 1, p. 51–60, mar. 1958.

LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generación Y.** Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008. Disponível em: <http://www.iesep.com/Descargas/spdf/Gratis/R130.pdf>. Acesso em: 5/10/2010.

MEDEIROS, C.A.F. **Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras.** 2003. 166 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo: 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento Organizacional: O Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.7, n. 4, p.187-209, out-dez 2003.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p.61-89, Apr. 1991.

_____. **Commitment in the workplace: theory, research and application.** Sage, Thousand Oaks, California, 1997.

MEYER, J. P.; PARFYONOVA, N. M. Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. **Human Resource Management Review**, Ontario - Canadá, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>> Acesso em: 25 jul. 2010.

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, Orlando, v. 61, p. 20–52, Aug. 2002.

MUNRO, C. R. Mentoring Needs and Expectations of Generation-Y Human Resources Practitioners: Preparing the Next Wave of Strategic Business Partners. **Journal of Management Research**, v. 1, n. 2, 2009.

- NAS Recruitment Communications. **Getting to Know Generation X**. NAS Insights, 2006. Disponível em: http://www.nasrecruitment.com/docs/white_papers/Getting-to-Know-Generation-X.pdf. Acesso em: 25 ago. 2010.
- PENLEY, L. E.; GOULD, S. Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 9, n. 1, p. 43-59, Jan. 1988.
- PORTER, L.W.; STEERS, R.M.; MOWDAY, R.T. **Do employee attitudes towards organizations matter? The study of employee commitment to organizations**. In: SMITH, K.G.; HITT, M.A. (Eds.). "Great Minds In Management: The Process Of Theory Development". Oxford: Oxford University Press, p. 171-189, 2005.
- RANDALL, D. M. Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. **The Academy of Management Review**, volume 12, n.º 3, jul. 1987, pp. 460-471. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/258513>. Acesso em: 23 jun. 2010.
- SÁ, M. A. D.; LEMOINE C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1998. CD-ROM.
- SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344 p.
- SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002.
- SOUZA, A. M. S. P. **Comprometimento Organizacional em Contexto de Fusões & Aquisições: Estudo de caso em trajetória de organização bancária**. Salvador – BA, 2003. 110 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.
- TERJESEN,S.; VINNICOMBE, S.; FREEMAN, C. Attracting generation y graduates. Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. **Career Development Interncional**, v. 12, n. 6, p.504-522, 2007.
- TOLBIZE, A. **Generational Differences in the Workplace**. Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, Minneapolis, Aug. 2008.
- VELOSO, E.F.R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L.E. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers**. In. XXXII ENANPAD, 2008, Rio de Janeiro.
- WESTON, M. Integrating Generational Perspectives in Nursing. **The Online Journal of Issues in Nursing**, v. 11, n. 2, Manuscript 1, Maio 2006.
- WIENER, Y. Commitment in Organizations: A Normative View. **The Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, Jul. 1982.