



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

JOSELE CRISTINA PINTO

**O NÍVEL DE COMPROMETIMENTO NO TRABALHO:
Um estudo de caso no Banco do Brasil S.A. – Agência Araxá
(MG)**

Brasília – DF

2011

JOSELE CRISTINA PINTO

**O NÍVEL DE COMPROMETIMENTO NO TRABALHO:
Um estudo de caso no Banco do Brasil S.A. – Agência Araxá
(MG)**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade à distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Professora Supervisora: Prof^a. Dr^a. Gisela Demo Fiúza

Professora Tutora: Prof^a. Ms. Rose Mary Gonçalves

Brasília – DF

2011

Pinto, Josele Cristina.

O Nível de Comprometimento no Trabalho: Um estudo de caso no Banco do Brasil S.A. – Agência Araxá (MG) / Josele Cristina Pinto. – Brasília, 2011.

40 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EaD, 2011.

Supervisora: Prof^a. Dr^a. Gisela Demo Fiúza, Departamento de Administração.

Tutora: Prof^a. Ms. Rose Mary Gonçalves, Departamento de Administração.

1. Comprometimento Organizacional

JOSELE CRISTINA PINTO

**O NÍVEL DE COMPROMETIMENTO NO TRABALHO:
Um estudo de caso no Banco do Brasil S.A. – Agência Araxá
(MG)**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Josele Cristina Pinto

Prof^a. Dr^a. Gisela Demo Fiúza
Professora Supervisora

Prof^a. Ms. Rose Mary Gonçalves
Professora Tutora

Professor-Examinador

Professor-Examinador

Brasília, 11 de junho de 2011.

Dedico à minha mãe, que sempre acreditou em mim e, mesmo diante de tantos obstáculos, deixou às vezes sua vida de lado para assumir as minhas responsabilidades. Ao meu pai, por suportar as ausências de minha mãe. Ao meu irmão, cunhada e sobrinhos, pela presença na distância. Ao meu marido, pelas tantas noites em claro. À minha filha Júlia, presente de Deus, pelo olhar terno e carinhoso que me deu força de continuar e vencer. A Deus, pela graça de ter minha família, fonte de inspiração para o meu sucesso e superação. Muito obrigada!

AGRADECIMENTOS

À minha tutora, Prof^a. Ms. Rose Mary Gonçalves que, com sua dedicação, carinho, atenção e paciência, me fez acreditar que seria possível superar os obstáculos. Muitos tropeços, quedas, mas enfim, com sua valiosa orientação, eis aqui a realização de um sonho!

Ao Banco do Brasil S.A., pela oportunidade de crescimento e aprendizagem.

RESUMO

O termo comprometimento remete à ideia de envolvimento, engajamento, agregamento. O comprometimento no trabalho reúne ações, atitudes e pensamentos manifestados pelo indivíduo em busca de realização pessoal e profissional. Ainda, demonstra um elo, identificação e envolvimento do indivíduo com a organização. A mensuração do nível de comprometimento no trabalho tornou-se importante ferramenta na relação organização/trabalhador, despertando interesse em avaliar o nível de comprometimento dos funcionários do Banco do Brasil SA – Agência Araxá (MG). Esta pesquisa consiste em um estudo quantitativo, descritivo, exploratório, documental e foi realizada a aplicação de questionários junto aos funcionários da agência. Os resultados obtidos mostraram que o comprometimento organizacional afetivo está altamente presente nos funcionários, sendo seguidos por médios níveis de comprometimento instrumental e normativo. Assim, ficou evidente que os gestores devem direcionar esforços para manter o alto nível de comprometimento afetivo de seus funcionários, ressaltando sua identificação com os objetivos e valores da organização. Ainda, reforçar os componentes de base instrumental e normativa do comprometimento organizacional e permitir ao funcionário condições e instrumentos para alcançar seus objetivos pessoais, recompensas e reconhecimento de seu trabalho.

Palavras-chave: Comprometimento Comprometimento organizacional

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil sócio-demográfico – Sexo.....	22
Gráfico 2 – Perfil sócio-demográfico – Estado civil.....	22
Gráfico 3 – Perfil sócio-demográfico – Idade.....	23
Gráfico 4 – Perfil sócio-demográfico – Escolaridade.....	23
Gráfico 5 – Perfil sócio-demográfico – Renda Mensal.....	23
Gráfico 6 – Perfil sócio-demográfico – Tempo de serviço.....	24

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Escalas do Comprometimento Organizacional Utilizadas.....	25
Tabela 2 – Média do Nível de Comprometimento Organizacional da Amostra em Cada Componente.....	25

LISTA DE ABREVIATURAS

COA – Comprometimento Organizacional Afetivo

COI – Comprometimento Organizacional Instrumental

CON – Comprometimento Organizacional Normativo

EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pesquisa em Administração

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Problema de Pesquisa.....	11
1.2	Objetivo Geral.....	11
1.3	Objetivos Específicos.....	11
1.4	Justificativa.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	Comprometimento Organizacional e Profissional.....	14
2.2	Comprometimento Como Uma Variável Multidimensional.....	16
2.3	Relações Entre o Comprometimento Organizacional e Profissional.....	17
2.4	As Três Bases do Comprometimento Organizacional.....	18
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	19
3.1	Tipo e Descrição Geral da Pesquisa.....	19
3.2	Caracterização da Organização.....	19
3.3	Participantes do Estudo.....	20
3.4	Instrumentos de Pesquisa.....	20
3.5	Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados.....	21
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	22
4.1	Identificação dos Três Componentes do Comprometimento Organizacional.....	24
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
	REFERÊNCIAS.....	30
	ANEXOS.....	32
	Anexo A – Escala de Mensuração do Comprometimento Meyer, Allen e Smith (1993).....	32
	Anexo B – Carta de Apresentação à Empresa.....	34
	Anexo C – Carta de Apresentação ao Respondente.....	35
	Anexo D – Questionário Perfil Sócio-demográfico.....	36
	Anexo E – Questionário Sobre Comprometimento no Trabalho.....	37

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos 40 anos, o comprometimento organizacional foi profundamente estudado, com enfoque principal em encontrar resultados que explicassem o nível de comprometimento do indivíduo no trabalho. A maior parte dos estudos tendeu a formular modelos para quantificar o comprometimento e verificar as variáveis que o antecederam e as que lhe foram conseqüentes.

Segundo os professores canadenses John P. Meyer e Natalie J. Allen (1990, 1991, 1993 e 1997), o comprometimento organizacional evoluiu conceitualmente nas quatro últimas décadas e provocou muita controvérsia em relação à natureza dos vínculos organização-empregado. Vários estudos defenderam a realização de uma investigação maior da dimensionalidade do comprometimento organizacional (BASTOS, 1993; MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEDEIROS et al., 2002; MEYER; ALLEN, 1997 E MOWDAY, 1998).

Na exploração da dimensionalidade do comprometimento, os modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento ganharam espaço, mas a pesquisa nessa área está distante de um consenso, tornando o comprometimento um conceito em permanente construção. Meyer e Allen (1991: 82) desenvolveram um modelo de conceitualização que estabeleceu as três bases teóricas do comprometimento organizacional – afetiva, instrumental e normativa – onde afirmaram que “não é claro que os três componentes estabelecidos aqui são os únicos componentes relevantes do comprometimento ou que cada um represente um construto unitário”. Para os autores foi necessário ainda mais trabalho no estudo dos componentes do comprometimento organizacional, apesar da atenção já dispensada sobre o tema.

As organizações passaram a se preocupar em conseguir selecionar e manter em seu quadro funcional, profissionais competentes, dedicados, engajados e, principalmente, envolvidos com os problemas organizacionais. Profissionais estes que não buscavam trabalho somente pelo salário ou benefícios imediatos, mas que trabalhavam por prazer e pelo significado que o trabalho tinha para sua própria vida.

1.1 Problema de Pesquisa

"Qual o nível de Comprometimento no Trabalho dos funcionários do Banco do Brasil S.A. – Agência Araxá (MG)?"

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho foi avaliar o nível de comprometimento dos funcionários do Banco do Brasil S.A. em relação ao trabalho, em face dos três componentes do modelo e como esse comprometimento se apresentou em cada indivíduo. O objeto de pesquisa foi a Agência Araxá (MG) do Banco do Brasil S.A..

A partir da identificação do nível do comprometimento e dos padrões de comprometimento organizacional estabelecidos, procurou-se relacioná-los com o comprometimento dos indivíduos no trabalho.

1.3 Objetivos Específicos

- (a) Identificar o nível de comprometimento no trabalho dos funcionários do Banco do Brasil S.A. – Agência Araxá (MG);
- (b) Avaliar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil S.A. – Agência Araxá (MG) em relação ao comprometimento no trabalho.

1.4 Justificativa

O Comprometimento Organizacional expressou-se como uma ferramenta importante e, muitas vezes, desafiadora para as organizações. A decisão por pesquisar sobre o tema partiu do interesse em identificar qual o nível de comprometimento no trabalho dos funcionários do Banco do Brasil S.A. – em particular na Agência Araxá (MG).

A relevância acadêmica desta pesquisa é por buscar gerar conhecimento sobre o assunto e, possivelmente, despertar novos estudos e debates sobre o tema Nível de Comprometimento, tão presente na realidade atual das organizações.

Com os resultados obtidos na pesquisa, pretendeu-se subsidiar a proposta de um elo entre a administração da agência e os funcionários, em busca de minimizar os pontos negativos detectados e melhorar os pontos positivos a serem explorados.

Diante dessa abordagem, esta pesquisa foi relevante, pois buscou valorizar o comprometimento do funcionário com seu crescimento pessoal e profissional, bem como ressaltar o reflexo dessa realidade na prestação de serviços com qualidade à comunidade local.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para iniciar a estrutura do presente trabalho foi necessário observar alguns conceitos de comprometimento.

Segundo Bastos (1994b), “comprometimento refere-se às noções de engajamento, colocar-se junto, agregamento, envolvimento. A ideia de comprometimento como “adesão” ou “forte vinculação” a algo pode se referir à maneira de pensar ou agir, uma determinada corrente de pensamento ou certa prática social”. Nesses casos, a palavra expressa a ideia de que o indivíduo ‘integra’ ou ‘está envolvido’ com um determinado objeto que pode ser tanto um conjunto de crenças ou ideologias, uma teoria, um conjunto de regras de como agir, quanto a algo concreto como uma entidade, uma organização, uma pessoa ou uma tarefa. Tais significados associam-se ao termo compromisso e, por conseqüência, à ideia de assumir responsabilidade, tornar-se responsável por, obrigar-se por compromisso. O vínculo pode ser, ainda, intelectual e/ou emocional.

Pode-se definir comprometimento como a reunião de ações, atitudes, processos e pensamentos que a pessoa manifesta em busca de melhorar seu desempenho e o desempenho da empresa. Ainda, segundo Bastos (1994b), “um círculo de autoreforçamento, no qual o comportamento leva ao desenvolvimento de atitudes que, por sua vez, levam a comportamentos futuros, resultando em um lento e persistente crescimento do vínculo comportamental e psicológico do indivíduo com o alvo do comprometimento”.

Ademais:

três aspectos dessas ações prévias são importantes para determinar níveis de comprometimento: (a) volição – a percepção de que a ação foi desempenhada por livre escolha fez com que o indivíduo se sentisse pessoalmente responsável pelo ato; (b) reversibilidade – quanto mais o indivíduo perceber que o comportamento não pode ser revertido ou que isso envolveu altos custos, maior o seu comprometimento com determinado curso de ação; (c) caráter público ou explícito do ato – a percepção de que outras pessoas significativas (família, amigos, colegas, etc.) tomaram conhecimento de que o seu comportamento aumentou a probabilidade de vir a se comportar de forma congruente. (BASTOS, 1994b).

Quanto aos processos de medidas de comprometimento no contexto de trabalho, Bastos (1992), escreveu que a “multiplicidade de construtos e instrumentos para

mensurá-los marca profundamente a tradição de estudos sobre comprometimento no trabalho, conceito largamente investido como antecedente de várias decisões do trabalhador. Uma das estratégias mais utilizadas para enfrentar tal problema tem sido a busca de evidências sobre a validade discriminante destes construtos”.

Teixeira (1994), por sua vez, afirmou que: “o comprometimento é mensurado a partir de uma escala de atitudes onde se ressaltam noções de identificação, lealdade, desejo de permanecer e de se esforçar em função da organização”.

Por outro lado, o comprometimento dos funcionários com a organização em que se inserem exigiu de parte desta uma contrapartida, que alimentou esse mesmo comprometimento de forma positiva.

Para Böhmerwald (1996), “o ser humano possui, dentre outras, também a necessidade inerente de auto-realização”. Nada supre melhor essa necessidade do que o desafio de realizar atividades e tarefas nas quais ele precise não só utilizar toda a sua capacidade, mas também ampliá-la.

2.1 Comprometimento Organizacional e Profissional

Segundo Llapa-Rodriguez, Trevizan e Shinyashiki (2008):

ao longo do tempo, a psicologia organizacional mostrou a importância do comprometimento na relação organização/trabalhador. Nesta relação foram observados esforços que definiram comprometimento de forma clara e precisa. (LLAPA-RODRIGUEZ, TREVISAN E SHINYASHIKI, 2008, 16(1))

Foram apresentadas na literatura muitas definições e formas de mensuração desenvolvidas e usadas em pesquisas sobre a temática de comprometimento, porém sem se chegar a um consenso geral e sem se permitir um entendimento de construto.

Na década de 60, o comprometimento foi conceituado por Goulder (1960), de duas formas, uma onde o indivíduo “[...] era ativo e se sentia parte dos variados níveis de uma organização, especialmente dos níveis mais altos [...]” (tradução nossa), e outra onde o indivíduo “[...] incorporava uma variedade de qualidades e valores organizacionais aprovados [...]” (tradução nossa).

Existiu, ainda, a consideração de Becker (1960), que definiu comprometimento como “[...] mecanismo que produziu comportamentos sólidos, que favoreceu o

engajamento das pessoas em linhas consistentes de atividades que elas mesmas elegeram para a obtenção de seus propósitos” (tradução nossa).

Das definições de comprometimento no trabalho, destacaram-se aspectos daquelas relacionadas ao ambiente organizacional e profissional:

“[...] a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização específica” (Mowday et al., 1979); “[...] a soma das pressões normativas usadas para um indivíduo agir com vistas aos objetivos e interesses organizacionais” (Wiener, 1982); “[...] a ligação psicológica de uma pessoa com uma organização que reflete o grau em que ela internaliza e adota características ou perspectivas da organização” (O’Reilly e Chatman, 1986); “[...] um estado psicológico que liga o indivíduo à organização” (Allen e Meyer, 1991); “[...] um laço ou ligação entre o indivíduo e a organização” (Mathieu e Zajac, 1990); “[...] a atitude de uma pessoa em relação à sua profissão ou vocação” (Blau, 1985); “[...] a motivação para trabalhar na vocação escolhida” (Carson e Bedeian, 1994). (MEYER e ALLEN, 2001 e BASTOS, 2000b, apud SCHEIBLE, 2004, p. 20-21)

No Brasil, um estudo de Bastos (1994a) sobre o estado da arte do comprometimento que foi apresentado no 16º Encontro da Associação Nacional de Pesquisa em Administração (EnANPAD) apresentou avanços e teve grande repercussão. Estes avanços na área permitiram a construção dos padrões de comprometimento: os duplos comprometidos, aqueles indivíduos comprometidos tanto com a carreira como com a organização; os duplos descomprometidos, aqueles descomprometidos com a organização e com a profissão; os unilateralmente comprometidos com a organização; e os unilateralmente comprometidos com a profissão. Padrões de grande repercussão entre acadêmicos da área no Brasil.

Nesse sentido, o comprometimento organizacional mostrou-se tema de grande interesse nas pesquisas sobre comportamento humano nas organizações; já o comprometimento profissional mostrou-se uma nova linha de pesquisa em crescimento entre os pesquisadores da área.

O comprometimento profissional e o comprometimento organizacional definiram-se, respectivamente, como envolvimento do indivíduo com sua profissão e com sua organização. Um indivíduo comprometido afetivamente estava engajado emocionalmente com a sua profissão e com a sua organização; o comprometido normativamente sentia-se com a obrigação de permanecer na sua profissão e na organização; e, finalmente, o comprometido instrumentalmente relacionava custos ao deixar a sua profissão e organização.

Assim, o perfil do indivíduo comprometido afetiva, instrumental e normativamente era daquele empregado que desejava, precisava e que sentia ser obrigado a permanecer na profissão e na organização.

Ficou evidente que o envolvimento no trabalho, o comprometimento organizacional e a satisfação do trabalhador estavam possivelmente relacionados com o comprometimento com a profissão.

Enfim, segundo as definições dadas, comprometimento resumiu sentimentos de envolvimento, lealdade e vínculo, tanto para com a organização como para com a profissão.

2.2 Comprometimento Como Uma Variável Multidimensional

Para Reichers apud Scheible (2004), “a natureza do comprometimento com a organização tem sido abordada, através de duas correntes, a atitudinal e a comportamental”.

Ainda segundo Scheible (2004) e Bastos (1994b), o comprometimento atitudinal refere-se à identificação do indivíduo com as metas da organização e seu esforço para trabalhar visando o bem da organização. O comprometimento comportamental é considerado como um benefício atribucional referido a ganhos associados à manutenção do indivíduo na organização.

Para Bastos (1994b), levando em consideração a taxonomia do apego ao trabalho, se destaca e se reconhece a existência de múltiplos aspectos que podem criar vínculos nos trabalhadores. Sendo assim, podemos afirmar que não existe um único vínculo na relação empregado/empregador. Sendo o comprometimento um foco multidimensional, possui diversas variáveis que o influenciam e causam impacto em uma e/ou em outra dimensão.

Como Scheible (2004) resume, o modelo dos três componentes do comprometimento apresenta as relações existentes entre três tipos de comprometimento – afetivo, instrumental e normativo – e as variáveis consideradas como antecedentes, correlatas e consequentes, que influenciam marcadamente na rotatividade, comportamento no trabalho, desempenho, absentéismo e cidadania do trabalhador.

Sobre as variáveis antecedentes, correlatas e consequentes do comprometimento organizacional, Llapa-Rodriguez, Trevizan e Shinyashiki (2008) relataram:

a metanálise [...] apontou vinte e seis variáveis para as primeiras classificadas com antecedentes, destacando as características pessoais, características do trabalho, relação grupo/líder e características organizacionais; oito variáveis como consequentes, ressaltando o grupo das variáveis relacionadas ao desempenho no trabalho; e quatorze como correlatas, sendo variáveis como motivação e satisfação no trabalho. (LLAPA-RODRIGUEZ, TREVISAN E SHINYASHIKI, 2008, 16(3))

2.3 Relações Entre o Comprometimento Organizacional e Profissional

Llapa-Rodriguez, Trevizan e Shinyashiki (2008) definiram como extremamente importante o vínculo indivíduo/organização.

Portanto, as instituições devem considerar novas estratégias relativas ao comprometimento para o alcance dos objetivos organizacionais e o sucesso ou fracasso das estratégias dependerá muito do envolvimento das pessoas e da liderança do gestor.

Ainda para Llapa-Rodriguez, Trevizan e Shinyashiki (2008), “o comprometimento organizacional e profissional, quando tratados como construtos multidimensionais, são importantes ao se combinarem na exploração de um mesmo objeto de estudo”.

Contudo, o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional não são necessariamente incompatíveis. Conflitos entre eles não existiriam se as expectativas e objetivos profissionais dos indivíduos fossem divergentes das organizações para as quais trabalham.

Para Bastos (1994b), “pesquisadores da área consideram que o comprometimento profissional pode ser mais positivo”, pois a atribuição de um conjunto específico de tarefas pode despertar um alto nível de comprometimento e, portanto, pode envolver o indivíduo com maior intensidade para alcançar os objetivos propostos.

Percebeu-se, então, a necessidade e a importância de estudar o comprometimento organizacional a fim de evitar a rotatividade e a intenção deixar a organização.

O comprometimento profissional tornou-se importante para encontrar caminhos que elucidem condutas e atitudes dos empregados nas organizações.

Assim, o impacto do comprometimento organizacional e do comprometimento profissional nas organizações tornou-se fundamental no cumprimento dos objetivos e metas organizacionais.

2.4 As Três Bases do Comprometimento Organizacional

Dentre os diversos modelos de conceituação do comprometimento, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores foi o modelo de três dimensões de Meyer, Allen e Smith (1993). Esse modelo baseou-se nas proposições de comprometimento como uma força que liga o indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo e pode ser acompanhado por diferentes opiniões que têm a função de dimensionar o comportamento. Os autores conceituam o comportamento organizacional em três dimensões:

- a) **Comprometimento Afetivo:** comprometimento percebido como um envolvimento emocional, onde ocorre identificação com os objetivos e valores da organização. Está além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir para o bem estar da organização. Segundo Meyer, Allen e Smith (1993) “o empregado com forte comprometimento afetivo permanece na organização porque quer [...]”.
- b) **Comprometimento Instrumental:** comprometimento percebido como grandes custos associados ao abandono da organização, onde os colaboradores estruturam o comprometimento em função das recompensas. Segundo Meyer, Allen e Smith (1993) “o empregado com comprometimento instrumental permanece na organização porque precisa [...]”.
- c) **Comprometimento Normativo:** comprometimento percebido como uma obrigação em permanecer na organização, onde os colaboradores entendem a permanência como a atitude correta. Segundo Meyer, Allen e Smith (1993) “o empregado com comprometimento normativo permanece na organização porque ele sente que é obrigado”.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa aqui descrita objetivou avaliar o nível de comprometimento no trabalho dos funcionários do Banco do Brasil S.A. – Agência Araxá (MG).

3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

A pesquisa realizada caracterizou-se como descritiva e exploratória, quanto à finalidade, e bibliográfica e documental, quanto aos meios de investigação. Ainda, caracterizada como quantitativa, em razão de natureza das variáveis estudadas.

3.2 Caracterização da Organização

O Banco do Brasil S.A. foi o primeiro banco a operar no País e é, hoje, a maior instituição financeira do Brasil. Em seus mais de 200 anos de existência, acumulou experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do País, acumulando ao longo da história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade. Com sólida função social e com competências para lidar com os negócios financeiros, o Banco do Brasil S.A. demonstrou que é possível ser uma empresa lucrativa sem perder o núcleo de valores – o que sempre o diferenciou da concorrência (BANCO DO BRASIL, 2011).

A Agência Araxá do Banco do Brasil S.A. foi fundada em 1942 e está situada atualmente à Avenida Antônio Carlos, 170, no Centro de Araxá – Minas Gerais. Seus funcionários atuam nas áreas de Administração, Caixas, Governo, Pessoa Jurídica, Pessoa Física Varejo I e II, Pessoa Física Personalizado e Pessoa Física Rural Personalizado. Atende a um público diferenciado, formado por clientes do agronegócio, profissionais liberais, servidores e entidades públicas, pequenas e médias empresas.

3.3 Participantes do Estudo

O universo da pesquisa foram os 37 funcionários localizados na agência do Banco do Brasil S.A. – Araxá (MG), em seus respectivos cargos e funções.

Considerando um erro amostral tolerável em 7%, conforme fórmula a seguir, pelo menos 31 funcionários deveriam ter respondido ao questionário.

$$n_0 = 1/E_0^2$$

$$n = (N * n_0) / (N + n_0)$$

onde: n_0 é a primeira aproximação do tamanho da amostra

E_0 é o erro amostral tolerável (7%)

n é o tamanho da amostra

N é o número de elementos da população (37)

Fonte: <http://www.datalyzer.com.br>

Com os dados da amostra, obtivemos:

$$n_0 = 1/(0,07)^2$$

$$n_0 = 1/0,0049$$

$$n_0 = 204,0816$$

$$n = (37 * 204,0816) / (37 + 204,0816)$$

$$n = 7551,0204 / 241,0816$$

$$n = 31,3214$$

3.4 Instrumentos de Pesquisa

Para mensurar o comprometimento organizacional, a coleta de dados foi realizada através de um questionário composto de duas partes. A primeira parte formada por dados pessoais coletados a partir da aplicação de questionário estruturado para caracterizar o perfil sócio-demográfico, contendo informações sobre a pesquisa e o caráter confidencial

das respostas, agradecimentos à colaboração do respondente e orientações para resposta.

A segunda parte formada por 18 indicadores, utilizando o instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993), sendo 06 indicadores de cada dimensão conceituada pelos autores: afetiva, normativa e instrumental. Estes indicadores foram apresentados em forma de questões com frases afirmativas, em relação às quais os participantes assinalaram algum grau de concordância ou discordância, e versaram sobre o nível de comprometimento no trabalho. Para avaliar a percepção dos funcionários, foi utilizada uma escala constituída de 07 (sete) pontos, variando de “1 – discordo totalmente” a “7 – concordo totalmente”.

3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados

Para obter as informações sobre a caracterização da organização, foram feitas análises documentais no site do Banco do Brasil S.A., relativamente à organização como um todo, nas seções Quem Somos e Retrato da Empresa, e no Sistema de Informações do Banco do Brasil - SISBB, relativamente aos dados específicos da agência cujos funcionários foram entrevistados.

Os questionários foram aplicados no local de trabalho dos respondentes e recolhidos em envelope fechado, sem identificação.

Para analisar os dados coletados, utilizou-se de estatística descritiva para extração de média aritmética de cada variável com a utilização do aplicativo *Excell*, visando verificar o grau médio de concordância dos respondentes em relação a cada item e à distribuição das respostas em torno da média.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A população foi constituída pelos 37 funcionários atualmente lotados na agência do Banco do Brasil S.A. – Araxá (MG.)

Da população, apenas 32 responderam o questionário, pois os 05 funcionários restantes encontravam-se em férias, licença-saúde e licença-maternidade, constituindo uma amostra de aproximadamente 86,48% da população, dos quais podemos descrever as seguintes características:

- ✓ 59,38% são do sexo masculino e 40,62% são do sexo feminino;

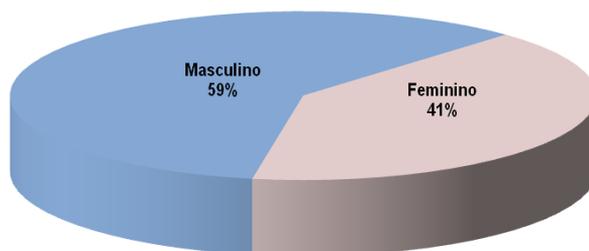


Gráfico 1 – Perfil sócio-demográfico - Sexo

- ✓ 28,13% são solteiros e 71,87% são casados ou vivem em união estável;

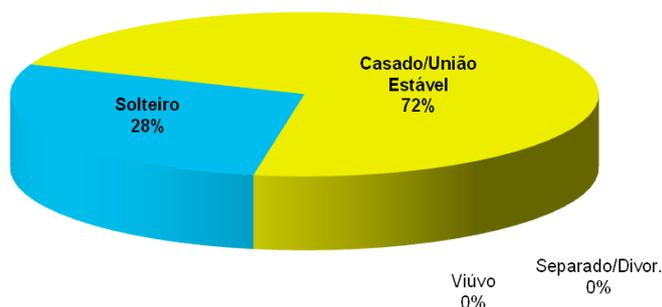


Gráfico 2 – Perfil sócio-demográfico – Estado civil

- ✓ 34,38% têm entre 18 e 30 anos de idade, 25% têm de 31 a 40 anos, 21,88% têm de 41 a 50 anos e 18,74% têm acima de 51 anos;



Gráfico 3 – Perfil sócio-demográfico - Idade

- ✓ 9,38% têm ensino médio, 56,25% têm curso superior e 34,37% têm pós-graduação;

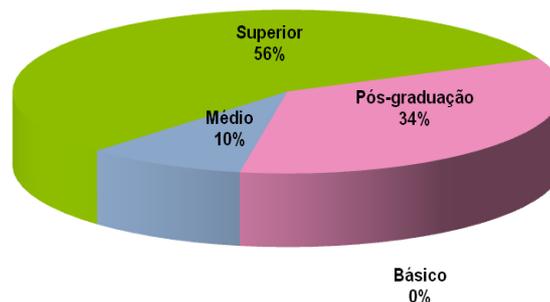


Gráfico 4 – Perfil sócio-demográfico - Escolaridade

- ✓ 21,88% recebem até 3 salários mínimos, 18,75% recebem de 3 a 5 salários mínimos, 28,12% recebem de 5 a 8 salários mínimos e 31,25% recebem acima de 8 salários mínimos;

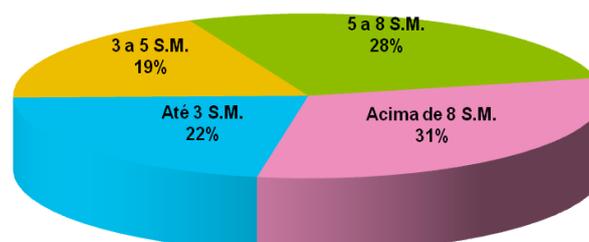


Gráfico 5 – Perfil sócio-demográfico – Renda mensal

- ✓ 50% têm menos de 5 anos de serviço, 9,38% têm entre 6 e 10 anos, 6,25% têm entre 11 e 20 anos, 18,75% têm entre 21 e 30 anos e 15,62% têm acima de 30 anos.

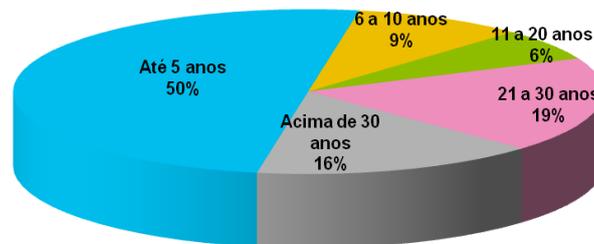


Gráfico 6 – Perfil sócio-demográfico – Tempo de serviço

A preocupação das organizações em investimentos proativos nas pessoas que fazem parte de seu quadro funcional, visou alcançar resultados futuros com sucesso para ambas as partes. Para as organizações, referindo-se à importância de ter profissionais competentes, capacitados e envolvidos com os problemas organizacionais e para os funcionários, reconhecimento de seu trabalho e retorno em forma de benefícios. Em decorrência desse aspecto de comprometimento, as pessoas obtiveram o sucesso como resultado das suas ações, sentindo-se responsáveis pelo bom desempenho próprio e da organização. O envolvimento tornou ainda maior e de grande relevância o nível de produtividade, qualidade e aceitação a mudanças e novas tecnologias, agregando novos conhecimentos, otimizando a capacitação e criando novas oportunidades para a organização no mercado.

4.1 Identificação dos Três Componentes do Comprometimento Organizacional

Após analisar a adequação da amostra, a primeira técnica estatística empregada na análise de dados foi a realização de uma análise de fatores para identificar as subdimensões entre os componentes do comprometimento organizacional. Este procedimento foi realizado com três conjuntos de indicadores do comprometimento

organizacional: afetivo, instrumental e normativo. Na tabela 1 foram apresentadas as escalas do comprometimento organizacional utilizadas.

Tabela 1 – Escalas do Comprometimento Organizacional Utilizadas

Componentes do Comprometimento	Escalas do Comprometimento Meyer, Allen e Smith (1993)
Afetivo	COA (6)
Instrumental	COI (6)
Normativo	CON (6)

COA – Escala de comprometimento organizacional afetivo; COI – Escala de comprometimento organizacional instrumental; CON – Escala de comprometimento organizacional normativo.

Fonte: Elaborada pela autora.

Com a nova base de dados obtida, considerando os graus de comprometimento de cada respondente como Baixo, Médio e Alto, calculou-se a média de cada respondente em relação ao seu Comprometimento Organizacional Afetivo, Instrumental e Normativo.

Obteve-se, então, conforme Tabela 2, a média do Nível de Comprometimento Organizacional de toda a amostra em cada componente.

Tabela 2 – Média do Nível de Comprometimento Organizacional da Amostra em Cada Componente (resultados obtidos na pesquisa)

Afetivo	2,67
Instrumental	1,82
Normativo	2,13

Considerando-se o nível de comprometimento afetivo que, conforme Meyer, Allen e Smith (1993), são aqueles indivíduos que se identificam emocionalmente com os objetivos e valores da organização, 78% dos respondentes foram classificados com alto nível de comprometimento e 22% com médio nível de comprometimento. Percebeu-se aqui que, a maioria dos funcionários demonstrou-se afetivamente ligada à organização e permanece nela porque deseja.

Em relação ao nível de comprometimento instrumental que, conforme Meyer, Allen e Smith (1993), são aqueles indivíduos que associam perdas ao abandono da organização, ou seja, baseiam seu comprometimento em função das recompensas, 25%

mostraram-se com baixo nível de comprometimento, 69% com médio nível de comprometimento e 6% com alto nível de comprometimento. Neste componente do comprometimento organizacional percebeu-se que a necessidade financeira aliada a outros fatores de importância relevante tornou mediano o nível de comprometimento.

Já em relação ao nível de comprometimento normativo que, conforme Meyer, Allen e Smith (1993), são aqueles indivíduos que se sentem obrigados a permanecer na organização por entenderem isso como a atitude mais correta, a maior parte dos respondentes mostrou-se com médio nível de comprometimento normativo, 66%. Os com baixo nível de comprometimento somaram 12% e 22% foram os que apresentaram alto nível de comprometimento normativo.

Considerando as maiores ocorrências em cada nível de comprometimento, ficou comprovado que a maior parte dos respondentes evidenciou alto grau de comprometimento afetivo e médios graus de comprometimento instrumental e normativo em relação à organização estudada.

Constatou-se, então, que os funcionários da agência Banco do Brasil S.A. – Araxá (MG) mostraram-se mais comprometidos afetivamente com a organização, o que se comprovou também pela média geral da amostra, 2,67, conforme Tabela 2.

Calculando-se, ainda, a média geral da amostra analisada em relação à média obtida de todos os respondentes nos três componentes do comprometimento organizacional, obteve-se 2,21, o que evidenciou que os funcionários demonstram médio grau de comprometimento organizacional.

Levando-se em consideração Bastos (1994b) onde “a ideia de comprometimento [...] pode se referir à maneira de pensar ou agir [...]”, Böhmerwald (1996) onde “[...] o ser humano possui, dentre outras, também a necessidade inerente de auto-realização [...]” e Teixeira (1994) onde “o comprometimento é mensurado a partir de [...] noções de identificação, lealdade, desejo de permanecer e de se esforçar em função da organização” pode-se observar que o médio grau de comprometimento organizacional apresentado pela amostra afirmou o compromisso dos funcionários com a organização, em um misto de sentimentos, realizações e necessidades.

Destacou-se, com grande relevância que, apenas um dos respondentes apresentou, simultaneamente, alto nível de comprometimento nos três componentes

abordados, que para Bastos (1994a) classificou-se como duplamente comprometido, demonstrando comprometimento tanto com a carreira quanto com a organização. Três respondentes apresentaram, simultaneamente, médio nível de comprometimento nos três componentes abordados. Os demais respondentes apresentaram níveis de comprometimento diferenciados nos componentes abordados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi avaliar o nível de comprometimento no trabalho dos funcionários do Banco do Brasil S.A. – Agência Araxá (MG).

Dentro do objetivo principal, os objetivos específicos foram identificar o nível de comprometimento dos funcionários e avaliar sua percepção em relação ao comprometimento no trabalho.

Quanto à percepção dos funcionários em relação ao comprometimento no trabalho, destacou-se o comprometimento organizacional de base afetiva, seguido dos componentes de comprometimento organizacional de base normativa e instrumental.

Destacou-se, ainda, que um único funcionário demonstrou um alto nível de comprometimento nas três bases e três funcionários mostraram-se medianamente comprometidos nas mesmas. Os demais funcionários apresentaram uma mescla no nível de comprometimento, dividida entre os três componentes estudados.

Em suma, ficou evidenciado que os gestores devem direcionar esforços para manter o alto nível de comprometimento afetivo de seus funcionários, uma vez que isto significa maior identificação do funcionário com os objetivos e valores da organização, onde procura contribuir com o melhor de si para o bem estar daquela.

Observou-se, aqui, a importância de permitir ao funcionário condições e instrumentos para alcançar seus objetivos pessoais.

Ainda assim, os gestores devem direcionar maior atenção e reforçar os componentes das outras bases – instrumental e normativa – do comprometimento organizacional, que permitem ao funcionário recompensas e reconhecimento de seu trabalho.

Como a pesquisa foi realizada em uma única agência do Banco do Brasil S.A., os resultados obtidos refletiram apenas a realidade local e não puderam ser generalizados à organização como um todo, o que implicou em uma limitação dos resultados apresentados.

A realização desta pesquisa contribuiu para avançar nos estudos relativos ao comprometimento organizacional, para aprimorar a compreensão das variáveis envolvidas e subsidiar os gestores em suas tomadas de decisão e planejamento de ações.

Assim, esta pesquisa contribuiu para um melhor ambiente organizacional entre gestores e funcionários, não se limitando apenas a desenvolver o assunto.

Uma próxima pesquisa poderá abranger um universo maior de funcionários, com a participação de várias agências, em busca de maior precisão nos resultados relativos à organização como um todo.

Da mesma forma, a inserção de outras variáveis relativas ao comprometimento – satisfação no trabalho, bem estar, recompensas e benefícios – poderá aprofundar o resultado obtido, gerando fatores de embasamento de melhorias nas tomadas de decisões pelos gestores.

Ainda relativamente à generalidade dos resultados obtidos em pesquisas sobre o comprometimento organizacional, a melhoria do modelo dar-se-á à realização de mais estudos qualitativos, tendo em vista que a maior parte dos estudos encontrados foi quantitativa e em organizações públicas.

Por fim, ressaltou-se a constante necessidade de pesquisas abrangendo o comprometimento organizacional e suas variáveis, para que o indivíduo possa desempenhar melhor suas atribuições e ser devidamente recompensado.

REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL. **O Banco do Brasil: quem somos.** Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,102,2681,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=1508&codigoRet=1208&bread=1&codigoNoticia=1504&codigoMenu=616>>. Acesso em: 18 ago. 2010.

_____. **O Banco do Brasil: retrato da empresa.** Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,102,2678,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=694&codigoRet=641&bread=2&codigoMenu=1193>>. Acesso em: 18 ago. 2010.

BASTOS, A. V. B.. Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. **PSICO**, v. 24, p. 29-48, Curitiba, 1992.

_____. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, 1993.

_____. O conceito de comprometimento – sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **XVIII ENANPAD**, Anais, Curitiba, 1994.

_____. **Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.** Tese (Doutorado em Psicologia). Brasília, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1994.

BECKER, H. S. **Notes on the concept of commitment.** Am J Sociol, p. 32-40, 1960.

BÖHMERWALD, P. **Gerenciando o sistema de avaliação do desenvolvimento.** Editora UFMG, Belo Horizonte, 1996.

GOULDER, H.P. **Dimensions of organizational commitment.** Adm Sci Q, 1960.

LLAPA-RODRÍGUEZ, E. A.; TREVIZAN, M. A.; SHINYASHIKI, G. T. Reflexões conceituais sobre comprometimento organizacional e profissional no setor saúde. **Revista Latino-am, Enfermagem**, maio-junho, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v16n3/pt_24.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2011.

MATHIEU, J.E; ZAJAC, D.M., **A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment.** Psychological Bulletin, 1990.

MEDEIROS, C. A. F. et al.. Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: **EnANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração 2002**, Setembro 22-25, Salvador, 2002.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. **A three-component conceptualization of organizational commitment.** Human Resource Management Review, 1991,

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

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J.; SMITH, C. A. **Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization.** Journal of Applied Psychology, 1993.

SCHEIBLE, A. C. F. **Comprometimento no trabalho: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão.** [Dissertação]. Salvador, Escola de Administração/UFB, 2004. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/contents.php?opc=PBLC&nPblclId=429>>. Acesso em: 02 fev. 2011.

TÉCNICAS DE AMOSTRAGEM. Dr. CEP – Controle estatístico de processo: gráficos, ferramentas estatísticas, diagramas, cartas de controle, histogramas. Ano III, n. 35, 2006. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/page3,102,2678,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=694&codigoRet=641&bread=2&codigoMenu=1193>>. Acesso em: 15 mai. 2011.

TEIXEIRA, M. G. Comprometimento organizacional: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. **Anais do XVIII ENANPAD**, Curitiba, 1994.

**Anexo A – Escala de Mensuração do Comprometimento
Meyer, Allen e Smith (1993)**

Sub-Escala	Indicadores de Comprometimento
COA_1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.
COA_2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
COA_3	Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.
COA_4	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.
COA_5	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.
COA_6	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.
COI_1	Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade mais do que um desejo.
COI_2	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.
COI_3	Se eu decidisse deixar essa organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
COI_4	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização.
COI_5	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.
COI_6	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas.
CON_1	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.
CON_2	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa organização agora.
CON_3	Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora.

CON_4	Essa organização merece minha lealdade.
CON_5	Eu não deixaria essa organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
CON_6	Eu devo muito a essa organização.

COA – Escala de comprometimento organizacional afetivo; COI – Escala de comprometimento organizacional instrumental; CON – Escala de comprometimento organizacional normativo.

Anexo B – Carta de Apresentação à Empresa

Josele Cristina Pinto
Rua Gerardo da Silva Melo, 705
Bairro Bela Vista
Araxá - MG

Banco do Brasil S.A.
Agência Araxá - MG

Araxá (MG), 02 de fevereiro de 2011.

Prezados Senhores,

Sou aluna da Graduação em Administração à Distância da Universidade de Brasília e estou desenvolvendo um projeto de pesquisa sobre O Nível de Comprometimento no Trabalho.

Para a realização deste trabalho, necessito da colaboração desta organização para autorizar a coleta de dados junto a seus colaboradores. Diante do interesse que tem surgido na literatura científica e pela necessidade prática de se compreender melhor a realidade das organizações brasileiras, estou me dirigindo a esta organização para verificar a possibilidade de colaboração com esta pesquisa. Necessito da organização apenas a autorização para que eu me dirija aos seus funcionários e aplique um questionário que tem duração média de aplicação de 15 minutos. O horário, data e forma de aplicação poderão ser negociados com a organização.

Agradeço desde já a atenção e aguardo retorno quanto à viabilidade deste trabalho. Meus contatos são: (34)3664-6892 (residencial), (34)8814-4008 (celular) ou pessoalmente (nesta mesma empresa e agência).

Atenciosamente,

Josele Cristina Pinto

Anexo C – Carta de Apresentação ao Respondente

ORIENTAÇÃO GERAL

Prezado funcionário,

Esta é uma pesquisa da Universidade de Brasília sobre O Nível de Comprometimento no Trabalho. Para viabilizá-la, procurei a sua organização para realizar esse levantamento. Todos os funcionários hoje presentes na agência do Banco do Brasil em Araxá foram solicitados a participar. Estou me dirigindo a você para solicitar a sua colaboração respondendo ao questionário em anexo. Sua colaboração é fundamental para o sucesso deste trabalho.

O objetivo deste trabalho é identificar o nível de Comprometimento no Trabalho. A sua participação é voluntária. Se você decidir participar ou não, isto não afetará a sua relação atual ou futura com a equipe de pesquisa ou com a sua instituição. Quero que você se sinta inteiramente à vontade para dar suas opiniões. Se você aceitar participar, peço que você responda um questionário que terá duração de aproximadamente 15 minutos. Os participantes não serão identificados e os dados fornecidos serão utilizados apenas para fins de pesquisa. **Não escreva seu nome em qualquer lugar** do questionário.

Para que não haja influência nas respostas de outros funcionários que talvez estejam respondendo ao mesmo questionário, solicito também que você não comente suas respostas com colegas de trabalho.

Por favor, responda conforme as instruções e **não deixe nenhuma questão em branco**.

Qualquer dúvida entre em contato com Josele Cristina Pinto via e-mail josele_cristina@hotmail.com, pelos telefones (34)3664-6892 (residencial), (34) 8814-4008 (celular) ou pessoalmente (nesta mesma empresa e agência).

Agradeço desde já a sua colaboração!

Atenciosamente,
Josele Cristina Pinto

Anexo D – Questionário Perfil Sócio-demográfico

1) Sexo:

____ Masculino

____ Feminino

2) Idade:

____ entre 18 e 30 anos

____ entre 31 e 40 anos

____ entre 41 e 50 anos

____ acima de 51 anos

3) Escolaridade:

____ nível básico

____ ensino médio

____ ensino superior completo

____ pós-graduação

4) Estado civil:

____ solteiro

____ casado/união estável

____ separado/divorciado

____ viúvo

5) Renda:

____ até 03 salários mínimos

____ de 03 a 05 salários mínimos

____ de 05 a 08 salários mínimos

____ acima de 08 salários mínimos

6) Tempo de serviço no Banco do Brasil:

____ até 05 anos

____ de 06 a 10 anos

____ de 11 a 20 anos

____ de 21 a 30 anos

____ acima de 30 anos

Anexo E – Questionário Sobre Comprometimento no Trabalho

A seguir, você encontrará uma série de sentenças que procuram descrever o significado de vários aspectos do seu mundo de trabalho. Registre no espaço o número que corresponde à sua posição frente ao item, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não concordo, nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente

Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	
Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.	
Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	
Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	
Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade mais do que um desejo.	
Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.	
Se eu decidisse deixar essa organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização.	
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	
Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas.	
Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	

Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa organização agora.	
Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora.	
Essa organização merece minha lealdade.	
Eu não deixaria essa organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	
Eu devo muito a essa organização.	