

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

Gislaine Soares da Cruz

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: estudo com funcionários
de um banco de economia mista no estado de Minas Gerais**

Belo Horizonte
2018

Gislaine Soares da Cruz

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: estudo com funcionários de um banco de economia mista no estado de Minas Gerais

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Zille Pereira

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2018



Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **GISLAINE SOARES CRUZ**

Matrícula: 0770808

LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA NAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Luciano Zille Pereira

TÍTULO: **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo com funcionários de um banco de economia mista do Estado de Minas Gerais.**

DATA: 08/02/2018

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luciano Zille Pereira
ORIENTADOR
Centro Universitário Unihorizontes

Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia
Centro Universitário Unihorizontes

Prof. Dr. Mario Teixeira Reis Neto
FUMEC

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado "COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: estudo com funcionários de um banco de economia mista no estado de Minas Gerais", de autoria de Gislaine Soares da Cruz, sob a orientação do Professor Doutor Luciano Zille Pereira, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes – Área de Concentração: "Organização e Estratégia".

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Belo Horizonte, 8 de janeiro de 2018.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

Aos meus pais,
Antônio e Aparecida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo milagre de existir, pela fé na vida, pela capacidade de aprender e por me fazer humana, dando-me dar a chance de errar e de aprender com meus erros e de passar pelas dificuldades impostas e, mesmo assim, ser capaz de persistir.

Aos meus pais, Antônio e Aparecida por me incentivarem e me apoiarem sempre, pela paciência, pelo amor e por me ensinarem valores que vou carregar eternamente comigo. Agradeço a Deus por dar mais uma chance ao meu pai, por deixá-lo aqui comigo com saúde para comemorar essa conquista.

A toda a minha família: à minha avó Maria pelos almoços de domingo, por reclamar e ficar brava comigo quando não aparecia, às minhas tias, tios e primos por todo o carinho e apoio, por sempre torcerem por mim, ao meu irmão Washington, pelos conselhos e por me colocar todos os dias em suas orações.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luciano Zille Pereira, pelos ensinamentos, paciência, atenção e cuidado durante todas as orientações. Agradeço por estar ao meu lado me incentivando, sendo muito humano diante das minhas dificuldades pessoais. Obrigada pelas reflexões proporcionadas durante todo o percurso. Certamente vou levá-las para a vida.

A todo o corpo docente do Centro Universitário Unihorizontes, em especial aos Professores Dr. Antônio Luiz Marques e Dr. Luiz Carlos Honório, pelos ensinamentos durante todo o curso e pelas contribuições, que foram de grande valia para a realização desta pesquisa. Aos professores que participaram da minha banca de qualificação, Dr. Reynaldo Maia Muniz e Dr. Marco Aurélio Ramos que contribuíram com sua visão crítica para a construção desta dissertação.

Aos amigos e colegas do mestrado, por compartilharmos nossas experiências, angústias, alegrias, e boas risadas nos intervalos e pela realização de ver os nossos colegas defendendo suas dissertações. Em especial a Ivonilda, Flavia,

Maristela, Karla, Heraida e Marcius pela troca de experiências, pelo cuidado e por fazerem parte desta jornada.

Aos colegas que fizeram parte da minha equipe de trabalho no Banco, por compreenderem minhas ausências, nas sextas-feiras e pelas eventuais necessidades de sair mais cedo para “ir ali correndo na faculdade”. Sem essa compreensão essa realização seria ainda muito mais difícil.

Aos colegas do Banco, por se prontificarem a participar desta pesquisa, respondendo aos questionários e realizando as entrevistas e os dados necessários ao estudo.

Ao programa Educação Corporativa, oferecido pelo Banco do Brasil, por viabilizar e possibilitar a concretização desta etapa tão importante em minha vida.

Aos amigos que às vezes, ficaram em segundo plano em virtude dos meus estudos. Obrigada pela compreensão e apoio.

A todos aqueles que contribuíram, de forma direta ou indireta, para a conclusão deste mestrado a minha sincera gratidão!

“Tudo flui... nenhum homem pode banhar-se no mesmo rio por duas vezes,
porque nem o homem, nem a água do rio serão os mesmos.”

Heráclito de Éfeso, século VI a.C

RESUMO

A realização deste estudo se adere à agenda de pesquisas ao tema “comprometimento organizacional” como elemento indispensável ao alcance da efetividade organizacional. As constantes transformações ocorridas nas organizações requerem dos indivíduos a capacidade de mudança e adaptação diante de novos cenários e desafios, exigindo estratégias diversificadas de atuação. A Federação Brasileira de Bancos apontou as mudanças ocorrida a partir dos anos de 1990 no setor bancário, com destaque para os altos investimento em inovações e melhorias tecnológicas. Essas mudanças ocorreram em um cenário de grande concorrência entre as instituições bancárias e de necessidade de melhores resultados organizacionais, ou seja, de aumento de capital e de diminuição de custos. No âmbito da estratégia do Banco pesquisado, destaca-se a criação dos escritórios digitais, o que traz uma nova forma de realizar o trabalho pelo bancário. O objetivo deste estudo consistiu em identificar e analisar, na percepção dos sujeitos pesquisados, como se configura o comprometimento organizacional dos funcionários que atuam em um banco de economia mista no estado de Minas Gerais. Esta pesquisa classifica-se como descritiva com abordagem quantitativa e qualitativa. Foram pesquisados 167 bancários. O questionário aderente ao comprometimento organizacional, de Meyer e Allen (1991), validado por Marques (2011), foi adaptado para este estudo e utilizado como instrumento de coleta de dados quantitativos. Os *softwares* Excel e SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences* foram utilizados para o processamento dos dados. Realizaram-se entrevistas individuais semiestruturadas com 12 profissionais bancários, com base na análise de conteúdo. Encontraram-se altos índices de comprometimento organizacional, sendo a base afetiva a que mais se destacou, seguida da calculativa e da normativa. Na análise do comprometimento organizacional, identificou-se que 80,80% dos funcionários apresentaram alto grau de vínculo afetivo, seguido de 70,10%, que apresentaram alto vínculo calculativo, e por fim 49,10% apresentaram alto vínculo de comprometimento normativo. A triangulação de dados aprofundou os resultados encontrados, no qual revelou um forte comprometimento calculativo na fala dos sujeitos.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Banco. Escritório digital.

ABSTRACT

The accomplishment of this study adheres to the agenda of researches to the theme "organizational commitment" as an indispensable element to the reach of the organizational effectiveness. The constant transformations that occur in organizations require individuals to be able to change and adapt to new scenarios and challenges, requiring diverse strategies of action. The Brazilian Federation of Banks pointed out the changes that occurred in the banking sector in the 1990s, with emphasis on high investments in technological innovations and improvements. These changes occurred in a scenario of great competition between banking institutions and the need for better organizational results, ie capital increase and cost reduction. Within the scope of the Bank's strategy, the creation of digital offices is highlighted, which brings a new way of doing the work for the banking worker. The objective of this study was to identify and analyze, in the perception of the subjects surveyed, how the organizational commitment of the employees working in a mixed economy bank in the state of Minas Gerais is configured. This research is classified as descriptive with a quantitative and qualitative approach. 167 banks were surveyed. The questionnaire adhering to the organizational commitment, by Meyer and Allen (1991), validated by Marques (2011), was adapted for this study and used as a quantitative data collection instrument. The software Excel and SPSS - Statistical Package for the Social Sciences were used for data processing. Individual semi-structured interviews were conducted with 12 banking professionals, based on content analysis. We found high levels of organizational commitment, with the affective base being the most highlighted, followed by the calculative and the normative. In the analysis of the organizational commitment, it was identified that 80.80% of the employees had a high degree of affective bonding, followed by 70.10%, presented a high calculative link, and finally 49.10% presented a high link of normative commitment. The data triangulation deepened the results found, in which it revealed a strong calculative impairment in the subjects' speech.

Keywords: Organizational commitment. Bank. Digital office.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BACEN	Banco Central do Brasil
CONTRAF	Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro
CPD	Centro de Processamento de Dados
DP	Desvio-padrão
ECT	Empresa de Correios e Telegrafos
ENANPAD	Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FIG.	Figura
GRÁF.	Gráfico
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
M	Média
MG	Minas Gerais
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OCQ	<i>Organization Commitment Questionnaire</i>
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RELACION.	Relacionamento
SCIELO	<i>Scientific Eletronic Library on line</i>
SPELL	<i>Scientific Periodicals Eletronic Library</i>
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
TAB.	Tabela
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TJMG	Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Mapeamento das definições de comprometimento organizacional	25
Figura 2	Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação sobre “comprometimento organizacional”.....	32
Figura 3	Inclusão financeira em países em desenvolvimento	59
Figura 4	Estrutura organizacional – Agência Modelo Digital	64
Gráfico 1	Distribuição dos pesquisados por gênero.....	67
Gráfico 2	Distribuição dos pesquisados por faixa etária	68
Gráfico 3	Distribuição dos pesquisados por estado civil	68
Gráfico 4	Distribuição dos pesquisados por filhos	69
Gráfico 5	Distribuição dos pesquisados por quantidade de filhos	69
Gráfico 6	Distribuição dos respondentes por escolaridade	71
Gráfico 7	Distribuição dos pesquisados por função	72
Gráfico 8	Distribuição dos pesquisados por tempo de trabalho na Instituição (em anos)	73
Gráfico 9	Distribuição dos pesquisados por faixa salarial (em salários mínimos)	74
Quadro 1	Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional	34
Quadro 2	Perfil demográfico dos entrevistados na pesquisa	75
Quadro 3	Categorias e subcategorias de análise	78
Quadro 4	Operacionalização das variáveis da pesquisa	108
Quadro 5	Matriz de análise de conteúdo	111

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Critérios de análise do comprometimento organizacional considerando o modelo de Meyer e Allen (1991)	49
Tabela 2	Análise dos indicadores de comprometimento organizacional	77
Tabela 3	Teste de comparação de tendência central de comprometimento afetivo, calculativo, normativo e global – Mann Whitney e Kurskal-Wallis	88
Tabela 4	Teste post hoc de Kruskal-Wallis – comprometimento afetivo versus idade	112

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema de pesquisa	15
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 Justificativa.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Conceitos de comprometimento organizacional	22
2.2 O modelo multidimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen	26
2.2.1 Enfoque afetivo.....	28
2.2.2 Enfoque normativo.....	29
2.2.2 Enfoque instrumental ou calculativo.....	31
2.3 Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional	33
2.4 Pesquisas sobre o comprometimento organizacional.....	37
3 METODOLOGIA	43
3.1 Caracterização da pesquisa	43
3.2 Abordagem do estudo	44
3.2.1 Abordagem quantitativa	44
3.2.1.1 População, amostra e sujeitos	45
3.2.1.2 Coleta de dados.....	46
3.2.1.3 Análise de dados	48
3.2.2 Abordagem qualitativa	50
3.2.2.1 Unidade de análise, de observação e sujeitos de pesquisa.....	50
3.2.2.2 Coleta de dados qualitativa	51
3.2.2.3 Análise de dados qualitativa	53
4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA	55
4.1 A evolução do trabalho do bancário no Brasil	55
4.2 Caracterização do <i>locus</i> da pesquisa.....	60
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	66
5.1 Variáveis demográficas e ocupacionais da pesquisa	66
5.2 Análise dos níveis de comprometimento organizacional.....	76
5.3 Relação entre comprometimento organizacional e variáveis demográficas e funcionais	87
6 CONCLUSÕES	91
REFERÊNCIAS	97
ANEXOS	104
APÊNDICES	108

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa sobre comprometimento organizacional ganhou importância a partir da década de 1960, quando provocou forte impacto no ambiente de trabalho, traduzido pela necessidade de adaptação por parte das organizações, gerando novas expectativas, demandas e atitudes da força de trabalho. À medida que essas alterações originaram ambientes altamente instáveis, passou-se a exigir maior capacidade de antecipação às mudanças, no sentido de garantir sua sobrevivência e seu crescimento (BASTOS, 1993).

Considerando o contexto organizacional, Borges-Andrade (1994) afirma que o comprometimento é preditor de desempenho, absenteísmo, rotatividade e atrasos no trabalho, apontando-o como variável estratégica a ser considerada, pois tem o poder de tornar as organizações mais responsivas, produtivas, acreditadas e sustentáveis. Além disso, discorre sobre a necessidade de buscar definições mais precisas para o fenômeno que equivale ao controvertido “vestir a camisa da organização” (BORGES-ANDRADE, 1994).

O comprometimento passou a ser visto como um diferencial competitivo, juntamente com outros fatores individuais, segundo Bastos, 1997. Percebe-se que com o aumento da competitividade e do uso do conhecimento como valor diferencial entre as organizações tem ocasionado nova postura e a necessidade de fortalecer o comprometimento (ZANNELLI; SILVA 2008).

O comprometimento organizacional significa uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com vários aspectos de seu ambiente de trabalho, em especial com a sua organização empregadora (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

Meyer e Allen (1991) apresentaram um modelo tridimensional para explicar o comprometimento organizacional, subdividindo-o em: afetivo, caracterizado pelo apego à organização; instrumental, oriundo da análise dos custos relativos ao abandono da organização; e normativo, referente ao vínculo construído na perspectiva de dívida moral e de necessidade de retribuição à organização. A

contribuição desses autores consistiu na integração do modelo afetivo, de Mowday, Steers e Porter (1979), do instrumental, de Becker (1960) e do normativo, de Wiener (1982) conforme (BASTOS 1993).

No Brasil, as mudanças econômicas ocorridas a partir da primeira metade da década de 1990 redundaram em novos desafios para as organizações, na busca de se manterem competitivas em um patamar de concorrência mundial. Novos paradigmas versando sobre a empresa, o trabalho e as pessoas foram formulados expressando valores e crenças orientadores da vida social. Tem-se como exemplo a iniciativa de muitas empresas de importar modelos como estratégia de solução, o que resultou em sucesso para algumas e em insucesso para outras (BARROS; EVANS; PUCICK, 2007).

Nos processos de mudança em curso na sociedade contemporânea, as organizações são afetadas pelas transformações macrossociais, as quais produzem mudanças que impactam os indivíduos, os grupos sociais e a sociedade como um todo. A incorporação de novas tecnologias e o desenvolvimento de novos arranjos estruturais são fundamentais para a sobrevivência de sistemas cooperativos que se mantêm em permanente contato com um ambiente cada vez mais caracterizado pelo avanço das comunicações, pela expansão das fronteiras dos mercados e pela universalização de índices mínimos de produtividade que remunerem capitais que não pertencem mais às nações, mas que são atores independentes de um mundo dito globalizado (BASTOS, 2000).

As mudanças originam-se tanto do ambiente intrínseco quanto do extrínseco à organização. Por exemplo: os governos aprovam leis, e a organização deve cumpri-las; surgem novas tecnologias, e os produtos devem incorporá-las; os competidores introduzem novos serviços e a empresa deve responder a isso; os consumidores, sindicatos, comunidades e outros elementos iniciam mudanças e exercem pressão; os ambientes dinâmicos agora são a regra e exigem muito mais mudanças (NEWSTROM, 2008).

As organizações já perceberam que as vantagens competitivas em termos de tecnologia, gestão, processos e produtos ficaram cada vez mais lacônicas, pois a concorrência tem a capacidade de identificar e imitar os diferenciais das empresas pioneiras. Muitos gestores estão conscientes de que as pessoas podem se constituir em uma vantagem competitiva mais duradoura em razão de suas peculiaridades, que são difíceis de imitar. No campo das relações das pessoas no mundo do trabalho, o comprometimento é um atributo único e exclusivo de uma equipe de trabalho de determinada organização, que não pode ser clonado por outros competidores e que dá mais consistência e vigor ao seu ânimo competitivo e à execução de seu plano de negócios (RIBEIRO, 2008).

A Federação Brasileira de Bancos apontou as mudanças ocorrida a partir dos anos de 1990 no setor bancário, com destaque para os altos investimento em inovações e melhorias tecnológicas. Essas mudanças ocorreram em um cenário de grande concorrência entre as instituições bancárias e de necessidade de melhores resultados organizacionais, ou seja, de aumento de capital com a diminuição de custos (FEBRABAN, 2014).

As transformações ocorridas impactaram diretamente a forma de execução e organização do trabalho. O bancário, viu alterada a sua forma de trabalhar em diversas frentes: incremento de novas tecnologias, como, Banco 24 horas, terminais de autoatendimento e *internet*, captura e transferência eletrônica de dados; concorrência acirrada entre os grandes bancos, direcionando o foco para os resultados; terceirização das atividades bancárias e a legalização do contrato temporário de trabalho; mudança de perfil do trabalhador bancário, com foco na venda de produtos e serviços (LINHARES, SIQUEIRA, 2014; SANCHES 2016).

A realidade do mundo das finanças é considerada muito ampla, e a cada momento surgem novos instrumentos e produtos, que o profissional deve conhecer para se manter atualizado em seu ambiente profissional. A busca de conhecimento nessa área se faz de forma incessante. O desafio tem se mostrado crescente ao longo da última década, pois a indústria bancária global

tem registrado constante expansão e crescente sofisticação em seus produtos e processos (FARO, 2014).

Em recente pesquisa sobre tecnologia bancária, a FEBRABAN (2017) aponta a inovação promovida pelo setor bancário brasileiro, na qual os bancos mostram-se eficientes em sua estratégia de uso das novas tecnologias conjugada com o atendimento de qualidade ao cliente. A transformação digital se constrói dia a dia. Os bancos investem altas cifras em tecnologia bancária. A qualificação e a atualização dos funcionários são constantes para aprimorar ainda mais o atendimento digital ao cliente, hoje com perfil mais consultivo, voltado para negócios.

Um aspecto relevante a ser observado no mundo do trabalho envolve questões relativas ao âmbito macro e à gestão de pessoas. Enquanto as organizações incentivam o engajamento da força de trabalho, as mudanças organizacionais, como, *downsizing*, reengenharia, fusões e aquisições e todas as que buscam a eficiência, impactam a relação do trabalhador com a organização empregadora e afetam a manutenção do contrato psicológico, e a motivação do indivíduo para o trabalho quanto ao desenvolvimento de vínculos, como o comprometimento (PINHO, BASTOS, ROWE, 2015).

1.1 Problema de pesquisa

A discussão sobre os fatores que levam um indivíduo a se comprometer com o trabalho, a profissão ou a empresa é necessária para que sejam entendidos com maior clareza o sucesso ou o fracasso na implementação de transformações organizacionais. O conceito de comprometimento assume uma importância ainda maior quando se reveste de aspectos que atendem aos interesses tanto da organização, pois um indivíduo mais comprometido é mais produtivo, quanto aos interesses dos próprios indivíduos, já que a falta de comprometimento pode significar pouca perspectiva de transformar o trabalho em instrumento de auto realização (BASTOS 2000).

Considerando a contribuição potencial da compreensão do comprometimento organizacional, Meyer e Allen (1991) indicam a necessidade de examinar os impactos do sistema de recursos humanos no comprometimento dos empregados. Para esses autores, é fundamental compreender a formação do comprometimento, para que o sistema de recursos humanos das empresas possa ser desenhado de maneira eficiente e eficaz (PINTO, 2012).

Na concepção de Bastos (1994), “comprometer-se” refere a uma propensão de agir, de comportar-se de determinada forma. Como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só ações, mas também o próprio indivíduo, tomado assim como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, tais como, lealdade em relação a algo. Complementa afirmando que de modo geral, o emprego do termo comprometimento traz em si a noção de algo que amarra, ata, une o indivíduo a alguma coisa (FERREIRA; LEONE, 2011).

Nas organizações, de forma geral, fazer cortes ou substituição de pessoal é uma prática comum, porém geralmente delicada, da qual poucos falam abertamente. Desde os anos de 1980, tem-se vivido uma onda crescente de redução e substituição de pessoal no mundo empresarial. Os efeitos dessas substituições podem ser notados em várias dimensões, como sobrecarga de trabalho para os funcionários que ficam, e queda na produtividade, tudo isso pode alterar as relações do indivíduo com a organização e com sua forma de encarar seu próprio trabalho (BOTELHO, 2009).

Nas instituições financeiras, percebem-se constantes reestruturações no ambiente corporativo, como fusões, aquisições, planos de aposentadoria incentivada e demissões. Isso torna o ambiente de trabalho marcado por mudanças, tensões e concorrência interna.

Os funcionários da instituição aqui pesquisada estão vivenciando diversas reformas estruturais em função da reorganização da instituição e da mudança de cultura na forma de realizar o trabalho, tendo em vista o novo cenário de relacionamento digital, com situações de eliminação de unidades de trabalho, e

de reestruturação de diversos departamentos, como fechamento de agências, redimensionamento de funcionários para outros setores, extinção de unidades estratégicas e superintendências regionais e centralização de processos de trabalho em órgãos regionais.

Em um ambiente de tantas demandas e mudanças, as organizações percebem entre tantos dilemas, a necessidade de manter uma força de trabalho efetivamente comprometida com sua missão e valores, sendo capaz de empreender esforços em prol das mudanças necessárias e, simultaneamente, de tomar decisões que afetem os contatos psicológicos historicamente construídos entre as pessoas e a própria instituição. A implementação bem sucedida de programas de mudança organizacional exige um conjunto articulado de ações que colocam o fator humano como o centro e o alvo das decisões. Tais decisões, no entanto, podem afetar o indivíduo, principal agente das transformações, muitas vezes, de maneira negativa, gerando tensão, ansiedade, estresse e situações de incerteza e insegurança, com claras consequências sobre o desempenho individual e organizacional (BASTOS, 2000).

Diante da necessidade de manter um quadro de pessoal comprometido com os objetivos da instituição em um cenário complexo e dinâmico formulou-se o seguinte problema de pesquisa: Como se configura o comprometimento organizacional dos funcionários de uma instituição financeira de economia mista?

1.2 Objetivos

Com o intuito de atender às finalidades da pesquisa, foram formulados os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Descrever e analisar o nível de comprometimento organizacional dos funcionários lotados em agências com atendimento digital localizadas no

estado de Minas Gerais, tendo como referência o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e descrever o comprometimento organizacional global dos sujeitos pesquisados;
- b) Descrever e analisar como se encontram configurados o comprometimento afetivo, o calculativo e o normativo com base no modelo de análise;
- c) Identificar diferenças na média de comprometimento global, afetivo, calculativo e normativo em relação às variáveis demográficas e ocupacionais do estudo.

1.3 Justificativa

Esta pesquisa se justifica com base em três vertentes: a acadêmica, a institucional, e a social.

Na área acadêmica, é possível verificar que o tema “comprometimento organizacional” juntamente com os seus antecedentes e consequentes tem ocupado grande espaço nas agendas de pesquisas.

Bastos, Brandão e Pinho (1997) percebem o comprometimento a partir de várias vertentes, indicando a adesão e o forte envolvimento do indivíduo com diversos aspectos do seu trabalho, em especial com a organização que atua. Nessa vertente, o comprometimento está relacionado a um construto multidimensional, e esta pesquisa buscou contribuir nessa direção.

A contribuição do estudo se aplica na reflexão sobre a realidade interna da instituição pesquisada, no que tange ao comprometimento organizacional após um período de mudanças e de reestruturação do quadro funcional, tendo como foco a percepção dos funcionários que recentemente tiveram sua forma de realizar e executar o trabalho alterada, tendo em vista o novo modelo de atendimento ao cliente, denominado “atendimento digital”.

Outra contribuição refere-se no enfoque metodológico, aplicando e disseminando as abordagens quantitativas e qualitativas de análise; ou seja, promovendo uma triangulação metodológica (JICK, 1979) que permitiu ampliar e aprofundar o conhecimento a respeito do comprometimento organizacional, de acordo com o modelo de análise utilizado.

No que tange aos estudos que remetem ao comprometimento organizacional no setor bancário, existem diversas pesquisas científicas no Brasil. No entanto, na perspectiva da revolução tecnológica e da transformação do trabalho do bancário no do contexto digital este estudo encontra-se entre os pioneiros.

No âmbito institucional, a relevância de realizar pesquisas organizacionais no setor bancário se dá pela necessidade de aperfeiçoar as práticas de gestão de pessoas no sistema financeiro aliada à eficiência operacional, mantendo-se necessários os estímulos à produtividade e à competitividade dos bancos. Para se chegar aos objetivos propostos, faz-se importante manter as pessoas engajadas, motivadas e comprometidas com seu trabalho.

Considera-se que o comprometimento organizacional é um preditor confiável de comportamentos relevantes para o contexto do trabalho, tais como, absenteísmo, rotatividade e desempenho. Nesta vertente, estão os interesses de gestores organizacionais cujos papéis centrais no processo de gestão de pessoas os colocam à procura de atributos individuais capazes de contribuir para os resultados organizacionais sob sua responsabilidade (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS, 2004).

Custódio *et al.* (2013) sustentam que uma gestão que adota práticas orientadas para resultados e que enaltece a participação e a comunicação entre os trabalhadores e o líder possibilita o enriquecimento das tarefas e tende a instigar de forma positiva a satisfação e o comprometimento do trabalhador. A adoção de políticas e práticas de gestão modernas que envolvam e estimulem um maior grau de comprometimento dos colaboradores para com as organizações deve ser vista não só como propulsora do desempenho, mas

também como estratégia para manter e atrair as pessoas com competência na organização, levando-se em consideração que a valorização do capital humano nas organizações é um fator essencial para o alcance do sucesso (ARRAES *et al.* 2017).

No serviço público, quando o Estado atua como pessoa jurídica de direito privado no domínio econômico, seja prestando serviço público ou exercendo atividade de exploração econômica, como no caso das sociedades de economia mista, caracterizadas como sociedades anônimas, as organizações recebem influências dos dois setores. Ou seja, ao mesmo tempo em que conferem aos empregados públicos, selecionados por meio de concurso público, maior estabilidade em comparação com as organizações do setor privado, precisam estabelecer mecanismos de retê-los e comprometê-los, de modo a se manterem competitivas (ARRAES *et al.* 2017).

Dessa forma, este estudo contribui para fornecer informações importantes em relação aos aspectos referentes ao comprometimento organizacional que envolvem a gestão de pessoas e o sujeito trabalhador na instituição pesquisada.

No plano social, considera-se relevante que o banco proporcione serviços de qualidade aos clientes. Assim devem ser considerados o envolvimento e o engajamento dos funcionários na busca por soluções para as novas demandas.

As mudanças no perfil dos novos consumidores de serviços bancários e a tecnologia têm alterado as perspectivas dos serviços financeiros. A partir das mudanças sociais, o comportamento das gerações Y e Z, que já nasceram em contato com a *internet*, vem revolucionando as formas de distribuição e consumo dos serviços bancários. Esse movimento é fruto de um consumidor familiarizado com as redes sociais e com as novas tecnologias e não aceita que as tarefas bancárias sejam complicadas, ambiente este retratado neste estudo (KING, 2010; FARO, 2014).

Esta dissertação está organizada em seis capítulos, incluindo esta Introdução, na qual se apresentam o contexto do estudo, o problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos e a justificativa.

No segundo capítulo, desenvolve-se o referencial teórico.

No terceiro capítulo a metodologia da pesquisa, consistindo nos procedimentos adotados para a realização da investigação.

No quarto capítulo focaliza-se a ambiência da pesquisa, apresentado o *locus*, onde atuam os sujeitos pesquisados.

No quinto capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados.

Por fim, no sexto capítulo, formulam-se as conclusões. Seguem as referências que fundamentam o estudo e os anexos e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Busca-se neste capítulo apresentar as bases conceituais sobre o comprometimento organizacional, consistindo em: conceitos de comprometimento organizacional, o Modelo Multidimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991); os antecedentes, e consequentes do comprometimento organizacional e as pesquisas sobre o comprometimento organizacional.

2.1 Conceitos de comprometimento organizacional

Para ampliar do entendimento sobre o comprometimento organizacional, apresentam-se, a seguir, alguns conceitos sedimentados e definições sobre o tema.

Os estudos acerca do comprometimento no trabalho se iniciaram com Becker (1960), tornando-se um dos conceitos mais investigados em comportamento organizacional, entretanto, não existe uma definição universal para tal conceito. É possível verificar uma extensa agenda de pesquisas Meyer e Allen (1991), Bastos, Brandão e Pinho, (1997); Bandeira, Marques e Veiga, (2000); Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, (2004) que envolvem o aprofundamento da compreensão de questões conceituais, teóricas e empíricas na área (RODRIGUES e BASTOS 2010).

O comprometimento se constituiria em um processo em que as pessoas associariam sua relação com a organização, percebendo a semelhança de seus valores com os dela; ou comportamental, como um processo em que o sujeito se prenderia à organização e como lidaria com isso (MEYER, ALLEN, 1991).

Bastos, Brandão e Pinho (1997) desenvolveram um estudo para analisar o conceito de comprometimento expresso por trabalhadores. Para os autores existem pelo menos três usos mais frequentes do conceito de comprometimento:

- a) Descreve as formas como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos. O comprometimento seria o oposto de falta de compromisso e indicaria o grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo;
- b) Estado de lealdade a algo, relativamente duradouro e que pode ser descrito por meio de sentenças que descrevem intenções, sentimentos e desejos;
- c) Relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados, como impedir, prejudicar e descrever dimensões valorativas opostas.

Ainda de acordo com Bastos, Brandão e Pinho (1997), os conceitos de comprometimento trazem em si a noção de algo que amarra, ata e une o indivíduo a alguma coisa. Os autores ressaltam algumas dimensões de significados comuns entre as diversas definições de comprometimento organizacional na literatura, a saber:

- a) Desejo de permanecer, de continuar; sentimento de orgulho por pertencer;
- b) Identificação, apego, envolvimento com objetivos e valores;
- c) Engajamento, exercer esforço, empenho em favor de.

Bandeira, Marques e Veiga (2000) retratam o comprometimento organizacional, em linhas gerais, como um forte vínculo do empregado com a organização, que o incita a dar sua energia e lealdade:

O termo foi definido de forma a gerar diversas interpretações, consistindo em atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à empresa. Pode ser um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais; ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo (BANDEIRA, MARQUES e VEIGA, 2000 p. 134-135).

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) afirmam que esse construto se resume ao vínculo estabelecido entre o trabalhador e a organização de trabalho.

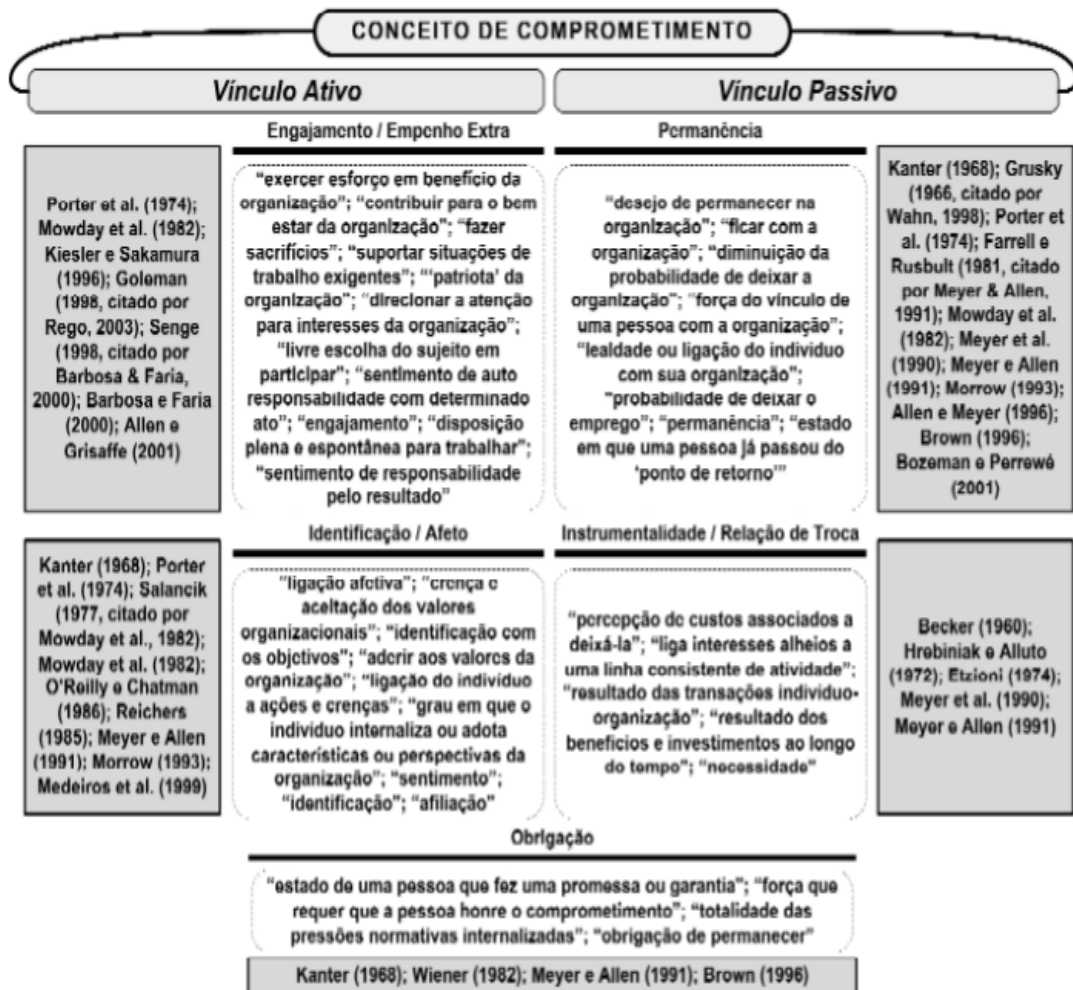
Diante das complexas variações de natureza física, estrutural, funcional, social, política e econômica que compõe o ambiente organizacional, qualquer pessoa pode desenvolver percepções, sentir afetos ou ainda construir intenções muito particulares sobre o trabalho como um todo ou sobre os aspectos específicos a ele relacionados. Por outro lado, podem ocorrer diferenciações entre indivíduos ou grupos ocupacionais no modo e na intensidade com que se identificam ou se apegam às suas respectivas atividades laborativas. Ademais a própria organização pode levar a sua força de trabalho a apresentar níveis diversificados de ligação, identificação ou internalização de normas, valores e princípios adotados pelo sistema. Vários conceitos foram criados pelos estudiosos para representar a gama altamente variada de reações dirigidas a dois objetos intimamente relacionados entre si, mas capazes de desencadear percepções, afetos, intenções e ações diferenciados nos trabalhadores: o trabalho executado e a organização empregadora (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS 2004, p. 300).

Assim como outros construtos desta área de pesquisa, o comprometimento organizacional é marcado por sua complexidade e por uma ampla diversidade de perspectivas, que resultam em posições fragmentadas e diversas. Pesquisas mais recentes constataram que múltiplos fatores influenciam o comprometimento, o que resultou na construção de vários modelos sobre as multidimensões do comprometimento, além da busca de seus fatores antecedentes e consequentes (ROCHA, 2017).

Rodrigues e Bastos (2010) sugerem que novas pesquisas analisem os problemas que cercam a agenda de pesquisa da área e que forneçam alternativas para uma maior delimitação do conceito de comprometimento, na busca de se chegar a uma “definição de seus limites, a uma essência central, que tenha um maior nível de abstração e uma maior variedade de aplicações” (RODRIGUES e BASTOS, 2010, p. 130).

A Fig. 1 apresenta as principais definições de comprometimento organizacional (RODRIGUES e BASTOS, 2010).

Figura 1 – Mapeamento das definições de comprometimento organizacional



Fonte: Rodrigues e Bastos (2010), p. 133.

As diferentes definições de comprometimento, diferenciam as dimensões representadas pelo vínculo afetivo em: engajamento, empenho extra, identificação e afeto; e pelo vínculo passivo em: permanência e relação de troca. Foram identificadas, também, as definições relacionadas a "obrigação", na qual o indivíduo pode se sentir obrigado em permanecer na organização para manter o vínculo de emprego ou o seu *status* alcançado.

Para a realização desta pesquisa utilizou-se como base o modelo proposto por Meyer e Allen (1991), que buscou organizar a amplitude de abordagens desenvolvidas desde 1960, conforme será detalhado na próxima seção.

2.2 O Modelo multidimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991)

Os estudos desenvolvidos por Meyer; Allen (1991) se destacaram na década de 1990. A fim de integrar as concepções teóricas, os autores propuseram um modelo de comprometimento organizacional configurado em três construtos: afetivo, instrumental ou calculativo e normativo. Nessa abordagem, os autores reconhecem a existência de três estilos de ligação do empregado à organização (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS, 2004).

As teorias abordadas são aqui compreendidas como algo que caracteriza a relação entre o indivíduo e a organização, com implicações para a permanência, ou não, do trabalhador. As três dimensões se compreendem como componentes do comprometimento, e não como tipos de comprometimento, o que explica que estas dimensões diferem quanto à natureza psicológica (MEYER e ALLEN, 1991).

O comprometimento afetivo se refere a uma ligação afetiva, à identificação e envolvimento do empregado com a organização porque ele deseja. O comprometimento instrumental ou calculativo, refere-se à consciência do empregado em relação aos custos e ou à consequência ao deixar a organização. Assim, ele permanece porque precisa. Já o comprometimento normativo reflete o sentimento de dever, a obrigação de permanecer na organização. Este modelo se fundamenta em uma estrutura tridimensional (BASTOS, BRANDÃO e PINHO, 1997).

Com base no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), a seguir tem-se as dimensões:

a) *Afetiva* está relacionada ao desejo do empregado de permanecer na organização, desencadeado por experiências anteriores de trabalho, principalmente aquelas que satisfizeram as suas necessidades psicológicas, fazendo-o sentir-se confortável dentro da organização e competente em seu trabalho.

b) *Instrumental ou Calculativa*, traduz-se pela necessidade de permanecer na organização, desenvolvida a partir de dois fatores

anteriores, considerando o número de investimentos (*side-bets*) feitos pelo empregado na organização e a falta de alternativas de empregos no mercado de trabalho.

c) *Normativa* refere a obrigação moral de permanecer na organização, a qual implica um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e no social, assim como no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização.

Meyer; Allen (1991) apresentam o comprometimento organizacional como um estado psicológico de natureza atitudinal, que trata de refletir as formas como as pessoas pensam sobre seu relacionamento com a organização, a partir de três dimensões: comprometimento afetivo, relacionado ao apego à organização; comprometimento calculativo ou instrumental, percebido como os custos associados à necessidade de deixar a organização; e comprometimento normativo, que seria uma obrigação de permanecer na organização (MEDEIROS *et al.*, 2003).

Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem. Aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados (MEYER; ALLEN; 1990, p. 3).

A escala desenvolvida por Meyer, Allen; Smith (1993) foi apresentada em duas estruturas: uma com 24 itens; outra, com 18 itens. Ambas trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato *likert*. Um terço dos indicadores do instrumento refere-se ao comprometimento afetivo, um terço ao instrumental e um terço ao normativo. De acordo com Medeiros *et al.* (2003), a principal contribuição de Meyer e Allen ao estudo do comprometimento organizacional foi a operacionalização das teorias do comprometimento organizacional.

A abordagem de Meyer e Allen (1991) é predominante nos estudos sobre comprometimento organizacional (BANDEIRA, MARQUES e VEIGA, 1999; BASTOS, 2000; MEDEIROS, 2003; MARQUES *et al.* 2010, BOTELHO e PAIVA

2011; CARVALHO e PAIVA 2015; HONÓRIO e ROCHA 2015; ARRAES *et al.* 2017).

Conforme Marques (2011), o modelo de análise das três dimensões proposto por Meyer e Allen (1991) é reconhecido e utilizado em estudos tanto internacionais quanto nacionais e considerando um dos modelos mais completos e abrangentes para a avaliação do comprometimento. No Brasil foi validado por MEDEIROS e ENDERS (1998) e BANDEIRA, MARQUES e VEIGA (1999) e revalidado por MARQUES (2011).

2.2.1 Enfoque afetivo

O clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1979) aponta a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e os valores da organização. As três dimensões utilizadas pelos autores para definição do construto ressaltam, além da noção de identificação, conforme BASTOS (1993):

- os sentimentos de lealdade;
- o desejo de permanecer; e
- o desejo de se esforçar em prol da organização.

Quando o comprometimento é assim definido, ele representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da organização. Nesta perspectiva atitudinal, o comprometimento seria um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro de modo a facilitar a consecução desses objetivos (MOWDAY, STEERS, PORTER, 1979 p.226).

Considerando esse contexto, o indivíduo assume uma postura ativa, com base na qual se supõe que ele deseja dar algo de si à organização. O comprometimento organizacional, então, representa um vínculo mais forte com a organização nesta perspectiva, em que se revela a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como a introjeção de seus valores, assumindo-os como próprios (Mowday, Steers e Porter, 1982). Considera-se

que a dimensão afetiva se alicerça nos sentimentos do empregado, na aceitação de crenças e na identificação e assimilação de valores da organização (MARQUES, BANDEIRA e VEIGA, 2000).

O comprometimento afetivo representa mais do que uma postura de lealdade para com a organização; envolve um relacionamento ativo, que busque o bem-estar na organização (BOTELHO e PAIVA, 2011).

As bases desse enfoque são encontradas nas teorias de Etzioni (1975). O autor relaciona mecanismos utilizados pelas organizações para obter a obediência e a concordância a padrões de envolvimento gerados pelos trabalhadores (BASTOS, 1993).

Os estudos desenvolvidos por Mowday, Steers e Porter, (1979), permitiram validar um instrumento capaz de medir o comprometimento organizacional: o *Organization Commitment Questionnaire* – ou OCQ (MEDEIROS *et al.*, 2003; BOTELHO e PAIVA 2011).

2.2.2 Enfoque normativo

Allen e Meyer (1990) desenvolveram uma primeira escala para mensurar o comprometimento normativo, que mostrasse evidências da conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. Em um segundo trabalho, Meyer e Allen (1991) apresentaram um modelo validado, com novos indicadores de comprometimento normativo, e reconhecido pela literatura sobre comprometimento (MEDEIROS, *et al.* 2003).

O construto comprometimento é conceitualizado como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização. Ele surge da interface entre os sistemas cultural e motivacional e aproxima-se do conceito de norma subjetiva apresentado por Azjen e Fishbein (1980). A cultura organizacional pode atuar diretamente no sentido de produzir membros "comprometidos", exercendo uma influência estável e de longo prazo sobre o comportamento no trabalho. Diga-se de passagem, as pressões culturais, a depender do tipo de valores, podem ou não ser construtivas do ponto de vista da organização (BASTOS 1993, p. 103).

O enfoque normativo está fundamentado nas pesquisas realizadas por Wiener (1982), que entende o comprometimento como “à totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais” (WIENER, 1982). De acordo com Medeiros *et al.* (2003), o estudo de Wiener (1982) deriva do Modelo de intenções comportamentais estabelecido por Fishbein, em 1967. O qual objetiva prever e compreender as intenções comportamentais dos indivíduos.

Esse enfoque origina-se da interseção entre a teoria organizacional de Etzioni (1975) e a psicologia social, especialmente dos trabalhos de Azjen e Fishbein (1980), referenciados por Bastos (1993) sobre a estrutura das atitudes e do seu poder preditivo em relação ao comportamento (CARVALHO, 2015).

Para Fishbein (*apud* Wiener, 1982) esse comportamento é determinado basicamente por dois fatores: o atitudinal, em que a atitude do indivíduo acerca de uma ação é resultado da sua avaliação dos efeitos desta ação; e o normativo, em que o seu comportamento na organização é função da sua percepção da totalidade das pressões normativas a respeito do seu comportamento. Essas pressões normativas geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e seu comportamento na organização. Segundo Wiener (1982), a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou, ainda, uma missão forte e disseminada dentro dela (MEDEIROS *et al.*, 2003, p. 193).

Essa adesão vai depender dos valores e das normas partilhados e do que os membros acreditam ser parte da conduta ética e moral. O modelo de Wiener (1982), denominado “normativo-instrumental”, afirma que o comportamento humano está vinculado aos valores e costumes recebidos ao longo da vida, os quais associados às recompensas, justificariam as intenções comportamentais que predizem o comprometimento organizacional. Os autores apontam, ainda, que o comportamento humano é determinado por dois fatores: o atitudinal (atitude como resultado da avaliação dos resultados da ação); e o normativo (percepção da ação como resultado de pressões normativas, geralmente, da cultura da empresa) MARQUES, BANDEIRA e VEIGA, (2000).

2.2.3 Enfoque instrumental ou calculativo

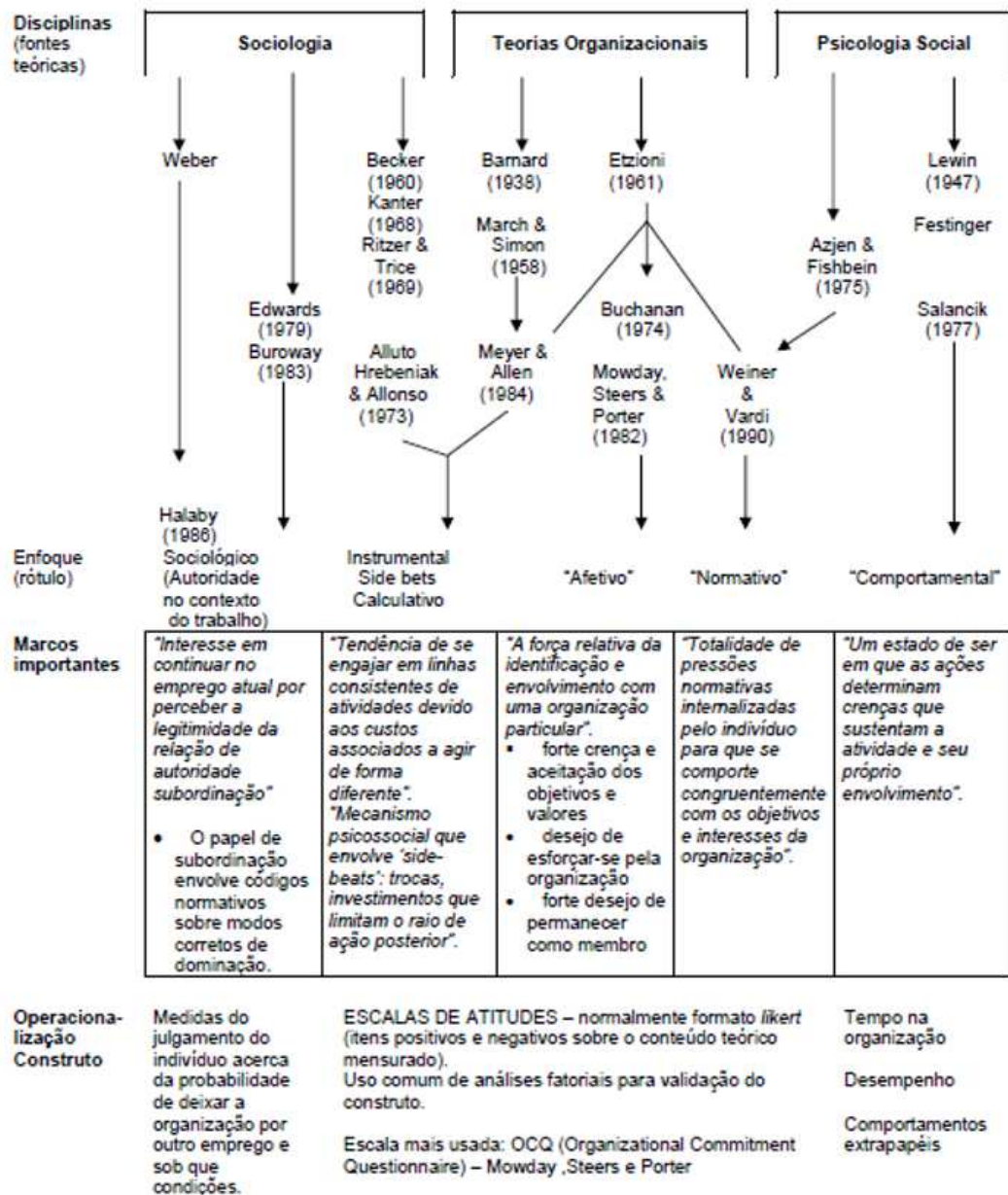
O enfoque instrumental ou calculativo tem origem nos trabalhos de Becker (1960), e explicado por Bastos (1993) e Medeiros *et al.* (2003). Envolve o comprometimento visto em função das recompensas e dos custos pessoais resultantes da condição de membro da organização. Baseia-se na existência de um mecanismo psicossocial de trocas e de expectativas entre o indivíduo e a organização (BASTOS, 1993). Sugere-se que a ligação entre o indivíduo e a organização pode surgir quando esta responde de forma satisfatória às necessidades e expectativas dos trabalhadores em aspectos como salário, oportunidades de crescimento, *status* e progresso profissional (BASTOS, 1994; CARVALHO, 2015).

O comprometimento instrumental ou calculativo, traduz-se como função da percepção do trabalhador quanto às trocas estabelecidas enquanto parte integrante da organização. Neste modelo, o empregado opta por permanecer na empresa enquanto perceber os benefícios dessa escolha. Se os investimentos realizados por ele forem maiores que o retorno obtido, sua escolha será a de abandonar a organização (MARQUES, BANDEIRA e VEIGA, 2000).

Segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), o trabalhador pode ser influenciado pelo receio de instabilidade caso deixe a instituição. Em muitos casos, esse laço criado pode se encontrar no tempo de trabalho já exercido. Estabelece-se então um quadro de receio e insegurança por parte do indivíduo pelo próprio meio como é configurada essa ligação entre este indivíduo e a organização.

De acordo com a Figura 2, Bastos (1993), sintetiza com base na literatura as relevantes abordagens do comprometimento, considerando os estudos citados e a evolução das teorias organizacionais que resultaram nos enfoques afetivo, normativo e instrumental ou calculativo.

Figura 2 – Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do “comprometimento organizacional”



Fonte: Bastos, 1993, p. 55

É possível verificar por meio das abordagens conceituais diversos estudos e fontes teóricas que abarcam o construto comprometimento organizacional. Tendo em vista o alicerçamento deste estudo ao se utilizar do modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991), detalham-se a seguir, os antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional.

2.3 Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional

Entender quando e como se desenvolvem os antecedentes e correlatos do comprometimento organizacional e como ele ajuda a moldar atitudes e comportamentos consequentes, segundo Meyer e Allen (1997), permite um melhor posicionamento das organizações diante dos impactos a que elas se submetem nos tempos atuais (BOTELHO, 2009).

Ao descrever as pesquisas sobre comprometimento organizacional Bastos (1993) lida com um conjunto amplo de variáveis como antecedentes que podem ser agrupadas de acordo com o modelo proposto por Mowday, Porter e Steers (1982): variáveis pessoais, características do trabalho (ocupacionais), experiências no trabalho e “estados do papel”.

Bastos (1993) apresenta a importância dos achados nesta tradição de pesquisa que se encontram nos trabalhos de Mathieu e Zajac¹(1990). Esses estudos se fundamentam para explicar as relações entre comprometimento e outros construtos, além de apresentar os principais avanços e limites das pesquisas sobre o comprometimento que identificaram três grupos de variáveis denominadas antecedentes, correlatos e consequentes que podem influenciar o comprometimento organizacional.

O quadro 1 apresenta de forma resumida os antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional (BASTOS, 1993):

¹ MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M., Op. cit.; COHEN, A.; LOWENBERG, G. A. ***A re-examination of the side-bets theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis.*** *Human relations*, 43-910, 1015-50, 1990.

Quadro 1: Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional

ANTECEDENTES	CORRELATOS	CONSEQUENTES
<p>Características Pessoais idade sexo educação estado civil tempo no cargo tempo na organização percepção da competência pessoal habilidade salário ética no trabalho nível ocupacional</p> <p>Características do trabalho variedade de habilidades autonomia desafios escopo</p> <p>Relações de grupo - líder coesão do grupo interdependência tarefas líder – estruturação líder – consideração líder – comunicação liderança participativa</p> <p>Características organizacionais tamanho centralização</p> <p>Características do papel ambiguidade conflito sobrecarga</p>	<p>Motivação geral interna estresse envolvimento</p> <p>Comprometimento ocupação sindicato</p> <p>Satisfação no trabalho geral intrínseca extrínseca supervisão colegas promoção pagamentos trabalho em si</p>	<p>Desempenho avaliação por outros desempenho</p> <p>percepção por alternativas de trabalho intenção de procurar novo emprego comparecimento</p> <p>atrasos <i>turnover</i></p>

Fonte: Bastos, 1993, p. 61.

De acordo com Bastos (1993) os estudos sobre os antecedentes são influenciados pelo modelo a partir das seguintes variáveis:

- a) *Características pessoais*: tendem a ser reduzidas às correlações entre comprometimento e características pessoais. Associam-se a um maior comprometimento: à maior idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração. Embora todas essas variáveis sejam tomadas como antecedentes do "comprometimento calculativo"

as correlações positivas se revelam maiores quando comprometimento é avaliado na perspectiva "afetiva". Bastos (1993) aponta que o comprometimento é maior entre os homens, e tende a decrescer quanto maior o nível educacional e é mais elevado entre os que aderem à ética protestante do trabalho.

- b) *Características do trabalho*: utiliza-se com mais frequência, para a análise do impacto da natureza do trabalho nos níveis de comprometimento. Observa-se correlações positivas moderadas e altas entre variedade das habilidades, o caráter inovador e não rotineiro do trabalho, e o escopo do trabalho com comprometimento. Os trabalhos percebidos como mais complexos, ou enriquecidos, apresentam níveis mais elevados de comprometimento. Apenas em relação à autonomia, a correlação é reduzida.
- c) *Relações grupo-liderança*: os comportamentos de "estruturação" e "consideração" do líder tendem a ter correlações positivas moderadas com comprometimento, sendo essa relação, provavelmente, moderada por outras variáveis, como *locus* de controle interno ou externo. Correlações mais altas foram encontradas entre comprometimento, estilo participativo de gerência e habilidade de comunicação do líder.
- d) *Características organizacionais*: encontrou-se correlações praticamente nulas entre tamanho e centralização organizacional.
- e) *Características do papel (tarefa)*: campo de trabalho ou desafio, conflito de papéis e ambiguidade de papéis são aspectos relacionados ao papel do trabalho com o potencial de influenciar o comprometimento. Quanto maior o campo de trabalho, maior a experiência de desafios que o indivíduo vive, aumentando, assim, o comprometimento. Além disso, os resultados apontam correlações moderadas e negativas com as características de papel, como, ambiguidade, conflito e sobrecarga (BASTOS, 1993).

A investigação sobre os correlatos de comprometimento são realizados em conjunto com os estudos sobre os seus antecedentes e os seus consequentes. Os correlatos associados ao comprometimento organizacional, são na realidade, construtos atitudinais ou motivacionais utilizados na pesquisa organizacional (BASTOS, 1993).

Mowday, Steers e Porter (1982) apresentaram, em suas pesquisas, correlatos significativamente associados ao comprometimento organizacional, sendo eles:

- a) *Motivação geral e interna*: envolvimento com o trabalho; baixo nível de estresse; comprometimento ocupacional, e comprometimento com o sindicato;
- b) *satisfação no trabalho*: satisfação interna e externa com o próprio trabalho; satisfação com a supervisão, satisfação com colegas de trabalho; satisfação com promoção; satisfação com pagamento.

Segundo Bastos (1993), as altas correlações entre comprometimento, satisfação e motivação podem ser atribuídas a três fatores:

- a) o fato de todas as variáveis serem mensuradas no mesmo instrumento, o que pode enviesar os resultados.
- b) similaridade dos itens que integram as diversas escalas; e
- c) risco de se obter respostas afetivas generalizadas com relação ao contexto de trabalho.

Como consequentes do comprometimento organizacional, Bastos (1993) aponta a permanência ou o abandono no emprego e o próprio desempenho no trabalho como dois dos principais fatores do comportamento que têm sido estudados como complemento do comprometimento organizacional (BORGES-ANDRADE, 1994).

O trabalho de Steers (1977) sugere um modelo que incorpora tanto antecedentes quanto consequentes do comprometimento organizacional. Os consequentes se baseiam na hipótese de que o comprometimento conduz a vários comportamentos específicos, tais como: o desejo, intenção de

permanecer na organização, fixação do empregado ou baixo *turnover*, frequência e desempenho do trabalho (BOTELHO, 2009).

Meyer e Allen (1991) detalham os consequentes do comprometimento organizacional, seguindo a premissa de que os comprometimentos afetivo, instrumental e normativo estão relacionados com a permanência do empregado na empresa. Pesquisas realizadas encontraram relações com o comportamento de performance do cidadão; ou seja, aquele que vai além das atribuições do cargo, envolvendo proatividade e iniciativa pessoal, bem como relações envolvendo *turnover* (que pode ser definido como o término do contrato de trabalho, assim como, o término do contrato psicológico de um indivíduo com a instituição ao qual pertencia), absenteísmo (falta ao trabalho por parte dos funcionários), assiduidade e bem-estar, dentre outros comportamentos no trabalho (BOTELHO, 2009).

2.4 Pesquisas sobre o comprometimento organizacional

Nesta seção, apresentam-se estudos que mantêm relação com comprometimento organizacional com base no modelo tridimensional proposto por Allen e Meyer (1991).

A contribuição dos estudos sobre comprometimento organizacional no Brasil se iniciaram a partir da década de 1990, com o trabalho realizado por Bastos (1993), no qual se apresentam as principais abordagens conceituais e suas fontes teóricas, fazendo uma análise dos resultados e desafios que cercam a pesquisa neste campo (BOTELHO, 2009).

Considerando as bases de pesquisas foram consultadas: *Scientific Eletronic Library On line* (SCIELO), *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL), Portal de Periódicos da CAPES e os Anais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), a partir do ano 2000, buscando identificar as principais pesquisas relacionadas à temática. O objetivo da apresentação dos estudos foi identificar como o construto central desta dissertação, dentro das perspectivas teóricas e metodológicas adotadas, e os

principais achados, evidenciando a evolução dos estudos no campo do comprometimento organizacional. Os artigos analisados foram os seguintes:

- a) *As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG*, de Bandeira, Marques e Veiga (2000). Em artigo publicado na *RAC*, o objetivo da pesquisa consiste em pesquisar os múltiplos comprometimentos, especificamente no setor público. Os autores analisaram até que ponto as políticas de recursos humanos interfere no comprometimento organizacional de seus funcionários. A empresa estudada foi a Empresa de Correios e Telégrafos (ECT). A pesquisa foi conduzida mediante a utilização do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). Percebeu-se que as variáveis de recursos humanos investigadas influenciavam as dimensões normativa e afetiva do comprometimento. Uma das grandes contribuições do trabalho foi a inserção do movimento das pesquisas de comprometimento organizacional em uma linha mais abrangente, salientando a nova tendência norte-americana de pesquisar os múltiplos comprometimentos no ambiente de trabalho.

- b) *Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil* de Bastos (2000). Em artigo publicado na *Revista de Ciências Humanas*, o autor analisou as permanentes transformações organizacionais, na busca de atender aos desafios que lhes são impostos pelas rápidas transformações da sociedade pós-industrial. O trabalho abordou as relações entre os padrões de comprometimento dos indivíduos e sua visão sobre os impactos dos programas de mudança. O estudo foi realizado no Banco do Brasil, após um Programa de Ajustes, que introduziu um novo modelo de gestão e incorporou novas tecnologias e reduziu de forma significativa o número de empregados. Por meio da coleta de dados via questionário em uma amostra de 331 funcionários, os resultados revelaram forte associação entre os padrões de comprometimento (considerando as bases afetiva, instrumental e normativa) e a percepção das mudanças. As mudanças percebidas afetaram positivamente os

resultados organizacionais, embora tenham gerado impactos psicossociais menos positivos entre os trabalhadores.

c) *Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas* de Ribeiro e Bastos (2010). Em artigo publicado na *Revista Psicologia Ciência e Profissão*, os autores investigaram as implicações da concessão diferenciada de benefícios e remuneração a dois grupos de funcionários que exerciam função idêntica em uma mesma empresa sobre a percepção de justiça distributiva e de comprometimento organizacional. O estudo empírico foi efetuado em uma organização bancária, realizada junto a uma amostra de 679 pessoas, dividida em dois grupos por distinções contratuais: o pré-1998, com 304 indivíduos, e o pós-1998, com 379. A diversidade dos dois grupos, com perfis bem distintos e diferenças significativas de benefícios, revelou-se bastante profícua para análises comparativas. A amostra do grupo pré-1998, quando comparada com a do grupo pós-1998, registrou médias superiores nas três dimensões de comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva. As correlações entre as dimensões de comprometimento se revelaram baixas ou neutras no cruzamento de dados: afetivo versus instrumental ou calculativa e normativo versus instrumental ou calculativa, o que confirmou que essas dimensões são autônomas e distinguíveis entre si. Já a correlação entre as dimensões afetiva e normativa foi forte, revelando significativa sobreposição ou redundância.

d) *Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: uma Análise Crítica do Modelo Tridimensional*, de J. Meyer e N. Allen de Rodrigues e Bastos (2010). Em artigo publicado na *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, os autores discutem a agenda de pesquisa sobre comprometimento organizacional, na qual predomina o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), formado pelas bases afetiva, normativa e de continuação (instrumental). Buscou-se organizar e mapear as principais questões conceituais e empíricas do modelo tridimensional de Meyer e Allen

(1991), a fim de apresentar o panorama necessário para uma maior compreensão do atual estado da arte e das alternativas para a agenda de pesquisa na área. Foram articuladas investigações e discussões teóricas nacionais e internacionais sobre comprometimento publicadas até 2009. A partir dessa análise, o estudo sugere que o modelo tridimensional seja revisado e propõe a retirada da base de continuação do conceito de comprometimento. Para isso, indica que pesquisas empíricas devem ser desenvolvidas a fim de fornecer suporte a essas suposições formadas com base na literatura produzida até então.

- e) *Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça no estado de Minas Gerais (TJMG)*, de Botelho e Paiva (2011). Em artigo publicado na *RAP*, os autores analisaram como se encontra configurado o comprometimento organizacional dos servidores do Fórum Lafayette (Belo Horizonte - MG), considerando um contexto de mudanças que incluiu a substituição e diminuição do quadro funcional. A pesquisa utilizou métodos quantitativos e qualitativos, pautando-se na abordagem tridimensional de Meyer e Allen (1991), tendo sido analisados os dados de documentos, questionários e entrevistas. A amostra quantitativa foi composta de 330 servidores e a amostra qualitativa de 8 servidores. Os resultados apontaram fragilidades para comprometimento, por parte dos servidores pesquisados maior com sua própria carreira do que efetivamente com o Fórum, fato preocupante, dada a natureza da instituição abordada, principalmente em função da sua importância social.

- f) *Comprometimento organizacional e Qualidade de vida no trabalho de pessoas com deficiência: um estudo no setor bancário*, de Marques et al. (2010). Em artigo apresentado no ENANPAD, os autores procuraram identificar as bases do vínculo que se estabelece entre pessoas portadoras de deficiência e os bancos no qual trabalham e as possíveis relações entre comprometimento e satisfação com os fatores de qualidade de vida no trabalho. Com base na metodologia, optaram por realizar um estudo de caso, de natureza descritiva e explicativa, com

abordagem quantitativa. Os principais resultados revelaram que as pessoas com deficiência possuem níveis de satisfação para praticamente todos os fatores de qualidade de vida no trabalho analisados, além de estabelecerem, simultaneamente, diferentes tipos de comprometimento com as organizações em que se inserem. O tipo de comprometimento predominante encontrado foi o de base afetiva, que se funda na vontade dessas pessoas de permanecerem nas organizações porque desejam e se sentem partes delas, mais do que aquele baseado em sentimentos de obrigação e gratidão ou porque acreditam não terem outras possibilidades de emprego.

- g) *Comprometimento Organizacional no Serviço Público: um estudo na seguridade social de Minas Gerais* de Carvalho e Paiva (2015). Apresentado no ENANPAD, o trabalho foi realizado em uma unidade do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) em Minas Gerais, autarquia responsável pela execução da política previdenciária do governo, após um período de mudanças, com reestruturação da carreira e adoção de novas ferramentas administrativas de gestão de pessoas. O objetivo foi analisar como se encontra o comprometimento organizacional dos servidores de uma unidade do INSS localizada em Belo Horizonte - MG. Caracterizou-se como uma pesquisa de campo, descritiva, de abordagens quantitativa e qualitativa. Na abordagem quantitativa, foram constatadas diferenças entre grupos da amostra (sexo, faixa etária, estado civil, cargo, tempo no cargo e tempo na organização). Em relação à abordagem qualitativa, predominaram nos relatos dos entrevistados aspectos que remontam ao enfoque calculativo, seguido pelo afetivo, que pouco se manifestou, e pelo normativo, quase inexistente no contexto estudado.
- h) *Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG*, de Rocha e Honório (2015). Publicado na *Revista Ciência e Administração*, o artigo teve por objetivo identificar o grau de comprometimento organizacional de servidores técnico-administrativos que ocupam cargo de chefia em seções de infraestrutura

da UFMG, tendo em vista as perspectivas teóricas de Meyer e Allen (1991). Utilizou-se de abordagem qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas, com sete servidores. Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo. A principal dimensão apontada pelo estudo da maioria dos servidores entrevistados foi a afetiva, seguida da normativa e, por fim da instrumental. Dentro da dimensão afetiva, satisfação pessoal, dedicação, significância do trabalho, motivação e participação no planejamento das atividades foram apontadas como os principais elementos que exprimem a dimensão afetiva. Gratidão e aderência as normas e aos valores da organização foram relatadas à dimensão normativa e para a dimensão instrumental foi apontada a estabilidade, à liberdade e tranquilidade de se trabalhar na esfera pública.

- i) *Relação entre aspectos de modernidade organizacional e comprometimento organizacional* de Arraes et al. (2017). Publicado na *Revista Administração Faces*, teve por objetivo investigar a relação entre a modernidade organizacional e o comprometimento organizacional em empregados públicos das sociedades de economia mista do Ceará. O trabalho foi baseado na abordagem de padrões de modernidade organizacional, propostos por Eboli (1996), nos moldes validados por Sant'Anna (2002), e na abordagem tridimensional de comprometimento organizacional proposta por Meyer, Allen e Smith (1993). A pesquisa teve 324 respondentes. Numa avaliação geral, a modernidade das organizações foi classificada como "moderada". O comprometimento afetivo e o normativo foram avaliados como alto, e o instrumental como moderado. Foi possível constatar, ainda, por meio da modelagem de equações estruturais, uma relação positiva e significativa entre a modernidade organizacional e o comprometimento afetivo e normativo.

A realização desta pesquisa teve a intenção de utilizar o modelo reconhecido mundialmente (Meyer e Allen, 1991), validado no contexto brasileiro por Bandeira e Marques (1999) e revalidado por Marques (2011) cujos moldes metodológicos estão detalhados no capítulo seguinte.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa, considerando o tipo de pesquisa, a abordagem, o método, população, amostra, sujeitos, unidade de análise, unidade de observação e as estratégias de coleta e análise dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Para alcançar os objetivos propostos, este estudo se caracteriza como uma pesquisa do tipo descritiva de abordagem quantitativa e qualitativa. Para Trivinões (1987), a pesquisa descritiva se caracteriza pela exposição precisa dos fatos e fenômenos da realidade. Segundo Gil (2011), o objetivo da pesquisa descritiva é delinear as características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

A opção pela pesquisa descritiva se deu em função do objetivo geral deste estudo, que consiste em descrever e analisar o nível de comprometimento organizacional dos funcionários lotados em agências com atendimento digital localizadas no estado de Minas Gerais, tendo como referência o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

O método da pesquisa é o estudo de caso, que, para Yin, (2001, p. 32), é um método de estudo que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Para Collis e Hussey (2005), o estudo de caso implica uma única unidade de análise, como uma empresa ou um grupo de trabalhadores, um acontecimento um processo ou, até, um indivíduo, por meio de um conhecimento aprofundado.

Neste estudo de caso, analisou-se detalhadamente o nível de comprometimento organizacional dos funcionários lotados em agências bancárias que possuem atendimento digital, da instituição pesquisada.

3.2 Abordagens do estudo

A pesquisa em referência possui como base dois tipos de abordagem: a quantitativa e a qualitativa. O uso dessas abordagens complementa o estudo, uma vez que elas apresentam características distintas em um mesmo contexto científico (MACHADO, 2011).

Na primeira fase da pesquisa, utilizou-se da abordagem quantitativa e na segunda, qualitativa. Desse modo, realizou-se uma triangulação de dados, que consiste na utilização de diferentes abordagens metodológicas, visando evitar distorções oriundas da utilização de um único método. Os dados obtidos de forma quantitativa foram complementados com dados obtidos de forma qualitativa. Com isso, foi possível realizar análises mais profundas, levando em consideração vários aspectos, inclusive os mais subjetivos, encontrados na instituição objeto de estudo (GÜNTHER, 2006).

3.2.1 Abordagem quantitativa

Para Collis e Hussey (2005), a pesquisa quantitativa está concentrada na mensuração de fenômenos, iniciando-se com a coleta e análise de dados numéricos e prosseguindo-se com a aplicação de testes estatísticos que visam compreender o fenômeno em sua totalidade.

A pesquisa quantitativa se destaca pela objetividade. Ela visa identificar relações entre variáveis, utilizando-se de critérios probabilísticos para a seleção de amostras, de instrumentos estruturados para a coleta de dados e de técnicas de estatística, para analisá-los. Seus resultados podem ser passíveis de generalização (VERGARA, 2005).

Marconi e Lakatos (2007) salientam que a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e

informações, para classificá-las e analisá-las. O aspecto quantitativo deste estudo se justifica pela pretensão de identificar, de forma geral e objetiva, os níveis de comprometimento organizacional na instituição objeto de estudo, mediante a aplicação do modelo já proposto. A identificação desses níveis de comprometimento proporciona a análise da relação entre as variáveis do construto.

3.2.1.1 População, amostra e sujeitos

Para Gil (2011), universo, ou população, é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Amostra é o subconjunto da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam suas características.

A população compreendeu os funcionários das agências que possuem atendimento digital localizadas no estado de Minas Gerais do segmento Alta Renda, que totalizavam 327 indivíduos. Para calcular a amostra, utilizou-se da fórmula de Barnett (1982) a seguir, considerando um erro amostral de 5%.

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N-1(d)^2}{PQ Z_{\alpha/2}^2}}$$

Em que:

N = População: 327

PQ = variabilidade populacional (0,21)

d = Erro amostral (0,05)

α = nível de significância (5%)

$Z_{\alpha/2}$ = valor da tabela normal padrão (1,96)

O número da amostra calculada pela fórmula de Barnett (1982) foi de 162 indivíduos. Obteve-se um retorno de questionários respondidos por 167 funcionários.

3.2.1.2 Coleta de dados

Para atingir o objetivo proposto, a primeira parte desta pesquisa se fundamentou na coleta de dados, por meio de levantamento documental e aplicação de questionário.

A primeira parte da coleta de dados, o levantamento documental, contou com o levantamento de registros, leis e demais documentos que poderiam contribuir para explicitar a realidade da instituição e dos funcionários no que diz respeito ao comprometimento.

A coleta de dados quantitativa utilizou-se de um questionário (Anexo A) que, de acordo com Severino (2007), consiste em um conjunto de questões sistematicamente articuladas destinadas a um grupo de indivíduos, cuja finalidade é obter informações sobre a temática a ser pesquisada.

O questionário constitui-se de perguntas ordenadas, as quais devem ser respondidas por escrito. Trata-se de um instrumento indicado para pesquisas científicas, pois racionaliza tempo e pessoal, proporciona grande número de dados, atinge um maior número de pessoas simultaneamente, obtém respostas mais rápidas e mais precisas, proporciona maior liberdade nas respostas em razão do anonimato, oferece menos riscos de distorção, tendo em vista a não influência do pesquisador nas respostas, e, ainda, permite maior uniformidade na avaliação, pois é impessoal (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Gil (2011) acrescenta que o questionário não é apenas um formulário, e sim um instrumento de consulta que busca mensurar algo. Consiste em um conjunto de questões que devem ser respondidas pelo pesquisado.

Para a realização da pesquisa, primeiramente, realizou-se um contato com área de Gestão de Pessoas da instituição, que encaminhou a solicitação de autorização de pesquisa à Diretoria de Pessoas, autorizando a pesquisa com os funcionários. Os questionários foram disponibilizados a todos os funcionários sujeitos do estudo, via *e-mail* corporativo, com o *link* de acesso à

pesquisa.

O questionário (Anexo A) utilizado nesta pesquisa para a coleta dos dados quantitativos divide-se em duas partes. A parte I aborda os dados demográficos e ocupacionais dos respondentes, a saber: gênero, idade, filhos, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho na instituição, faixa salarial e função. A parte II refere-se à Escala de avaliação do comprometimento organizacional, proposta por Meyer e Allen (1997) e validada no Brasil por Marques (2011).

O referido instrumento contempla três construtos (comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo), que apresentaram níveis de confiabilidade superiores a 0,71 na revalidação realizada por Marques (2011). Os níveis de confiabilidade do modelo são os seguintes:

- 0,84 para comprometimento afetivo;
- 0,78 para comprometimento normativo; e
- 0,71 para comprometimento instrumental.

A percepção dos pesquisados a respeito dos referidos construtos foi avaliada mediante a utilização de escala *likert* de 6 pontos: 1 (Discordo totalmente), 2 (Discordo), 3 (Discordo levemente), 4 (Concordo levemente), 5 (Concordo) e 6 (Concordo totalmente).

O questionário adotado, que se encontra no Anexo A, foi adaptado de Marques (2011), em termos de nomologia, visando a melhor compreensão pelos sujeitos em relação ao contexto da instituição pesquisada.

A operacionalização das variáveis estudadas e o seu critério de interpretação neste estudo, estão evidenciados no Apêndice A.

3.2.1.3 Análise de dados

Os dados coletados via questionário foram compilados em planilha do *Excel* e transportados para o programa IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences Statistics*) Versão 22.0.0. Para a análise, utilizou-se de estatística uni e bivariada.

A estatística univariada contempla métodos de estatística descritiva que possibilitam analisar variáveis separadamente (HAIR JR. *et al.*, 2005). De acordo com Babbie (2003), a análise univariada se dá por meio da distribuição de casos de apenas uma variável, tendo por objetivo caracterizar os respondentes de acordo com os níveis de comprometimento afetivo, calculativo ou normativo, indicando o padrão da amostra, bem como os níveis de incidência de cada um, o que determina a média, a mediana e o desvio padrão da amostra.

No que corresponde à análise bivariada, Babbie (2003) considera que ela consiste em descrever os subgrupos, tendo como propósito detectar possíveis diferenças de opinião ou tendências nas respostas fornecidas pelos funcionários de diferentes categorias considerando-se as variáveis demográficas e ocupacionais, que neste estudo de caso, foram consideradas as dimensões do comprometimento.

Para analisar o comprometimento no trabalho dos pesquisados, calculou-se um indicador ancorado na média das respostas para cada uma das dimensões analisadas. Definiu-se, também, uma variável, denominada “comprometimento global”, calculada como média das médias das respostas das questões relativas às dimensões do comprometimento, a qual representa uma média global do comprometimento no trabalho dos respondentes. Em seguida, avaliaram-se os dados descritivos dos construtos estudados, com a identificação da média e do desvio padrão.

Dando prosseguimento à análise, os indivíduos foram classificados em níveis de comprometimento, a partir da média das respostas, conforme os critérios a seguir (Tab. 1):

Tabela 1: Critérios de análise do comprometimento organizacional considerando o modelo de Meyer e Allen (1991)

Valor da média	Nível de comprometimento organizacional
1,00 a 2,99	Comprometimento baixo
3,00 a 3,99	Comprometimento moderado
4,00 a 6,00	Comprometimento alto

Fonte: Marques, 2011, p. 122

Para a avaliação das diferenças no comprometimento em relação aos dados demográficos e funcionais, realizaram-se testes não paramétricos, a saber, *Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis*. As referidas técnicas comparam o centro de localização de duas variáveis (*Mann-Whitney*) ou mais (*Kruskal-Wallis*) como forma de detectar diferenças entre as populações avaliadas. São adequadas quando as variáveis não seguem distribuição normal (PESTANA; GAGUEIRO, 2000).

Ainda em relação ao teste *Kruskal-Wallis*, uma vez encontradas diferenças significativas em pelo menos dois grupos avaliados, realizaram-se testes *post hoc*, para identificar quais categorias são diferentes entre si. Tais testes são descritos “por Siegel e Castellan (1998)² e envolve[m] tomar a diferença entre as médias dos postos dos diferentes grupos comparada com o valor z (corrigido para o número de comparações) e uma constante baseada no tamanho amostral total e as dos tamanhos amostrais dos dois grupos sendo comparados” (FIELD, 2009, p. 498-9).

Essa desigualdade é nomeada “diferença crítica” e seu cálculo é realizado a partir da fórmula apresentada adiante. Se o lado esquerdo da fórmula for maior que o direito, conclui-se que há diferenças significativas entre os grupos, e aquele que possui maior posto de média é também o que possui maior escore (em tendência central) da variável de estudo.

² SIEGEL, S., CASTELLAN, N. J. *Nonparametric statistics for behavioral sciences*. 2ª ed. New York: McGraw-Hill, 1998.

$$\text{Diferença crítica: } |\overline{Ru} - \overline{Rv}| \geq Z_{\alpha/k(k-1)} \sqrt{\left(\frac{N(N+1)}{12}\right) \left(\frac{1}{nu} + \frac{1}{nv}\right)}$$

Em que:

$|\overline{Ru} - \overline{Rv}|$ = módulo da diferença entre a média dos postos dos dois grupos sendo comparados;

N = tamanho total da amostra;

nu = número de pessoas no primeiro grupo sendo comparado;

nv = número de pessoas no segundo grupo sendo comparado;

k = número de grupos; e

α = nível de significância no teste (0,05).

Por fim, cumpre indicar que a avaliação da normalidade das distribuições foi realizada a partir do teste *Kolmogorov-Smirnov*, conforme indicação de Hair *et al.* (2005).

3.2.2 Abordagem qualitativa

A pesquisa qualitativa desempenha papel essencial na busca dos dados e na análise dos resultados. Tem como principal objetivo esclarecer o fenômeno a partir da perspectiva do sujeito. Esta abordagem permite que o pesquisador entre em contato com a situação a ser estudada, o que envolve o alcance de dados descritivos sobre os sujeitos, lugares ou processos interativos (GODOY, 1995).

A confiabilidade da pesquisa qualitativa está em estabelecer uma conexão entre o construto teórico, o método e os resultados (VIEIRA e ZOUAIN, 2006).

3.2.2.1 Unidade de análise, de observação e sujeitos de pesquisa

Para Godoy (1995), a unidade de análise permite ao pesquisador estabelecer as fronteiras de seu interesse. Segundo Collis e Hussey (2005), é aquilo que se refere ao fenômeno a ser estudado, assim como ao respectivo problema de

pesquisa. É o tipo de caso a que se referem as variáveis ou os fenômenos em estudo, bem como o problema de pesquisa, sobre os quais são coletados e analisados os dados. Assim, considerou-se como unidade de análise desta pesquisa o comprometimento organizacional dos funcionários da instituição pesquisada.

Já a unidade de observação, segundo Collis e Hussey (2005), refere-se à unidade na qual serão coletados os dados. Para Pereira (1999), consiste na unidade portadora das propriedades ou características que se pretende analisar. Este estudo teve como unidade de observação as agências digitais de um banco brasileiro de economia mista que possui relevância no cenário econômico do país.

3.2.2.2 Coleta de dados qualitativa

Trivínos (1987), explica que a entrevista semiestruturada é um dos principais meios para a realização da coleta de dados na abordagem qualitativa, pois permite que o investigador descubra todas as perspectivas do entrevistado. A entrevista semiestruturada é um instrumento que se inicia com questionamentos básicos, alicerçados em teorias e, em seguida, apresenta um campo de questões que evoluem no transcorrer do processo.

De acordo com Marconi e Lakatos (2007), consiste no encontro entre o pesquisador e o pesquisado, em que o pesquisador visa obter informações do pesquisado sobre determinado contexto. Apresenta algumas facilidades, na medida em que pode ser utilizada com qualquer pessoa e maior flexibilidade, pois o entrevistador pode repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente e especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido; oferece maior oportunidade para avaliar atitudes e condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz (registro de reações, gestos etc); e concede a oportunidade de obtenção de dados que não são encontrados em documentos.

Para a realização das entrevistas, primeiramente, realizou-se o contato da

pesquisadora, por telefone, com o gerente geral responsável pela agência. As entrevistas foram realizadas, de acordo com a disponibilidade do funcionário pesquisado.

Todos os participantes foram esclarecidos quanto aos objetivos da pesquisa, bem como sobre a garantia de sigilo e a preservação de sua identidade, antes do início da entrevista. Após os esclarecimentos e obtendo-se o consentimento dos sujeitos em participar da pesquisa, procedeu-se à assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) pelas partes (ANEXO B).

As entrevistas foram individuais e ocorreram no próprio local de trabalho dos funcionários, o que possibilitou à pesquisadora conhecer o ambiente de trabalho. O tempo de duração das entrevistas variou entre 30 e 40 minutos, sendo realizadas no período de novembro a dezembro de 2017. As entrevistas foram gravadas com a permissão dos funcionários e transcritas integralmente, com a finalidade de preservar os discursos dos funcionários entrevistados e possibilitar as análises. O roteiro de entrevista utilizado na pesquisa foi elaborado após a análise dos resultados da abordagem quantitativa (Apêndice B).

Para a finalização das entrevistas, utilizou-se da técnica de saturação, que consiste em um “instrumento epistemológico que determina quando as observações deixam de ser necessárias, pois nenhum novo elemento permite ampliar o número de propriedades do objetivo investigado”. Os dados foram coletados enquanto novas informações relevantes eram fornecidas. Normalmente, estima-se o máximo de quinze entrevistas (CHERQUES, 2009, p. 20).

Nesta pesquisa, a saturação foi obtida na décima segunda entrevista. Portanto, foram realizadas 12 entrevistas. Após avaliar as respostas obtidas, verificou-se que nenhuma nova informação relevante estava sendo fornecida. As respostas dos sujeitos pesquisados estavam repetitivas, não sendo mais necessário continuar com as entrevistas.

3.2.2.3 Análise de dados qualitativa

Os dados coletados nesta abordagem foram tratados por meio da análise de conteúdo, conforme sugere (BARDIN, 2011):

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

Ainda de acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo se dá em três fases, na seguinte ordem:

- a) pré-análise;
- b) exploração do material; e
- c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Nesta pesquisa, as categorias foram estabelecidas, antes da realização da entrevista (Apêndice A).

Seguindo as proposições de Bardin (2011), na fase da pré-análise foram realizadas a organização do material e a sistematização de ideias. Realizou-se a leitura do conteúdo das entrevistas para a aproximação das informações, o que possibilitou os recortes nos textos. A partir de então, iniciou-se a edição do material.

A segunda fase consistiu na exploração do material e na codificação e categorização dos elementos, analisados nos conteúdos. A codificação consiste no recorte ou na escolha das unidades de registro mais significativas. Após a fase de seleção do conteúdo, realizou-se à categorização dos elementos e, na sequência, à contagem da frequência das respostas. A fase da exploração do material é importante para a descrição analítica, na medida em que determina a qualidade das interpretações e das inferências (BARDIN, 2011).

Após a obtenção dos dados, estes foram tratados mediante a análise de conteúdo dos depoimentos colhidos nas entrevistas.

A seguir, por meio do capítulo 4, apresenta-se a ambiência do estudo onde esta pesquisa foi realizada.

4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Neste capítulo focaliza-se a evolução histórica do trabalho bancário na perspectiva tecnológica, e as mudanças ocorridas na forma de realizá-lo. A segunda parte caracteriza o *locus* no qual se deu a pesquisa e as principais mudanças que ocorreram recentemente, em relação ao processo de trabalho no contexto digital.

4.1 A evolução do trabalho do bancário no Brasil

O sistema financeiro brasileiro sofreu intensas transformações a partir da década de 1980. Ao abordarem o panorama bancário no final do século XX (Grisci, 2006; César 2010; Faro 2014; e Sanches, 2016), caracterizam o setor por meio de segmentos que fazem com que cada instituição financeira tenha um papel especialmente definido dentro do sistema financeiro.

Nos anos de 1980, os bancos obtiveram altíssimos lucros a partir das expressivas taxas da inflação no Brasil. Ao final dos anos de 1990, com a estabilidade econômica após a implantação do Plano Real, em 1994, os bancos viram seu lucro cair. A concentração no setor bancário foi marcada pelo grande número de fusões e incorporações. O sistema financeiro sofreu a influência de diversas forças, que direcionaram e alteraram os rumos dos eventos, como, questões sociopolíticas, regulação econômicas, mercadológicas e tecnológicas (CÉSAR, 2010).

A automação bancária é anterior a década de 1990 e apresenta a divisão do período anterior ao ano de 1990 em quatro fases, de acordo com SANCHES (2016):

- a) Primeira fase de 1965 a 1970. Marcada principalmente pelos grandes volumes de lançamentos na conta depósito, surgidos após 1964, exigindo a criação dos Centro de Processamento de Dados (CPD).

- b) Segunda fase de 1970 a 1976. Caracterizada pelo uso do computador para processar as informações e facilitar a integração contábil das agências.
- c) Terceira fase de 1976 a 1980. Marcada pela descentralização do processamento, por meio da digitação e da retransmissão de dados via linha privada telefônica.
- d) Quarta fase iniciada em 1980. Marcada pela introdução do sistema *on-line*.

Como resultados da reforma bancária iniciadas ao final dos anos de 1980 (Druck *et al.* 2002; César, 2010; Sanches, 2016), é possível verificar: a modernização do sistema financeiro; melhor qualidade dos serviços prestados, internacionalização do sistema financeiro, por meio de fusões, incorporações e vendas de bancos nacionais, regionais e da privatização de bancos estatais; maior facilidade de controle sobre as instituições financeiras, por meio das políticas de regulação do setor; terceirização de atividades; desenvolvimento na área de tecnologia da informação, com destaque para a automação bancária e mudança da cultura organizacional.

O setor bancário, onde o processo de informatização e os recursos da sociedade da informação se tornaram mais presentes, pode ser tomado como de vanguarda e paradigmático dessas transformações. Inscrito nesse movimento de reestruturação que torna as fronteiras cada vez mais permeáveis, o setor bancário indica a criação de uma nova ordem do processo do trabalho intrinsecamente relacionada às inovações tecnológicas e mudanças organizacionais. Essas inovações e mudanças se mostraram voltadas à maximização dos recursos disponíveis e ao aumento da produtividade humana, demandando requalificações dos sujeitos bancários. Novos conhecimentos e novos modos de ser deveriam ser incorporados num ritmo de trabalho caracterizado por uma velocidade até então inimaginável (GRISCI, 2006, p. 29).

Com o avanço da mudança organizacional, de acordo com Jinkings (1996) e Grisci (2006), a tradicional matéria-prima do trabalho bancário, o papel, é substituída por dados armazenados e manipulados em sistemas eletrônicos, baseado em redes de computadores.

No que diz respeito às principais mudanças decorrentes da implantação de tecnologia na área bancária, César (2010) enfatiza a geração de sistemas *on-line*, que permitiu o processamento centralizado em tempo real e o *relational data base*, que trata de reunir as informações necessárias e abrangentes para o relacionamento com o cliente; digitalização de assinaturas; emprego de sistemas especialistas, que permitem simulações financeiras e avaliação de riscos em empréstimos.

Em relação ao autoatendimento, foram disponibilizados dois tipos de serviço: nas próprias agências, em áreas com terminais para clientes, ou fora das agências, em quiosques ou espaços com caixas automáticos. Também foram instalados os serviços de atendimento *on-line*, em que o cliente pode fazer todas as operações que não envolvam saque ou depósito de dinheiro, atuando em bases remotas. Apareceu a oferta de serviços *on-line*, que antes eram restritos ao atendimento pessoal ou remessa postal, como liberação de dinheiro na conta dos clientes, disponibilização de extratos e saldos de contas correntes e demais operações, emissão de talões de cheque, recebimento de contas diversas, transferência de fundos e aplicações financeiras pré-autorizadas. Em outras palavras, o cliente passou a interagir menos com funcionários do banco para suprir suas necessidades financeiras do dia a dia (CÉSAR, 2010, p.174).

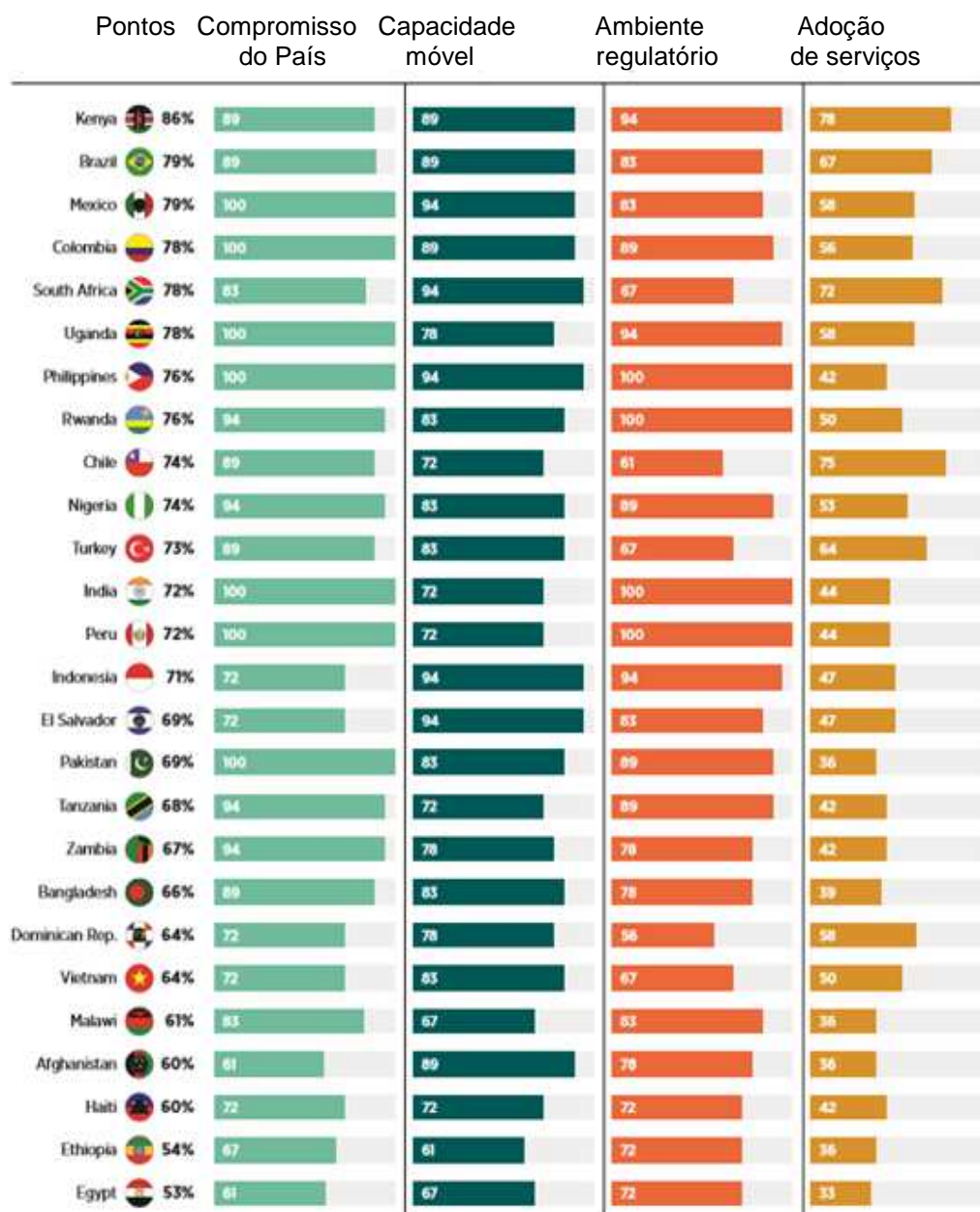
As mudanças inseridas no atendimento bancário, exigiram dos trabalhadores bancários uma nova postura na forma de executar o trabalho. Segundo Sanches (2016), a informatização e os processos de automatização facilitaram a relação banco cliente. César (2010) afirma que, em tempos virtuais, os funcionários atuam como consultores financeiros, afim de obter a fidelização dos clientes com a instituição e com os seus produtos e serviços. Os papéis típicos de um bancário foram alterados de funções burocráticas, em posturas reativas, para funções que exigem atitudes mais proativas, que exigem novos padrões de relacionamento com os clientes.

O perfil do consumidor dos serviços bancários vem se modificando, acompanhado da transformação digital. Segundo pesquisa da FEBRABAN (2017 p. 6): “Personalização, facilidade e usabilidade são foco dos serviços bancários para esse consumidor conectado”. De acordo com dados apresentados em 2016, 9,5 milhões de brasileiros usaram o *Mobile Banking* para mais de 80% das transações realizadas. E mesmo em um cenário de

retração da economia, a taxa de bancarização atingiu o recorde de 90,4%. Chama a atenção o número de transações *on line* realizadas: 65 bilhões, crescimento de 9,3 bilhões em comparação com o ano de 2016, o maior da série histórica.

A melhoria do desempenho do acesso a serviços financeiros por meio de dispositivos móveis foi apontada pelo BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN, 2017) na divulgação do avanço do Brasil em relação à evolução da inclusão financeira e digital em 26 países em desenvolvimento. De acordo com a pesquisa realizada pelo Instituto *Brookings*, o Brasil ficou em segundo lugar geral em um levantamento que analisa e avalia as quatro dimensões da inclusão financeira: o comprometimento do país com o assunto, a capacidade móvel, o ambiente regulatório e a adoção de serviços financeiros tradicionais e digitais. O Brasil foi mais bem avaliado nas dimensões comprometimento com o tema e capacidade móvel, conforme apresentado na Fig. 3.

Figura 3 – Inclusão financeira em países em desenvolvimento



Fonte: Instituto *Brookings*, 2017.
(Tradução: Banco Central do Brasil)

A pesquisa listou as diversas ações promovidas pelo BACEN como relevantes para o avanço da inclusão e educação financeira no País. O Brasil evoluiu em relação ao quesito “capacidade móvel” (de 83% para 89%). Esta capacidade mede o acesso a serviços financeiros em dispositivos móveis. Isso comprova o expressivo crescimento dos canais alternativos de atendimento via *internet banking*, o que reduz a necessidade do cliente de ir até as agências e aos caixas eletrônicos.

A substituição do trabalho humano pelas chamadas tecnologias inteligentes, vêm sendo desenvolvidas em larga escala em todo o mundo. O novo mundo do trabalho está deixando os indivíduos alienados, vítimas de um acentuado estresse proveniente de pressões decorrentes de um ambiente de trabalho de alta tecnologia e crescente insegurança (RIFKIN, 1995).

As sociedades estão passando por um processo de intensificação do ritmo em que as mudanças acontecem. Associado a essa conjuntura tem-se uma deterioração da qualidade de vida dos indivíduos. Dessa forma, o estresse apresenta-se como um estado importante, que vem atingindo as pessoas de uma forma geral. Cada período da história contribui de maneira positiva para o desenvolvimento global, mas cobra um preço por esse benefício, sendo o estresse um dos preços mais habituais da atual época de turbulência sociocultural por que passa a humanidade (ZILLE, 2005)

Do sujeito da reestruturação produtiva do trabalho bancário exige-se um estilo de vida, ou um modo de existência, que o constitua como sujeito da velocidade, do deslocamento e do desapego a lugares, pessoas e modos de agir e de ser. Isso ocorre em função da intensificação das experiências de ruptura que caracterizam o trabalho em reestruturação (GRISCI, 2006).

4.2 Caracterização do *locus* da pesquisa

Esta seção objetiva descrever o cenário macro em que a organização pesquisada atua, sua importância para a economia brasileira e sua atuação, missão, visão, valores, posicionamento e destaques no mercado.

A organização pesquisada, doravante designada “Banco”³ é uma companhia aberta de direito privado, de economia mista, regida pela legislação das sociedades por ações. Tem por objeto a prática de todas as operações bancárias ativas, passivas e acessórias, a prestação de serviços bancários de

³ Informações extraídas do *Relatório de Administração 2016* da organização pesquisada. Não se identifica a instituição, devido ao compromisso da pesquisadora de manter o anonimato.

intermediação e suprimento financeiro sob suas múltiplas formas, inclusive nas operações de câmbio e nas atividades complementares, destacando-se seguros, previdência privada, capitalização, corretagem de títulos e valores mobiliários, administração de consórcios, cartões de crédito/débito, fundos de investimentos e carteiras administradas, e o exercício de atividades facultadas às instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional. Como instrumento de execução da política creditícia e financeira do Governo Federal, compete ao Banco exercer as funções atribuídas em lei, especificamente as previstas no art. 19 da Lei 4.595/1964.

O Banco desenvolve uma atuação dinâmica em seus negócios, centrada em incentivar a inovação e aprimorar a sua organização interna – incluindo ativa governança corporativa, expansão na presença internacional e uso da avançada tecnologia bancária. Desempenha forte papel macroeconômico e participativo no atual processo de modernização e inclusão bancária no Brasil, principalmente por meio de maior bancarização, extensão do alcance regional, foco na sustentação ambiental, apoio à cultura e aos esportes e outras ações de cunho social (FARO, 2014).

Consiste em sua missão em ser um banco de mercado, competitivo e rentável, atuando com espírito público em cada uma de suas ações perante à sociedade.

Constitui sua visão ser o banco mais relevante e confiável para a vida dos clientes, dos funcionários, acionistas e assim como para o desenvolvimento do Brasil.

A instituição compartilha os seguintes Valores:

- a) Espírito público, considerando o todo e a parte em cada uma das ações para dimensionar riscos, gerar resultados e criar valor;
- b) Ética é inspiração e condição do comportamento pessoal e institucional;
- c) Potencial humano a acreditar no potencial de todas as pessoas e na capacidade de um ser realizar e contribuir para a evolução da sociedade;

- d) Eficiência a otimizar de forma permanente os recursos disponíveis para a criação de valor para todos os públicos de relacionamento;
- e) Inovação como garantia de perenidade;
- f) Visão do cliente em promover relações de longo prazo que reforçam a confiança com a marca.

Cabe destacar o relevante processo de reorganização estrutural, com o objetivo de tornar o Banco mais dinâmico, ágil e competitivo e de reforçar a sustentabilidade dos negócios. As estratégias de negócios no setor obedecem a ajustes de estrutura que viabilizam um novo patamar de competição intercapitalista, que, dentre os pilares da reestruturação se fundam: nas fusões e privatizações que permitiam maior concentração de capital; na atuação em rede que viabilizem novas alavancagens de negócios, na reorganização do processo de trabalho, com base na terceirização e nas mudanças administrativas que proporcionem novas forma de racionalizar a ação dos trabalhadores nesses ambientes; e nas inovações tecnológicas que foram fundamentais neste processo de transformações (SANCHES, 2016).

De acordo com o Relatório Anual da Administração, a Estratégia Corporativa⁴ do Banco para o período de 2017-2021 se propõe a conciliar o planejamento de capital e a rentabilidade ajustada ao risco, no crescimento de negócios e o retorno aos acionistas, pautados nos princípios da sustentabilidade, priorizando a rentabilidade, as receitas com a prestação de serviços, a redução de perdas, os ganhos em eficiência e a melhoria da produtividade advindos da simplificação de processos e da transformação digital. Dentro do posicionamento inovador, deve-se seguir frente à nova realidade digital com o intuito de proporcionar experiências de alto valor aos clientes.

A instituição pesquisada se baseou nos seguintes pilares dentro de suas ações voltadas para a estratégia de reorganização:

- a) Redução de despesas e melhoria da eficiência operacional, a estrutura organizacional foi redimensionada, com o fechamento de 402 agências

⁴ Informações extraídas do Relatório Anual da Administração 2016, do *website* da organização pesquisada. Não se identifica a instituição, devido ao compromisso da pesquisadora de manter o anonimato.

no Brasil, e a transformação de 379 agências em postos de atendimento em 2016, além do aumento do número de agências com atendimento digital.

- b) Lançamento do Plano Extraordinário de Aposentadoria Incentivada sendo oferecido um incentivo financeiro para o desligamento dos funcionários em condições de se aposentar em até o dia 31 de dezembro de 2016, de forma livre e autônoma, ao qual aderiram 9.409 funcionários.
- c) Revisão de processos onde foram identificadas oportunidades de simplificação de atividades diárias e redução do fluxo de atendimento não relacionado aos negócios, que pode ser realizado em canais de autoatendimento, o que contribuiu para ganhos em produtividade e favorece o foco em negócios.
- d) Transformação digital tendo em vista os avanços tecnológicos e a popularização dos dispositivos com acesso à *internet* proporcionado mudanças significativas nas relações de consumo.

Para superar o desafio no contexto de banco digital, a estratégia digital da instituição possui como base a implementação de novos modelos de relacionamento e a realização de negócios além de horário estendido de atendimento em canais digitais. A utilização de tecnologias de análise de dados permite aprofundar o conhecimento sobre os padrões de consumo e as expectativas dos clientes. A transformação digital iniciada pelo Banco oferece aos clientes maior comodidade, agilidade e conveniência em sua experiência de consumo. A oferta de produtos e serviços personalizados aproxima as necessidades dos clientes às soluções oferecidas pelo Banco, estratégia que gera maior satisfação e rentabilidade por cliente (FARO, 2014).

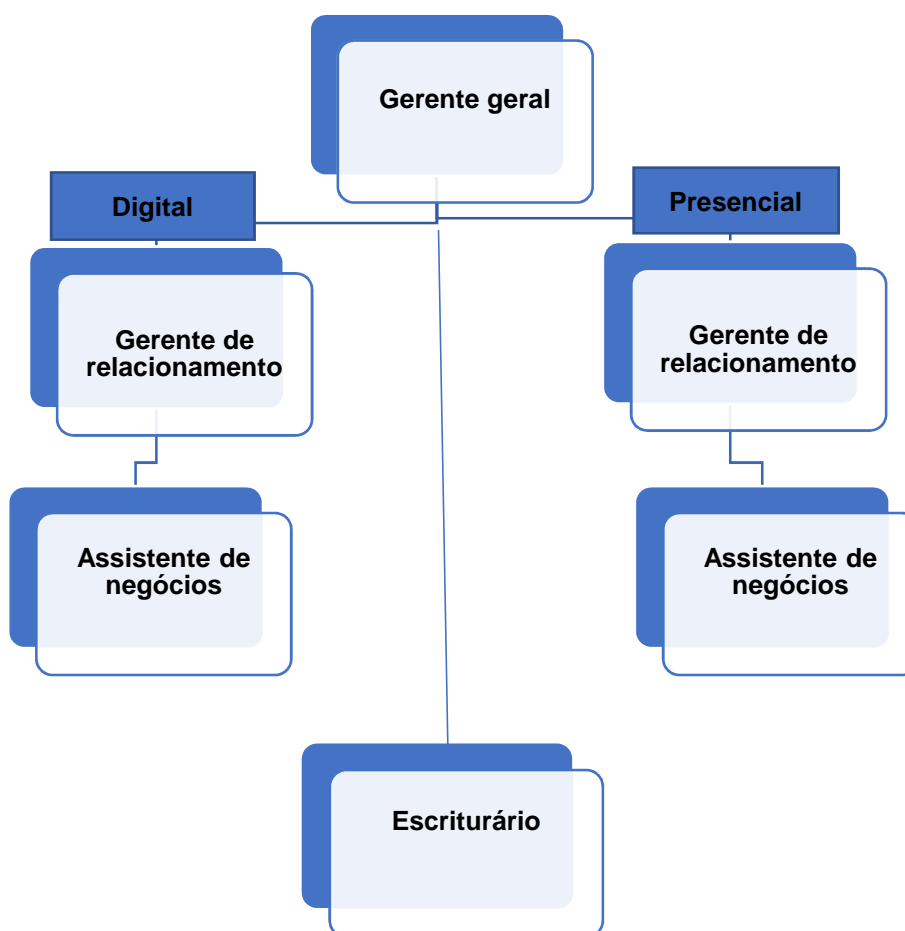
De acordo com Gouveia, Masano e Mantovani (2017) no final da década de 1990, o mercado bancário brasileiro passou por uma nova onda de mudança, demonstrando interesse específico em prospectar consumidores de renda elevada com a oferta de produtos, serviços e atendimento diferenciados.

Alguns bancos aceleraram o processo de segmentação e criaram um segmento bancário de pessoas físicas, o qual posteriormente passou a ser denominado “Alta Renda”.

De acordo com a Estratégia Corporativa (2017-2021), a instituição intensificou no último ano suas ações para disponibilizar o uso de canais digitais para os seus clientes. Implantou para o segmento de clientes “Alta Renda” o modelo Digital, no qual o cliente possui horário de atendimento estendido, facilidades de acesso ao gerente, e à especialistas em produtos, por meio de soluções digitais, com o objetivo de fortalecer relacionamentos duradouros com os clientes.

A Fig. 4 a seguir, apresenta a estrutura organizacional das agências que adotaram o modelo digital.

Figura 4: Estrutura organizacional – Agência “Alta renda” Modelo Digital



Fonte: Elaborada pela autora (2017)

O gerente geral cumpre a função de administrador da agência, competindo-lhe repassar as metas às equipes de trabalho e acompanhar a qualidade do trabalho desenvolvido pelos funcionários dentro das instruções e as normas regulamentares, a fim de manter a conformidade nos processos internos, ficando o responsável pela entrega dos resultados financeiros da dependência.

Os funcionários responsáveis pelo relacionamento digital, os gerentes de relacionamento e os assistentes de negócios estão focados na gestão das carteiras e no atendimento remoto aos clientes, por meio das soluções digitais.

Os funcionários responsáveis pelo atendimento presencial estão focados exclusivamente no atendimento aos clientes que comparecem às agências no horário normal de funcionamento.

A função de escriturário é exercida por funcionário que executa rotinas administrativas, na qual presta suporte ao gerente geral.

O atendimento presencial sem prévio agendamento na agência que parte do modelo digital é das 10:00h às 16:00h é realizado pelos gerentes de relacionamento e assistentes de negócios que ficam à disposição para as demandas presenciais. O atendimento remoto, realizado pelos canais digitais, tem horário estendido das 08:00h às 21:00h de segunda a sexta-feira. Caso seja necessário o cliente pode agendar com o seu gerente de relacionamento um horário para que o mesmo seja atendido, entre 09:00h às 18:00h de forma presencial.

Após conhecer o ambiente e as principais mudanças no contexto institucional, caracterizando o *locus* onde foi realizada esta pesquisa, apresenta-se a análise dos resultados no capítulo 5, a seguir.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar e analisar os resultados relativos ao estudo. Em primeiro plano descreve-se o perfil dos sujeitos pesquisados considerando as variáveis demográficas e ocupacionais do estudo segundo o *gênero*, a *faixa etária*, o *estado civil*, o *número de filhos*, e o *grau de escolaridade*. Na sequência, descreve-se o perfil sociodemográfico dos pesquisados. Apresentam-se os dados e referentes às variáveis ocupacionais, por *função exercida*, *tempo de trabalho* na instituição e *faixa salarial*.

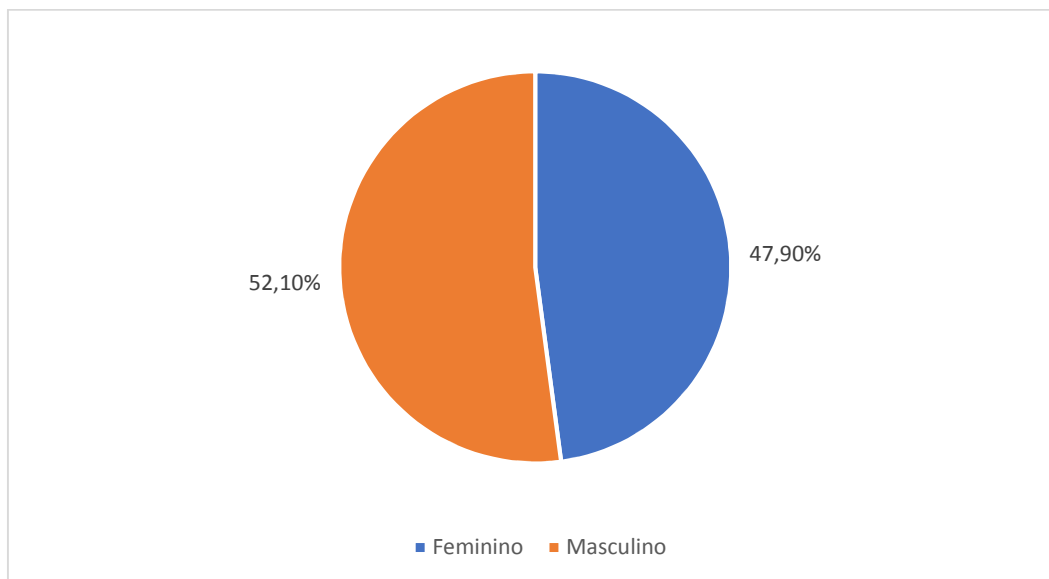
A seguir, analisa-se o comprometimento organizacional dos funcionários pesquisados. Apresentam-se as considerações sobre os dados descritivos referentes a cada dimensão desta variável, assim como a avaliação da existência de diferenças no comprometimento dos funcionários em relação às variáveis demográficas e ocupacionais do estudo.

A análise quantitativa foi realizada com base nos 167 questionários respondidos. Já a análise qualitativa se deu a partir dos dados coletados por meio das entrevistas realizadas com 12 funcionários do banco, definido de acordo com o critério de saturação. Concomitante à análise dos dados quantitativos, apresentam-se as análises qualitativas referentes às variáveis do estudo.

5.1 Variáveis demográficas e ocupacionais da pesquisa

Em relação ao *gênero* dos participantes (GRÁF. 1), 52,10% são homens e 47,90%, são mulheres.

Gráfico 1 - Distribuição dos pesquisados por gênero



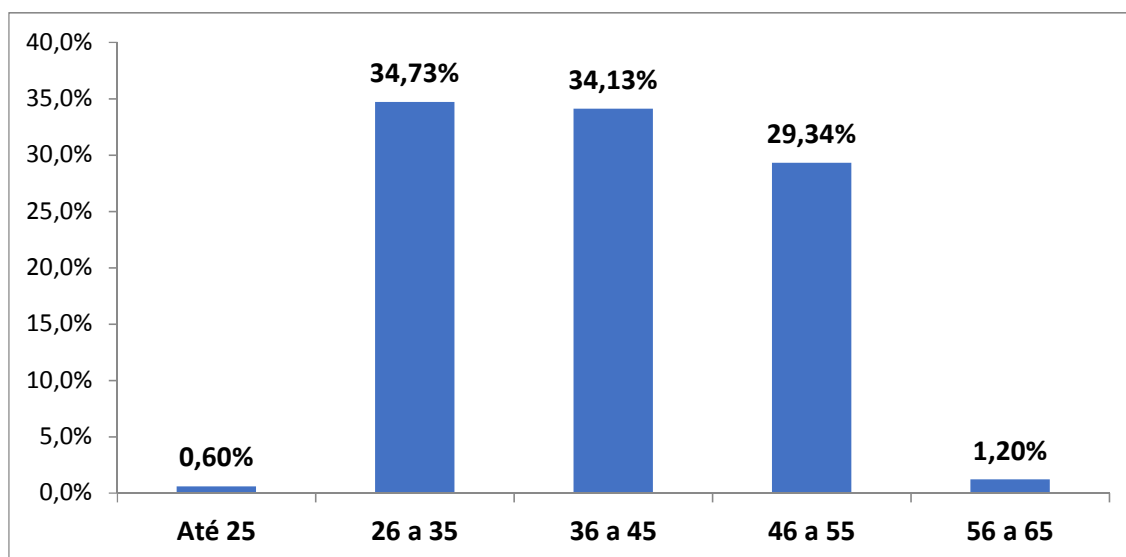
Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Quanto a *faixa etária* (GRÁF. 2), os funcionários de 26 a 35 anos correspondem a 34,73% e os de 36 a 45 anos 34,13% do total. Observa-se de forma agrupada, que a maioria situa-se entre de 26 a 45 anos (68,86%). Seguem-se aqueles que têm de 46 a 55 anos 29,34% da amostra. Tal percentual cai para 1,20% e para 0,60% em relação, respectivamente, aos pesquisados que possuem entre 56 e 65 e até 25 anos.

A baixa incidência de funcionários com mais de 56 anos pode ser explicada pelos recentes Planos de Aposentadoria Incentivada, ocorridos ao final dos anos de 2015 e 2016, em que os funcionários que reuniam as características necessárias em relação ao tempo de empresa e contribuição no INSS optaram por se aposentar.

Quanto aos funcionários que têm menos de 25 anos de idade pode ser explicada pelo próprio perfil desejado para os cargos existentes, tendo em vista a progressão na carreira, já que os gerentes de relacionamento das carteiras “Alta Renda” já possuem experiência anterior no cargo em carteiras de outros segmentos na própria instituição.

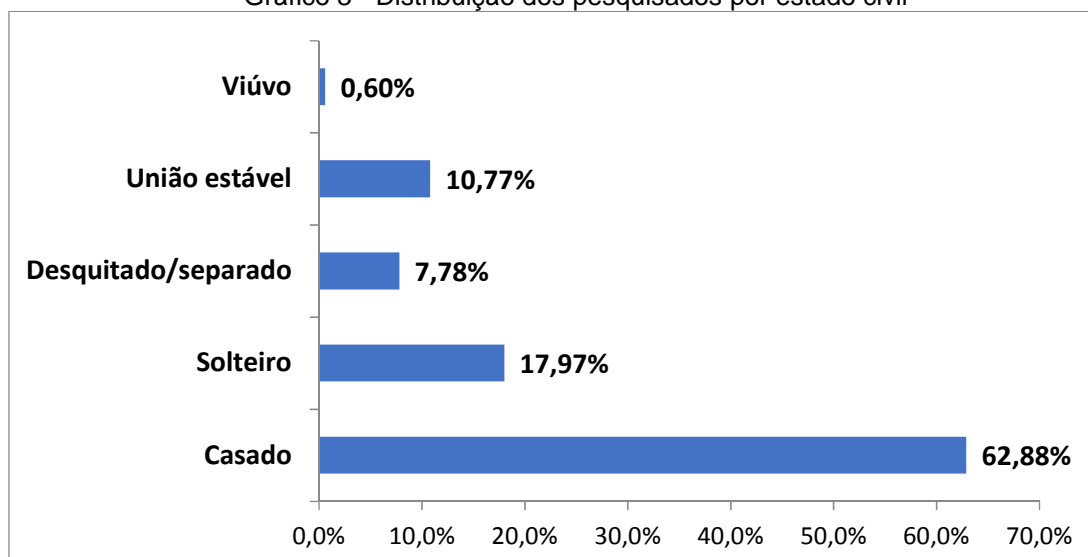
Gráfico 2 - Distribuição dos pesquisados por faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

O GRÁF. 3 aponta que 62,88% dos funcionários são casados. Em seguida 17,97% são solteiros, 10,77% declararam estar em situação de união estável, 7,78% são desquitados/separados e 0,60% é viúvo(a).

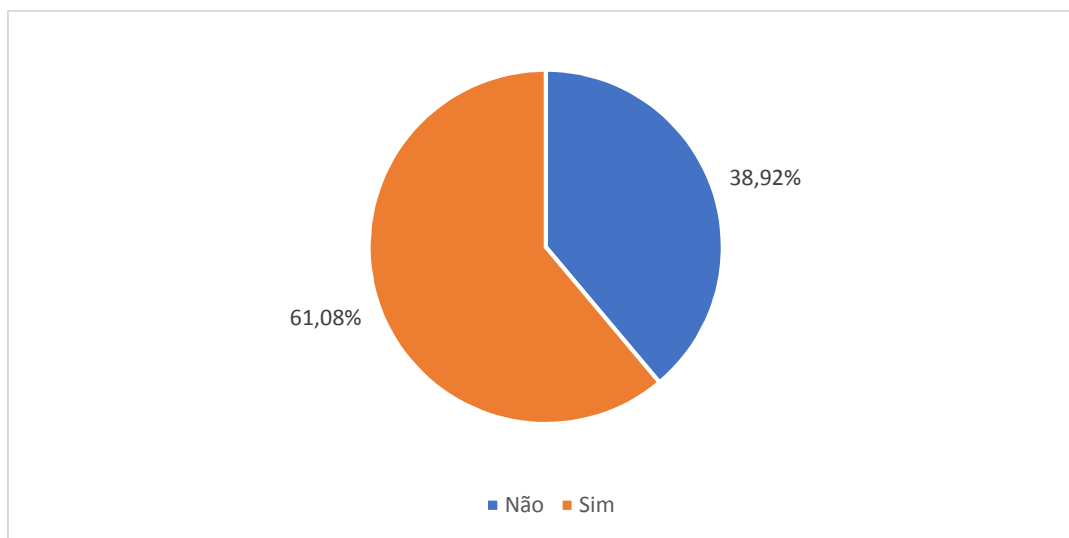
Gráfico 3 - Distribuição dos pesquisados por estado civil



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Dos respondentes 61,08% possuem filhos e 38,92% não tem filhos (GRÁF. 4).

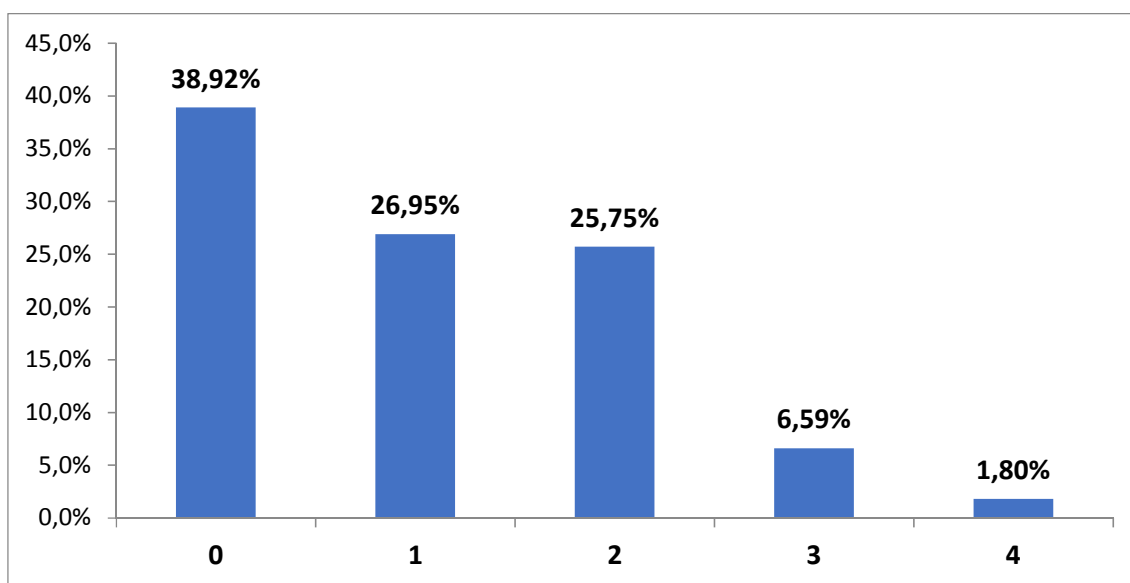
Gráfico 4 - Distribuição dos pesquisados por filhos



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

No que diz respeito ao número de filhos (GRÁF. 5), 26,95% têm apenas um filho, 25,75% possui dois filhos, 6,59% possui três filhos e 1,80% possui quatro filhos. Nenhum respondente declarou ter mais de quatro filhos.

Gráfico 5 - Distribuição dos pesquisados por quantidade de filhos



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Ao que se refere à escolaridade (GRÁF. 6), apurou-se um alto grau de escolaridade entre os funcionários. Observa-se que 65,29% dos pesquisados possuem especialização completa; 22,16% possuem ensino superior completo; 5,99%, especialização incompleta; 3,59%, superior incompleto; 1,80%, 2º grau completo; e 1,20%, mestrado incompleto. Em termos agregados, 94,61% dos respondentes possuem, no mínimo, ensino superior completo.

De acordo com o Sanches (2016) os bancários têm escolaridade acima da média considerando a força de trabalho no país. Para o ingresso no Banco pesquisado a seleção se dá por meio de concurso de público e o nível de escolaridade exigido é o ensino médio. Entretanto, muitos funcionários já ingressam com curso superior em andamento ou concluído.

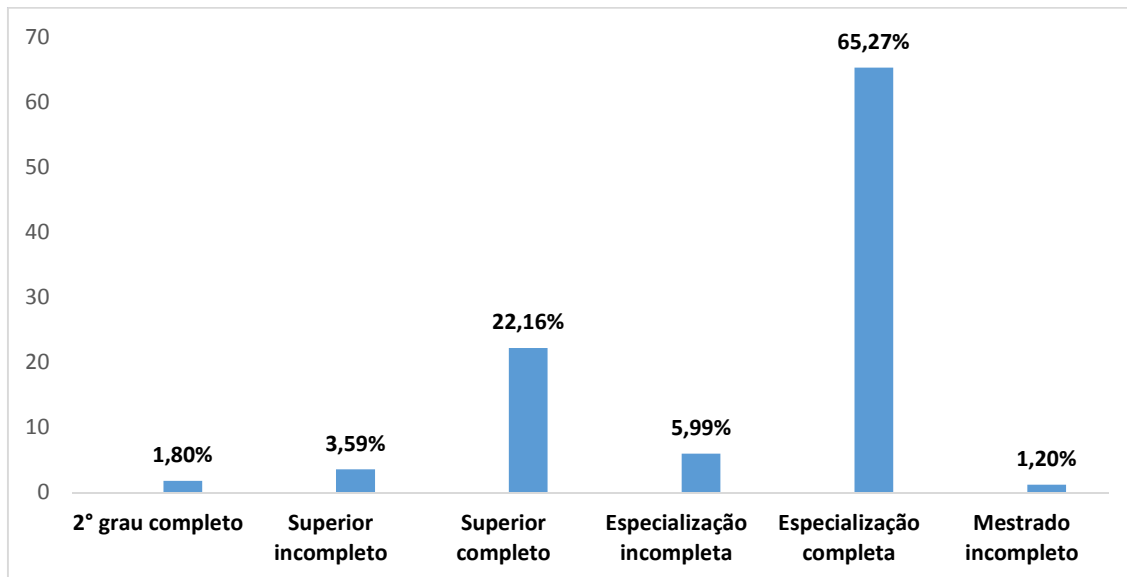
Outro fator que contribui para a alta qualificação do corpo funcional é o Programa de Educação Corporativa, oferecido pelo Banco, que disponibiliza bolsas de estudos, por meio de incentivos financeiros, em todos os níveis de escolaridade, desde a graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado, o que incentiva a capacitação constante dos funcionários.

O sistema de concorrência interna, permite ao funcionário se candidatar a vagas comissionadas e gratificadas existentes no Banco também utiliza, segundo os critérios de avaliação, a formação acadêmica dos candidatos. Os funcionários recebem uma pontuação de acordo com o curso de graduação e de pós-graduação, as certificações internas obtidas, os cursos internos realizados, a experiência e o tempo no atual cargo. Também são avaliados em função do desempenho. A partir desses critérios, os funcionários se inscrevem para participar das seleções. Os mais bem pontuados são convidados a participar dos processos seletivos, que consiste em avaliação curricular e entrevista para o preenchimento da vaga existente.

Dentre as características que se espera de um trabalhador que atua no segmento bancário, SANCHES (2016) aponta a sua formação acadêmica, técnica e, principalmente seu comportamento. Os projetos que envolvem a educação corporativa buscam capacitar os trabalhadores para atuar em rotinas

estabelecidas e constitui-se, por excelência, no lugar que o bancário é preparado para executar suas atividades.

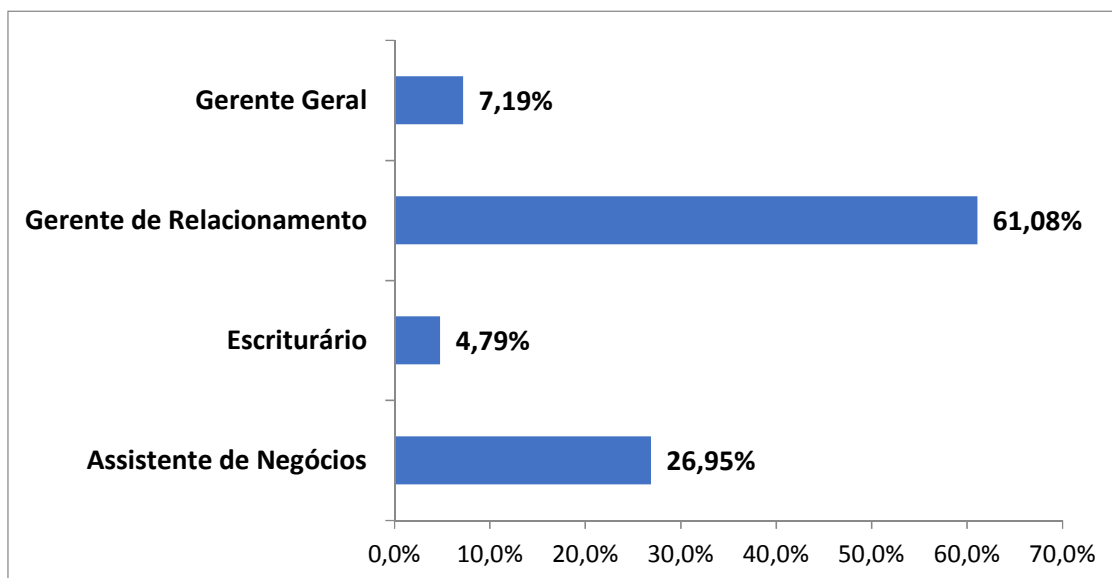
Gráfico 6 - Distribuição dos respondentes por escolaridade.



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Quanto à função exercida (Gráf. 7), a grande maioria dos funcionários ocupa cargos comissionados. No modelo de atendimento digital, destaca-se a prevalência do cargo de gerente de relacionamento, com 61,08% dos respondentes. Seguem os assistentes de negócios (26,95%), os gerentes gerais (7,19%) e os escriturários (4,79)%. É possível afirmar que o Banco oferece a seus trabalhadores oportunidades de ascensão e de desenvolvimento profissional.

Gráfico 7 - Distribuição dos pesquisados por função

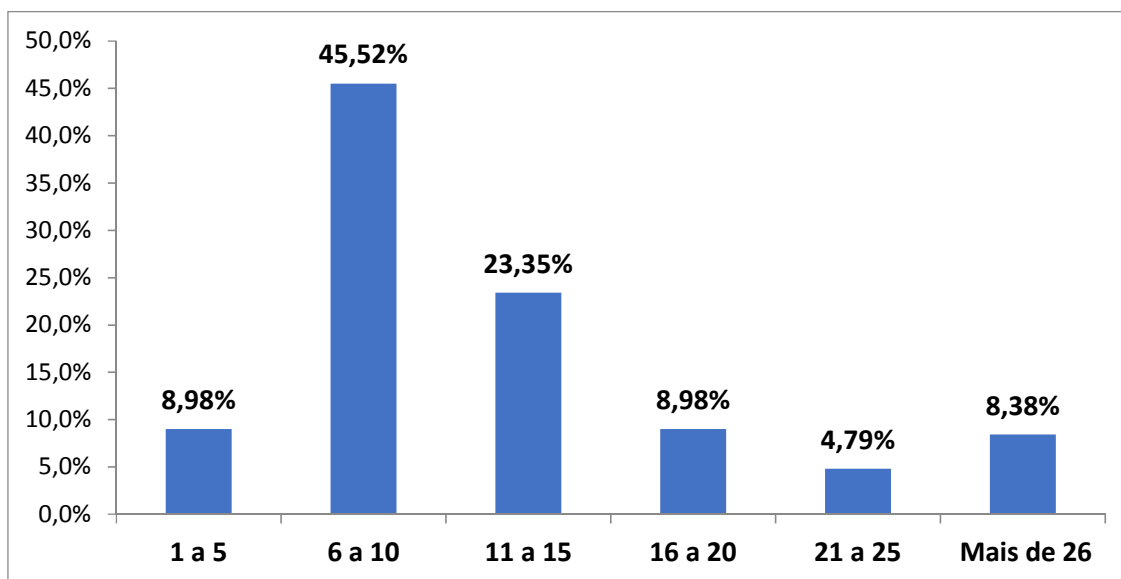


Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Em relação ao tempo de trabalho na Instituição (GRÁF. 8), 45,52% encontram-se no interstício de 6 a 10 anos. Tal porcentagem cai para 23,35% entre aqueles que estão de 11 a 15 anos; e para 8,98% em relação àqueles que possuem entre 1 a 5 anos e de 16 a 20 anos no banco. Os indivíduos que possuem entre 21 a 25 anos, e mais de 25 anos somam, respectivamente, 4,79%, e 8,38% da amostra. Em termos agregados 45,60% dos pesquisados encontram-se na Instituição há mais de 10 anos.

Este fator indica maior segurança do funcionário em relação ao seu emprego, tendo em vista tratar-se de um regime de economia mista, o que confere aos funcionários selecionados por meio de concurso público, maior estabilidade em comparação com os das organizações do setor privado.

Gráfico 8 - Distribuição dos pesquisados por tempo de trabalho na Instituição (em anos)

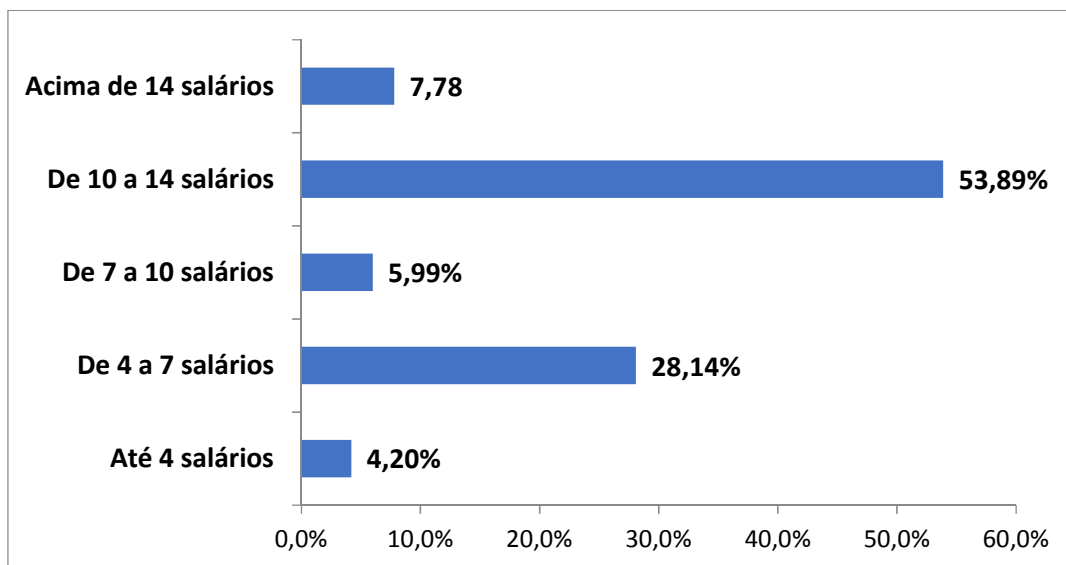


Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Em relação à faixa salarial (GRÁF. 9), 53,89% recebem de 10 a 14 salários mínimos. Os que possuem faixa salarial de 4 a 7 salários representam 28,14% dos respondentes. Aqueles que percebem de 7 a 10, e acima de 14 salários são, respectivamente, 5,99%, e 7,78% da amostra. Os indivíduos com remuneração até 4 salários representam 4,20% dos respondentes. Dentre os funcionários da Gerência Média, os gerentes de relacionamento do segmento estudado possuem uma remuneração diferenciada, sendo superior à dos gerentes de relacionamento de outras carteiras dentro da instituição. Quando são nomeados para gerente de relacionamento “Alta Renda”, os gerentes de relacionamento obtêm promoção no cargo e aumento na remuneração.

Pesquisa realizada pelo IBGE (2013) revela que o salário médio do trabalhador formal brasileiro é de 3,2 salários mínimos. Para os trabalhadores ligados a atividades financeiras, a média salarial ficou por volta dos 7 salários mínimos. A relação observada entre nível de escolaridade versus faixa salarial corrobora com os dados fornecidos pelo IBGE (2013), na qual a participação dos trabalhadores ocupados, com nível superior vem aumentando em todos os tipos de organização. De acordo com a pesquisa, o pessoal ocupado assalariado com nível superior recebeu em 2013, em média, 7 salários, enquanto o pessoal sem nível superior, 2,24 salários mínimos.

Gráfico 9 - Distribuição dos pesquisados por faixa salarial (em salários mínimos)



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

O perfil demográfico dos funcionários participantes da pesquisa qualitativa é apresentado no Quadro 2. Para preservar a identidade dos entrevistados, os sujeitos foram identificados pela letra “E” (entrevistado), seguida pelos números de 1 a 12, a fim de preservar sua identidade.

Assim como na análise dos questionários, os entrevistados foram caracterizados por meio da tabulação dos dados obtidos, com base nas seguintes variáveis: *gênero, idade, estado civil, número de filhos, cargo atual, tempo de trabalho no banco, tempo de trabalho na dependência atual e escolaridade.*

Quadro 2 - Perfil demográfico dos entrevistados na pesquisa

Entrevistado	Sexo	Idade	Estado civil	Número de Filhos	Cargo atual	Tempo de trabalho no Banco	Tempo de trabalho na dependência atual	Escolaridade
E1	M	52	Casado	01	Gerente geral	Mais de 26 anos	2 meses	Especialização completa
E2	M	26	Solteiro	-	Assistente	De 6 a 10 anos	2 anos	Superior completo
E3	F	24	Solteiro	-	Assistente	De 1 a 5 anos	2 anos	Superior completo
E4	M	47	Solteiro	-	Escriturário	Mais de 26anos	2 anos	Superior completo
E5	F	36	Solteira	-	Gerente de relacion.	De 6 a 10 anos	2 anos e 6 meses	Especialização completa
E6	M	53	Casado	02	Gerente geral	Mais de 26 anos	2 anos	Especialização completa
E7	F	36	União estável	01	Gerente de relacion.	De 11 a 15 anos	6 anos	Especialização completa
E8	M	42	Desquitado	02	Gerente de relacion.	De 11 a 15 anos	3 anos	Superior completo
E9	F	51	Casada	02	Gerente de relacion.	De 16 a 20 anos	5 anos	Especialização completa
E10	M	39	Casado	02	Gerente de relacion.	De 11 a 15 anos	3 anos	Superior completo
E11	F	32	Solteira	-	Assistente	De 6 a 10 anos	3 anos	Especialização completa
E12	M	27	Solteiro	01	Gerente de relacion.	De 6 a 10 anos	1 ano	Especialização incompleta

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

O “Quadro 2” mostra que, a maioria dos entrevistados é do sexo masculino, participaram da pesquisa qualitativa 5 mulheres e 7 homens. A faixa etária dos entrevistados variou entre 24 e 53 anos de idade. Dos funcionários entrevistados 50% são solteiros (neste grupo apenas um possui um filho) 33% são casados (a maioria possui dois filhos). O tempo de trabalho no Banco varia entre 4 anos e 32 anos, sendo que a maioria atua entre 6 a 15 anos e o tempo de trabalho na atual agência varia de 2 meses a 6 anos, tendo em vista que a implantação de agências no segmento “Alta Renda” na instituição é considerada recente e possui menos de dez anos; quanto ao nível de escolaridade, todos os funcionários possuem curso superior completo, sendo que 50% possuem especialização completa.

A maior parte dos entrevistados ocupa o cargo de gerentes de relacionamento. Todos os funcionários vieram de outras dependências e os gerentes de relacionamento e gerente geral obtiveram uma promoção para ocupar o cargo atual. Dessa forma, o pouco tempo da maioria dos entrevistados na função atual é consequência das recentes mudanças na estrutura organizacional do Banco. Em relação a função de assistente e escriturário, estes trabalham numa jornada de seis horas diárias. Os demais funcionários cumprem jornada de oito horas diárias.

Após a apresentação dos dados demográficos e ocupacionais, passa-se às análises relativas ao comprometimento organizacional dos pesquisados.

5.2 Análise dos níveis de comprometimento organizacional

Nesta seção, procede-se à análise dos dados referentes ao comprometimento organizacional. A partir das informações coletadas dos 167 questionários respondidos e das doze entrevistas realizadas, foi possível identificar os níveis de comprometimento organizacional dos funcionários do Banco, com base no modelo de Meyer e Allen (1991), composto por três dimensões: afetiva, calculativa e normativa. A dimensão afetiva trata de avaliar se o funcionário permanece na organização por gostar e se identificar com os seus valores. Na calculativa, o funcionário permanece porque percebe os custos de se deixar a organização. Na normativa, o funcionário apresenta um sentimento moral de dever, de obrigação, com a organização.

Primeiramente, realizou-se a análise dos dados estatísticos (média e desvio-padrão) das dimensões do comprometimento organizacional, com base no modelo de Meyer e Allen (1991). Realizado isso, as dimensões foram enquadradas nos níveis de comprometimento organizacional estipulados na TAB. 2, ressaltando que a dimensão que apresentou média entre 1,00 e 2,99 foi considerada como “comprometimento baixo”; a que apresentou média entre 3,00 e 3,99, “comprometimento moderado”; e a que apresentou média entre

4,00 e 6,00, “comprometimento alto”. A partir daí, foi possível identificar o nível de comprometimento organizacional dos servidores da instituição.

Na análise do comprometimento organizacional, também foi definida uma variável global, calculada a partir da média das médias das respostas às questões relativas às dimensões do comprometimento organizacional, a qual foi denominada “comprometimento global”, que representou a média global do comprometimento organizacional dos respondentes.

Tabela 2: Análise dos indicadores de comprometimento organizacional

Indicadores de Comprometimento	Média	Desvio padrão	Baixo		Moderado		Alto	
			Frequência		Frequência		Frequência	
			Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel. (%)	Ab s.	Rel. (%)
Comprometimento afetivo	4,60	0,96	10	6,0	22	13,2	135	80,8
Comprometimento calculativo	4,29	1,10	21	12,6	29	17,4	117	70,1
Comprometimento normativo	3,83	1,14	35	21,0	50	29,9	82	49,1
Comprometimento global	4,24	0,78	12	7,2	40	24,0	115	68,9

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Após a apresentação dos dados relativos à Tabela 2, passa-se a sua análise. Todas as comparações em relação a intensidade do comprometimento dos pesquisados foram realizadas a partir da escala *likert* de 6 pontos utilizada na coleta de dados.

Os valores das médias de cada uma das dimensões do comprometimento organizacional, de acordo com o modelo de Meyer e Allen (1991), e a média do comprometimento global são valores relativamente altos, uma vez que todos se revelaram acima de 3.

Quanto à análise qualitativa, as categorias de análise foram definidas tendo como referência o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), adaptado para este estudo, a saber: comprometimento global, comprometimento afetivo, comprometimento calculativo ou instrumental e comprometimento normativo. O roteiro de entrevista está disponível no Apêndice B.

As subcategorias emergiram do discurso dos funcionários entrevistados. Em alguns momentos, as categorias e subcategorias podem conter aspectos que permitem realizar análises subjetivas sob as perspectivas diversas. As categorias e subcategorias de análise são descritas no Quadro 3.

Quadro 3 – Categorias e subcategorias de análise

Categorias	Subcategorias
Comprometimento global	Envolvimento com o trabalho; Individualidade; Entrega de resultados, metas; Aspectos relacionados às mudanças organizacionais.
Comprometimento afetivo	Gostar do que faz; Dedicação; Orgulho.
Comprometimento calculativo/instrumental	Estabilidade; Benefícios; Remuneração; Carreira.
Comprometimento normativo	Adequação aos normativos internos; Gratidão.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Apresentam-se os resultados do estudo, levando-se em consideração cada uma das categorias de análise e as respectivas 13 subcategorias que emergiram da análise dos conteúdos das entrevistas realizadas (Apêndice C).

Quanto ao comprometimento global, apurou-se que a maioria dos pesquisados (68,90%) revelou alto comprometimento global; ao passo que 24,00% apresentam moderado; e 7,20%, baixo. Chama a atenção o pequeno percentual de indivíduos com baixo comprometimento global, o que indica inclinação da maioria dos respondentes em realizar esforços em prol do alcance dos objetivos da organização.

Ao serem questionados sobre a forma como consideram o vínculo com os colegas e com o Banco, os funcionários apontaram o grande envolvimento dos sujeitos com o próprio trabalho, e a necessidade de se adaptar ao novo modelo de atendimento, mas também destacaram que, para atingir os resultados que o

banco espera, as pessoas se tornam mais individualistas. Os relatos dos funcionários entrevistados refletem o alto comprometimento global nas entrevistas, o que confirma a análise quantitativa:

Existe muito compromisso entre as pessoas em relação à entrega dos resultados. As pessoas estão envolvidas com o trabalho o tempo todo. Qualquer hora que você chega aqui, estão fazendo contato com o cliente, buscando atingir o que foi proposto. E se chegar com um desafio novo, todo mundo veste a camisa e corre atrás. Temos os melhores clientes do banco e a equipe é muito engajada, valoriza as condições de trabalho que o banco dá. Quem vem pra cá, para esse modelo, principalmente como gerente, vem promovido, vem porque realmente quer aproveitar a oportunidade e fazer a carreira (E6).

Na verdade aqui no segmento Alta Renda eu acho que o envolvimento sempre foi bem grande, porque a gente sempre teve uma regional separada. Então, o envolvimento sempre foi bem grande. A questão de adaptação para o digital ela teve que acontecer, então eu acho que todo mundo tem que estar adequado a esse novo modelo e a gente já estava acostumado. Então virou uma rotina do nosso dia a dia (E9).

Sim, sim... Sem dúvida nenhuma. Eu acho que todos é, tem um compromisso muito forte com o banco, com a função né, e com a carteira. Principalmente quem é gerente (E12).

Ao serem indagados sobre como consideram o vínculo em relação aos resultados que o Banco espera individualmente, as seguintes considerações confirmam o alto envolvimento dos sujeitos pesquisados com a instituição:

Eu tenho envolvimento total. Eu sou muito observador, estou sempre dando dica, sempre pensando no que pode melhorar, independente do cliente, se ele solicitar alguma coisa, estou sempre a disposição (E4).

Eu posso dizer para você que eu visto a camisa mesmo. Em quase trinta anos de banco eu sempre fui muito dedicado com a empresa. Já mudei de cidade, de estado com a minha família, com o objetivo de fazer carreira desde que entrei no banco. Eu tenho como meta sempre entregar o que o banco espera. Ele me dá condições de trabalho adequadas, investiu na minha formação como gestor, sou muito grato ao banco (E6).

Eu me considero uma pessoa bem comprometida, até mesmo porque eu me cobro muito né, sobre o que eu estou fazendo, sobre a minha função, sobre o que eu tenho que fazer. Então independente do banco eu já sou uma pessoa assim. Então, acho que o comprometimento ele vem de cada pessoa (E10).

Eu posso dizer que sou muito entusiasmado, desde o início... Eu vim da iniciativa privada, quando cheguei no banco meus olhos até brilhavam, queria vender, vender para crescer rápido. Cheguei rápido

num dos melhores cargos da Gerência Média, isso me instiga, me envolve a cada dia a dar mais de mim... (E12).

É possível constatar o alto comprometimento global na fala dos sujeitos entrevistados. São retratados aspectos como envolvimento total com o trabalho, “vestir a camisa” da empresa e entusiasmo com o trabalho e com os objetivos da instituição.

Na análise quantitativa, o comprometimento organizacional a média mais alta refere-se ao *comprometimento afetivo*, seguida do *comprometimento instrumental ou calculativo* e por fim do *comprometimento normativo*. É possível apontar dentre as várias afirmações sobre comprometimento organizacional compreendidas no questionário, que se referem ao comprometimento afetivo foram as que os funcionários pesquisados apresentaram, em sua média, maior concordância, seguindo-se o comprometimento calculativo. De outro lado, os funcionários apresentaram, em média, menor índice de concordância nas afirmativas relacionadas ao comprometimento normativo.

Ainda em relação a análise quantitativa, o comprometimento afetivo, encontrou-se média elevada ($M = 4,60$), superior a todas as demais. Este dado indica que os pesquisados apresentam, em média, forte envolvimento emocional com o Banco. Essa conclusão é ratificada, dado que 80,80% deles têm alto comprometimento afetivo. Esses indivíduos se sentem emocionalmente ligados e envolvidos com a organização e estão dispostos a oferecer esforços para seu sucesso. Eles compartilham entre si o desejo de fazer parte da organização (MEYER e ALLEN 1991; BANDEIRA, MARQUES e VEIGA, 2000).

Esse resultado assemelha-se a outros estudos realizados no Brasil. Na pesquisa realizada por Bastos (2000), analisou-se o contexto de mudança no Banco do Brasil associado ao comprometimento dos bancários, e constatou-se que os funcionários apresentaram um alto comprometimento afetivo, seguido pelo comprometimento calculativo e, por fim, o normativo; O mesmo resultado é evidenciado na pesquisa realizada por Botelho e Paiva (2011) quanto a

análise dos dados quantitativos com os servidores do Fórum Lafayette. Os trabalhos apresentados por Rocha e Honório (2015) sobre os servidores da UFMG destaca a predominância do comprometimento afetivo perante os indivíduos pesquisados.

Observa-se, ainda, que o comprometimento afetivo apresenta o menor desvio-padrão ($DP = 0,96$) em relação à dimensão instrumental e normativa. Esse dado indica a homogeneidade do posicionamento dos pesquisados em relação ao forte vínculo emocional que mantêm com a Instituição. De outro lado, de modo agregado, observa-se que apenas 19,20% dos pesquisados apresentaram moderado a baixo comprometimento afetivo. Apenas 6,00% dos pesquisados apresentaram frágil vínculo afetivo com a organização e sentem fraco desejo de permanecer nela e de despender esforços para o alcance de seus objetivos.

Ao serem questionados sobre o motivo que os levaram a trabalhar no Banco, a estabilidade foi citada em nove dos doze entrevistados:

Eu entrei no banco há mais de trinta anos atrás. Eu não fiz o concurso para ficar só um tempo no banco, eu fiz o concurso pensando mesmo em fazer carreira (E1).

De uma certa forma estabilidade, salário, conseguir conciliar com faculdade, então, é uma renda que eu não conseguiria fora, sem ter nem a faculdade. E também tenho na minha família vários funcionários bancários, então você já vê a possibilidade... (E4).

Na verdade, o que motivou inicialmente mesmo foi a questão da estabilidade. Isso sem dúvida nenhuma. Eu sou formada em direito não tinha nada a ver com o banco, eu era assistente de Desembargador. Ganhava mais do que eu ganho hoje, só que era um cargo de confiança... então com certeza foi a estabilidade (E5).

Ser bancário, trabalhar aqui no banco significava pra mim um certo prestígio, um bom salário, e também estabilidade (E10).

Ao serem indagados sobre a questão da permanência no Banco, os funcionários revelaram gostar do que fazem e reconheceram novamente a estabilidade que possuem no Banco:

Eu gosto do serviço do banco, de atender os clientes e da comodidade de ter um cargo de seis horas, da estabilidade. Isso pesa muito [...] . Moro perto, e quatro e pouco tô chegando em casa e tenho o resto do

dia livre para mim... isso pra mim é muito, muito bom. É outra vida... (E2).

Eu estou no banco primeiro porque eu gosto muito do que eu faço... apesar de ser muito estressante e a cobrança ser grande eu... hoje eu não sei fazer outra coisa, tá... então gosto muito do que eu faço mesmo. Segundo porque com todas as pressões e tal, a gente tem o salário em dia... a gente tem os benefícios, e a gente olha pro país hoje e tem que agradecer, né (E5).

Eu gosto de conviver com as pessoas, do contato com os clientes. A gente ri, distrai, mas sem dúvida o mais importante hoje é ter um emprego com um pouco mais de estabilidade e ter oportunidades de crescer... a empregabilidade é o que mais valorizo, vendo essa crise toda aí fora (E8).

Eu não sairia daqui para a iniciativa privada, eu só sairia daqui se passasse em um outro concurso, que as vezes me agradasse mais. [...] eu me adequo bem ao serviço, gosto do que eu faço, aqui dentro também eu tenho possibilidade de crescer. Não tenho problema em ficar aqui até aposentar (E9).

Pra mim é uma realização pessoal. Gosto do trabalho. Me sinto realizado a cada entrega, venho me preparando para ser gestor, sem dúvida nenhuma espero me aposentar aqui (E12).

Observa-se a presença de mais de um tipo de comprometimento em um mesmo indivíduo. Meyer e Allen (1991) apontam que em determinados casos pode existir ao mesmo tempo mais de um componente do comprometimento (afetivo, instrumental e normativo). Dessa forma, as dimensões se apresentam em níveis distintos, havendo aquela que irá predominar e aquela que se manifestará de forma mais leve. Nas falas, percebe-se o comprometimento afetivo envolvido no discurso dos entrevistados quando se referem ao quanto gostam de trabalhar no Banco. No entanto o comprometimento calculativo está mais presente nas falas, considerando a estabilidade, os benefícios e as possibilidades de encareiramento.

Quanto ao significado que o Banco tem na vida dos funcionários, percebe-se nos relatos a existência de um orgulho de fazer parte da instituição, o que fortalece a presença do comprometimento afetivo.

A gente é até visto melhor pelas pessoas, dá um certo orgulho sim. [...]. Teve uma época que eu mexi com negócios de minha casa minha vida aqui no banco e geralmente são pessoas com rendas menores, então, eu ficava feliz de ajudar as pessoas a comprar uma casa para eles, com uma taxa menor, eu me sentia feliz com isso (E2).

Olha, o banco mudou muito, antes tinha o significado de empresa família. De ter aquele orgulho, não deixo de ter orgulho, hoje é um orgulho diferente, porque tudo o que eu tenho, tudo o que eu fiz tudo o que eu sou é em função do banco. Então agradeço ao banco a oportunidade (E4).

Tem um imenso significado pessoal pra mim. Posso dizer que tudo que conquistei na vida eu devo ao banco. Dei uma boa educação aos meus filhos. Conheço outros países, tenho a oportunidade de morar numa boa casa, de ter uma vida estabilizada, proporcionar tranquilidade para a minha família. Não digo que foi fácil, mas quando olho para trás faria tudo de novo. Me sinto realizado no banco. Se me aposentar amanhã, fico com a sensação de missão cumprida (E6).

O banco hoje, eu acho que o significado dele depois da minha família, é a coisa mais importante, eu acho que ele é a minha vida né... porque tudo que eu conquistei até hoje foi graças a ele (E10).

Constata-se que os funcionários se identificam com os objetivos do Banco, gostam do trabalho que realizam, enxergam as possibilidades de crescimento na carreira e demonstram sentir orgulho e gratidão pela instituição.

Em estudo recente com servidores do INSS, Carvalho e Paiva (2015) também verificaram que os servidores possuem maior comprometimento em relação à dimensão afetiva, o que corrobora com os dados encontrados neste estudo. Arraes *et al.* (2017) também apontaram um alto comprometimento afetivo em relação as dimensões do comprometimento quando investiga a relação entre a modernidade organizacional e o comprometimento organizacional em empregados públicos de sociedades de economia mista do Ceará. Botelho e Paiva (2011), quanto à análise dos dados quantitativos com os servidores do Fórum Lafayette, verificaram alto comprometimento afetivo entre os sujeitos, no entanto, as entrevistas revelaram maior envolvimento calculativo dos indivíduos com a instituição.

Quanto à análise do comprometimento calculativo, observa-se média elevada ($M = 4,29$), porém esta menor que aquela apresentada pela dimensão afetiva ($M = 4,60$) e maior que a do comprometimento normativo ($M = 3,83$). A média elevada de comprometimento calculativo indica que os respondentes, de modo geral, ocupam cargos na instituição porque não possuem outras alternativas de emprego ou porque acreditam que os sacrifícios gerados pela saída da

organização serão elevados. Tais dados são ratificados, uma vez que 70,1% dos pesquisados possuem alto comprometimento calculativo.

Em relação ao desvio padrão, o comprometimento calculativo apresentou o valor de (DP = 1,10). Esse dado reflete a heterogeneidade dos entrevistados em relação a percepção da necessidade de permanecer na instituição: A grande maioria dos respondentes acredita fortemente que necessita permanecer na empresa, porém outros não possuem esse entendimento. Observa-se, ainda, que de modo agregado, 29,90% dos respondentes têm moderado a baixo comprometimento calculativo. Quase um terço dos pesquisados permanece na instituição moderadamente porque precisam e, apesar de, possivelmente, avistarem outras oportunidades no mercado de trabalho, optam por permanecer na organização. Esse fato reitera a lealdade que tais profissionais devotam ao Banco.

Os funcionários entrevistados comprovam a forte influência do comprometimento calculativo. Ao se perguntar como avaliam os ganhos materiais e quais são suas expectativas futuras em relação ao Banco, obtiveram-se os seguintes relatos:

Eu consegui comprar meu apartamento. Tá quitadinho. [...] a gente tem uma renda estável, num momento em que todo mundo tá preocupado com emprego, os benefícios. Trabalhar seis horas, ter uma renda estável, eu valorizo bem. Minha expectativa dentro do banco é continuar motivada, sendo como Gerente ou Assistente onde eu estiver. E se tiver uma oportunidade fora em um outro concurso que consiga passar, uma coisa que seja melhor me alegra (E3).

Eu sempre falo com todo mundo, se não fosse o banco hoje eu não teria adquirido e nem teria feito nada talvez do que eu tenha feito. Eu me aposento daqui a três anos (E4).

Na verdade a gente sempre acha que merece mais né, claro que você sempre faz um trabalho bem feito. [...] mas perto da sociedade a gente não pode reclamar daquilo que a gente ganha. Então claro, que a gente almeja mais, que a gente quer crescer, a gente sabe do trabalho que assim, como que ele suga né, o dia a dia da gente, a gente né, quem é comprometido sabe disso...[...] Eu estou qualificada para fazer a gerencia geral né, fiz a prova de qualificação, já fez um ano, que são renovados por mais dois, mas com essa diminuição da agência, as oportunidades diminuiram a gente fica um pouco né.. assim sem expectativas nesse momento. E eu não iria também para qualquer lugar, eu não estou disposta (E5).

Hoje o meu salário me atende bem. Pago todas as minhas contas em dia, em quase dez anos de banco adquiri umas coisas, carro, faculdade, um imóvel, mesmo sendo assistente. Ainda consigo viajar algumas vezes no ano... Em relação as expectativas futuras, com toda essa reestruturação eu espero me manter na função, manter o salário, para manter a qualidade de vida (E11).

Tais afirmações ratificam o alto comprometimento calculativo visto como função das recompensas materiais, e os custos percebidos pelo indivíduo ao deixar de fazer parte da instituição (BASTOS, 1993).

Ao serem indagados sobre a possibilidade de saírem do banco para trabalhar em outra organização, a maioria dos funcionários avaliou essa possibilidade desde que fosse para algum cargo público:

Sou formado em direito e já pensei em sair e seguir carreira jurídica. Cheguei a fazer outros concursos, na época passava em algumas fases, mas não cheguei até o final, aí acabei optando por ficar no banco mesmo (E1).

Só se passar em outro concurso, privado sem chance (E3).

De jeito nenhum, só se for para outro concurso (E7).

Em sair não. Já pensei em de repente ter uma renda extra, mas sair pela estabilidade e pelos benefícios não (E10).

Já cheguei a passar em outro concurso, mas quando coloquei na ponta do lápis vi que não valia muito a pena... (E9).

Eu vim da iniciativa privada justamente pelos benefícios de salário, estabilidade e carreira que o Banco oferece. Sei como é aí fora, então enquanto puder escolher, eu fico no Banco (E12).

Esses indivíduos, sentem a necessidade de permanecer na organização e se mantêm ligados a ela devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída. Segundo Becker (1960), a relação do comprometimento calculativo está associada à percepção que o indivíduo tem a respeito da relação custo-benefício ao integrar a organização. Esse resultado assemelha-se a outros estudos realizados no Brasil, conforme se verifica nas pesquisas de BOTELHO e PAIVA (2011) e CARVALHO e PAIVA (2015).

Em relação ao comprometimento normativo, observa-se média de tendência elevada de ($M = 3,83$). Esse dado indica que, 49,10% dos pesquisados

acreditam que devem permanecer na organização em função de um dever moral. De forma moderada 29,90% dos pesquisados acreditam que possuem a obrigação de permanecer na organização. Tal conclusão é corroborada pelo fato de 21% dos pesquisados possuírem comprometimento normativo baixo. Para tais profissionais, há uma baixa identificação com os objetivos e com os interesses da organização. De outro lado, 80,00% dos respondentes acreditam que devem permanecer na organização em função de um dever moral. Isto é, mais da metade dos pesquisados sente que tem a obrigação de fazer parte da Instituição e de se comportar congruentemente com os objetivos e com os interesses dela.

Os relatos dos funcionários entrevistados comprovam a presença do comprometimento normativo. Ao serem questionados sobre como são avaliadas as diretrizes e as orientações gerais em relação aos negócios do Banco e os reflexos em seu trabalho, eles reconhecem a importância de seguir as diretrizes da instituição na realização do seu trabalho:

A empresa tem um papel social importante no país. Se você avaliar bem o banco se preocupa em ser uma empresa ética e transparente. Internamente temos o código de ética, que condiz com a postura que ele espera do funcionário. As diretrizes e normas são necessárias para que se atinja os resultados de forma sustentável tanto para o banco como para o cliente (E1).

A questão da ética, eu acho que a gente tem que levar isso em conta, no dia a dia a gente pode tentar fazer coisas ou meter os pés pelas mãos, a gente não pode deixar que isso atrapalhe, igual a gente fala, a gente tem de fazer a coisas tranquilo (E5).

Eu entendo as normas como necessárias. Uma empresa desse tamanho, com quase cem mil funcionários tem que ter as normas bem claras, é necessário mesmo uma padronização, se não até mesmo a gente perde a referência. O banco se preocupa muito com a questão da imagem institucional. O discurso está sempre voltado para as questões ligadas a ética da empresa. É importante mesmo, eu me cobro e cobro dos meus funcionários ter zelo com os negócios do banco, fazer negócios bem feitos, sustentáveis (E6).

Eu sigo sempre as normas, tenho cuidado para não ter processo disciplinar, eu tento fazer tudo bem certinho (E10).

Esses resultados se aproximam daqueles apresentados por Arraes *et al.* (2017) ao se referirem ao envolvimento do indivíduo com a organização e, portanto, ao se correlacionarem com o comprometimento afetivo, de caráter atitudinal, que

se origina da identificação e da internalização dos valores da organização pelo indivíduo e com o comprometimento normativo, que decorre do vínculo que o indivíduo estabelece com a cultura e a estratégia da organização (RIBEIRO e BASTOS, 2010).

5.3 Relação entre comprometimento organizacional e variáveis demográficas e funcionais

Esta seção tem por objetivo identificar diferenças nos níveis médios de comprometimento dos pesquisados em relação às variáveis: *gênero*, *idade*, *tempo de trabalho na instituição* e *faixa salarial*, cuja escolha assenta-se no fato de que elas apresentam grupos de comparação mais homogêneos em relação ao número de casos. Considerando essa questão, optou-se por agrupar a variável idade em três categorias: até 35 anos (59 casos), de 36 a 45 (57 casos) e 46 anos ou mais (51 casos). Nessa mesma lógica, em relação a *tempo de atuação na instituição* avaliaram-se dois grupos: até 10 anos (91 casos) e 11 anos ou mais (76 casos); e, por fim, quanto a faixa salarial, consideraram-se duas categorias: até 10 salários mínimos (64 casos) e mais de 10 (103 casos).

Em seguida, avaliou-se a normalidade dos dados, via teste *Kolmogorov Smirnov* que indicou: a 5%, que nenhuma das dimensões do comprometimento segue distribuição normal: afetivo ($p < 0,001$), calculativo ($p < 0,001$), normativo ($p = 0,028$) e global ($p = 0,009$). Assim, utilizaram-se testes não paramétricos de *Mann-Whitney* e de *Kruskal-Wallis* para identificar diferenças significativas nos níveis de comprometimento em tendência central em relação aos grupos avaliados. Os resultados encontram-se dispostos na Tabela 3.

Tabela 3 - Teste de comparação de tendência central de comprometimento afetivo, calculativo, normativo e global – Mann Whitney e Kurskal-Wallis

Variável	Categoria de análise	Afetivo		Calculativo		Normativo		Global	
		Posto média	P-valor	Posto média	P-valor	Posto média	P-valor	Posto média	P-valor
Gênero	Feminino	85,10	0,759	79,65	0,223	84,68	0,850	83,17	0,818
	Masculino	82,81		88,73		83,26		84,90	
Idade ¹	Até 35 anos	66,35	0,002	90,08	0,414	75,93	0,234	75,37	0,223
	36 a 45 anos	90,74		83,09		85,79		87,33	
	46 anos ou mais	96,89		77,98		91,33		90,25	
Tempo de trabalho	Até 10 anos	76,20	0,022	86,17	0,524	82,15	0,588	80,40	0,292
	11 anos ou mais	93,34		81,40		86,21		88,32	
Faixa salarial	Até 10 salários	70,62	0,005	89,52	0,242	82,38	0,733	80,18	0,421
	Mais de 10 salários	92,30		80,57		85,00		86,37	

Nota 1: Houve a necessidade de diminuir o nível de significância especificamente deste teste, a fim de evitar inflação do erro tipo I. Neste caso, o α passou a ser 0,0167 (0,05/3), reiterando a existência de diferença significativa entre os grupos avaliados.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Em relação ao comprometimento afetivo observou-se diferença significativa (em tendência central) em relação a *idade* ($H(2) = 12,663$; $p = 0,002$). Para identificar quais grupos diferem entre si, realizaram-se testes *post hoc* (detalhados no Apêndice D), que concluíram:

Aqueles com até 35 anos possuem, em tendência central, menor comprometimento afetivo em relação aos mais velhos. De outro lado àqueles que têm de 36 a 45 anos possuem, em tendência central, comprometimento afetivo equivalente ao daqueles que têm 46 anos ou mais. Ainda em referência aos dados constantes na Tabela 3, observou-se diferença significativa também em relação ao *tempo de trabalho na Instituição* ($U = 2.748,5$; $p = 0,022$) e a faixa salarial ($U = 2.441,5$; $p = 0,005$). Isto é, aqueles que estão na organização há 11 anos ou mais possuem, em tendência central, maior comprometimento afetivo que àqueles que lá estão há 10 anos ou menos. Também, aqueles que ganham mais de 10 salários mínimos possuem, em tendência central, maior comprometimento afetivo que aqueles que percebem menor remuneração.

Tais resultados são confirmados por Bastos (1993), quando aponta as correlações entre comprometimento e características pessoais, apontando que é possível associar o aumento da idade tanto o comprometimento afetivo como o calculativo e o normativo, em função do maior conhecimento de as suas expectativas, em que o sujeito desenvolve sentimentos positivos em relação a

seu trabalho. Outros fatores, como, dificuldade para o ingresso no mercado de trabalho com o aumento da idade e possível relação entre idade e tempo de trabalho que o funcionário possui na instituição, podem ser considerados hipóteses prováveis para o desenvolvimento desse comprometimento, de acordo com Botelho e Paiva (2011).

Por fim, não se verificaram diferenças significativas, em tendência central, no comprometimento afetivo em função do gênero ($U = 3.384,5$; $p = 0,759$), ou seja, homens e mulheres possuem, em tendência central, comprometimento afetivo equivalente.

Em relação ao comprometimento calculativo constatou-se a inexistência de diferenças significativas, em tendência central, entre homens e mulheres ($U = 3.101,5$; $p = 0,223$), entre indivíduos com até 35 anos e aqueles entre 36 a 45 e mais de 46 anos ($H(2) = 1,761$; $p = 0,414$); entre os que possuem até 10 anos de trabalho na Instituição em comparação aos que lá estão há 11 anos ou mais ($U = 3.260,5$; $p = 0,524$) e, por fim, entre os que ganham até 10 salários mínimos em relação aos que percebem remuneração superior ($U = 2.942,50$; $p = 0,242$). Em síntese, tais grupos possuem, em tendência central, comprometimento calculativo equivalente.

Em relação ao comprometimento normativo, constatou-se inexistência de diferenças significativas, em tendência central, em relação a gênero ($U = 3.421,0$; $p = 0,850$), idade ($H(2) = 2,908$; $p = 0,234$), tempo de trabalho na Instituição ($U = 3.290,0$; $p = 0,588$) e faixa salarial ($U = 3.192,5$; $p = 0,733$). Mesmo resultado foi observado em relação ao comprometimento global: sem diferenças significativas em relação ao gênero ($U = 3.408,00$; $p = 0,818$), idade ($H(2) = 3,003$; $p = 0,223$), tempo de trabalho na Instituição ($U = 3.130,0$; $p = 0,292$) e faixa salarial ($U = 3.051,5$; $p = 0,421$). Em outras palavras, os grupos avaliados apresentam, em tendência central, comprometimento normativo e global equivalentes.

Em síntese, apurou-se que a maioria dos pesquisados apresenta alto nível de comprometimento afetivo, calculativo, normativo e global. Em relação aos

dados demográficos e ocupacionais, conclui-se que os indivíduos com 36 anos ou mais têm, em média, comprometimento afetivo superior àqueles com idade inferior. Também, os indivíduos com 11 anos ou mais de trabalho na organização têm, em média, maior comprometimento afetivo em relação àqueles que estão na Instituição há menos tempo. Os indivíduos que recebem mais de 10 salários mínimos também possuem maior comprometimento afetivo em relação aqueles que percebem menor remuneração. Em relação aos comprometimentos calculativo, normativo e global, constatou-se a inexistência de diferenças significativas.

6 CONCLUSÕES

A agenda de pesquisa sobre comprometimento no trabalho apresenta algumas lacunas, mesmo após mais de três décadas de pesquisas. Neste estudo, consideram-se as transformações ocorridas no trabalho do bancário até o atual modelo de banco digital.

A amostra foi constituída por 167 funcionários de agências bancárias que possuem atendimento digital voltadas para o público de Alta Renda no estado de Minas Gerais. A pesquisa em níveis metodológicos, caracteriza-se como descritiva apoiada em um estudo de caso, com abordagem quantitativa e qualitativa. Os questionários utilizados para a análise dos construtos constaram de questões estruturadas em escala do tipo *likert*, sendo o questionário de análise do comprometimento organizacional medido pela escala de comprometimento proposta por Meyer e Allen (1997, 1991), validado por Marques (2010). A escala de comprometimento foi dimensionada em seis pontos, entre 1 (Discordo totalmente) e 6 (Concordo totalmente).

Para caracterizar a amostra, utilizou-se um questionário com identificação de dados demográficos, às variáveis *gênero, idade, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho na instituição, número de filhos, faixa salarial e cargo ocupado*.

A caracterização dos resultados demográficos e ocupacionais dos funcionários que responderam aos questionários pode ser assim sintetizada: em relação ao *gênero*, 52,10% são homens e 47,90% são mulheres. Quanto à *faixa etária*, 34,73% tem de 26 a 35 anos; 34,13% têm de 36 a 45 anos. Aqueles que têm de 46 a 55 anos somam 29,34%. 1,20% tem de 56 a 65 anos e 0,60% tem até 25 anos.

Quanto ao *estado civil*, 62,88% são casados, 17,97% são solteiros, 10,77% declararam união estável, 7,78% são desquitados/separados e 0,60% são viúvos. Quanto ao *número de filhos*, 38,92% não têm filhos, 26,95% têm

apenas um filho, 25,75% possuem dois filhos, 6,59% possuem três filhos e 1,80% possuem quatro filhos.

Quanto a *escolaridade*, 65,29% possuem especialização completa. 22,16% possuem ensino superior completo, 5,99%, especialização incompleta, 3,59%, possuem superior incompleto, 1,80%, 2º grau completo; e 1,20%, mestrado incompleto.

Quanto a *função* exercida, 61,08% são gerente de relacionamento, 26,95% são assistentes de negócios, os Gerentes Gerais são 7,19% e 4,79% são escriturários.

Em relação a *tempo de trabalho na instituição* 45,52% atuam entre 6 e 10 anos. 23,35% atuam entre aqueles que estão entre 11 e 15 anos; 8,98% atuam entre 1 e 5 anos e 8,98% atuam entre 16 a 20 anos no banco. Os indivíduos que possuem entre 21 e 25 anos, e mais de 25 anos somam, respectivamente, 4,79%, e 8,38% da amostra.

Quanto a *faixa salarial*, 53,89% recebem de 10 a 14 salários mínimos, 28,14% recebem de 4 a 7 salários, 7,78% recebem acima de 14 salários, 5,99% recebem de 7 a 10 salários e 4,20% recebem até 4 salários.

Em relação aos entrevistados que participaram da pesquisa qualitativa 5 mulheres e 7 são homens. A *faixa etária* dos entrevistados variou entre 24 e 53 anos de idade; 50% são solteiros sendo que neste grupo apenas 1 possui um filho; 33% são casados sendo que a maioria deles possui dois filhos. O *tempo de trabalho* no Banco varia entre 4 anos e 32 anos, sendo que a maioria atua entre 6 a 15 anos. O *tempo de trabalho* na atual agência varia de 2 meses a 6 anos, tendo em vista que a implantação de agências no segmento de Alta Renda na instituição é considerada recente, menos de dez anos. Todos os funcionários possuem curso superior completo, sendo que 50% possuem especialização completa e a maior parte dos entrevistados ocupa as funções de gerentes de relacionamento.

Após a análise do perfil demográfico e ocupacional dos sujeitos da pesquisa, apresentam-se as considerações acerca dos resultados obtidos, com a finalidade de responder à pergunta norteadora deste estudo: Como se configura o comprometimento organizacional dos funcionários de um banco de economia mista?

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em descrever e analisar o nível de comprometimento organizacional dos funcionários lotados em agências com atendimento digital localizadas no estado de Minas Gerais, tendo como referência o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

Para o desenvolvimento deste objetivo, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e descrever o comprometimento organizacional global dos sujeitos pesquisados;
- b) Descrever e analisar como se encontram configurados o comprometimento afetivo, o calculativo e o normativo, com base no modelo de análise.
- c) Identificar diferenças na média de comprometimento global, afetivo, calculativo e normativo em relação às variáveis demográficas e ocupacionais do estudo.

Quanto ao primeiro objetivo específico, constatou-se que em relação ao comprometimento global, a maioria dos pesquisados 68,90% apresenta alto comprometimento global; ao passo que 24,0% apresentam moderado comprometimento; e 7,20%, apresentam baixo comprometimento. O pequeno percentual de indivíduos com baixo comprometimento global indica inclinação da maioria dos respondentes em realizar esforços em prol do alcance dos objetivos da organização.

Constatou-se forte vínculo entre os sujeitos em relação ao Banco. Os funcionários percebem o envolvimento um dos outros com a instituição, destacando o envolvimento com o trabalho e a necessidade de se adaptar ao novo modelo de atendimento. Todavia também destacam que, para atingir os

resultados que o banco espera, as pessoas se tornam mais individualistas. Perceberam-se, também aspectos como o envolvimento total com o trabalho, vestir a camisa da instituição e o entusiasmo com o trabalho que refletem o alto nível de comprometimento global.

A fim de descrever e analisar como se encontram configurados o comprometimento afetivo, o calculativo e o normativo com base no modelo de análise, verificou-se que, em relação ao comprometimento organizacional, a média mais alta refere-se ao *comprometimento afetivo*, seguida do *comprometimento calculativo* e, por fim, do *comprometimento normativo*.

Na análise do comprometimento organizacional, identificou-se que 80,80% dos funcionários apresentam alto grau de vínculo afetivo, seguido de 70,10% dos respondentes que apresentaram alto vínculo calculativo. A análise do comprometimento normativo demonstrou que 49,10% dos funcionários apresentaram em menor grau o comprometimento normativo.

Na análise do comprometimento, constatou-se a predominância dos funcionários do Banco com a dimensão afetiva. Isso pode indicar que eles valorizam as questões de valores e de objetivos institucionais. Tais pessoas compartilham entre si um desejo de fazer parte da organização (Meyer e Allen 1991; Bandeira, Marques e Veiga, 2000).

Foi possível verificar também, elevado grau de comprometimento calculativo, tendo em vista que os funcionários não enxergarem melhores alternativas de trabalho fora do Banco. De forma geral, eles não pretendem sair do banco para trabalhar em outra organização. Essa possibilidade somente foi considerada desde que fosse para ocupar algum cargo público. Os relatos ratificaram o alto comprometimento calculativo, visto como função das recompensas materiais e dos custos percebidos pelo indivíduo ao deixar de fazer parte da instituição (BASTOS, 1993).

O comprometimento normativo, apresentou o menor grau de comprometimento entre os funcionários. No entanto, o resultado da pesquisa apontou como um

grau satisfatório, tanto que 49,10% dos pesquisados sentem que têm obrigação de fazer parte da instituição e de se comportar congruentemente com os objetivos e com os interesses dela.

Os relatos dos funcionários entrevistados comprovam a presença do comprometimento normativo. Ao serem questionados sobre como são avaliadas as diretrizes e as orientações gerais em relação aos negócios do Banco e os reflexos em seu trabalho, eles reconhecem a importância de seguir as diretrizes da instituição na realização do seu trabalho. O comprometimento normativo, decorre do vínculo que o indivíduo estabelece com a cultura e a estratégia da organização (RIBEIRO e BASTOS, 2010).

Por fim, buscou-se identificar diferenças na média de comprometimento global, afetivo, calculativo e normativo em relação às variáveis demográficas e ocupacionais do estudo.

Observou-se alto nível de comprometimento afetivo, calculativo, normativo e global dos pesquisados. Quanto aos dados demográficos e ocupacionais, concluiu-se que os indivíduos com 36 anos ou mais têm, em média, comprometimento afetivo superior àqueles com idade inferior. Também, os indivíduos com 11 anos ou mais de trabalho na organização têm, em média, maior comprometimento afetivo em relação àqueles que estão na Instituição há menos tempo. Os indivíduos que recebem mais de 10 salários mínimos também possuem maior comprometimento afetivo em relação aqueles que percebem menor remuneração. Em relação ao comprometimento calculativo, normativo e global, não houve diferenças significativas em relação a *gênero, idade, tempo de trabalho na instituição e faixa salarial*.

Esta pesquisa respondeu aos objetivos propostos. Os resultados apresentados contribuem no plano acadêmico, uma vez que não foram encontrados estudos anteriores em bancos digitais voltados para investigar a relação das variáveis aqui propostas.

A contribuição deste estudo passa pelo fato de se impulsionar novas pesquisas referente à área de gestão de pessoas em um banco público, que, como afirmam Botelho e Paiva (2011), apresenta diferenças de atuação em relação as organizações privadas.

A pesquisa acadêmica sempre estará sujeita ao surgimento de alguns fatores limitadores, tanto do ponto de vista metodológico, quanto do ponto de vista teórico, o que impõem certa dificuldade na realização do estudo em questão.

Quanto a contribuição para a sociedade, conhecer o grau de comprometimento dos funcionários que prestam assessoria aos clientes do banco nos canais alternativos de atendimento digital, pode trazer maior confiança e segurança além de estabelecer relacionamento de longo prazo junto a instituição.

Quanto à limitação deste estudo, destaca-se a impossibilidade de promover a generalização dos resultados e das conclusões obtidas, tendo em vista o processo de reestruturação que a instituição passa atualmente.

A limitação apresentada pode ser considerada como metodológica, tendo em vista que esta análise foi feita apenas nas agências que fazem parte do modelo de atendimento digital no segmento Alta Renda no estado de Minas Gerais. Sendo assim, os resultados podem ficar restritos às características específicas desses sujeitos.

Sugere-se para a realização de novas pesquisas a ampliação o número de sujeitos pesquisados dentro da própria instituição pesquisada, considerando outros setores, e os funcionários que foram impactados diretamente com o processo de reestruturação, a fim de comparar os resultados obtidos e identificar, as diferenças quanto ao comprometimento organizacional.

Sugere-se realizar estudos em outros bancos públicos e privados que possuam o modelo digital, para comparar os resultados e, até mesmo, identificar de que forma outros fatores afetam o comprometimento organizacional, por exemplo, ao associar a outro construto como mudança organizacional.

REFERÊNCIAS

- ARRAES, V. M, CABRAL, A. C. A; SANTOS, S.M; SILVA, M.N.M; PENHA, E.D.S. Relação entre aspectos da modernidade organizacional e comprometimento organizacional. **Revista Administração Faces**, Belo Horizonte v. 16 n. 1 p. 66-85 jan./mar. 2017.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. 2.ed. Belo Horizonte: UFMG, 2003.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Brasil fica em 2º lugar em pesquisa sobre inclusão financeira em países em desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/c/noticias/174>> acesso em 02-11-2017.
- BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual 2016**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/relan2016.pdf>>, acesso em 05-11-2017.
- BANDEIRA, M.L., MARQUES A.L. e VEIGA, R.T. Validando um instrumento de medidas de Comprometimento: uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmica e empresarial. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais.... ANPAD**, 1999.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. **RAC**, v. 4, n. 2, Maio/Ago. 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 6. ed. revista e atualizada Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARNETT, J. **An introduction to urban design**. New York: Harper & Row, 1982.
- BARROS, B. T.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BASTOS, A.V.B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun. 1993.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto , v. 2, n. 1, p. 73-90, abr. 1994 .
- BASTOS, A. V. B.; **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 228 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- BASTOS, A. V. B; BRANDÃO, M. G. A; PINHO, A. P. M. Comprometimento

organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 1, n.2, mai./ago. 1997.

BASTOS, A.V.B. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, edição esp. Temática, p. 117-140, 2000

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, Chicago, USA, v.66, p. 32-40, July, 1960.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional**. Temas em Psicologia, n.1. 1994.

BOTELHO, R. D; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: Um estudo no Tribunal de Justiça do estado de Minas Gerais. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 45, n.5, set./out. 2011.

BOTELHO, R. D; **Comprometimento organizacional**: um estudo no Tribunal de Justiça do estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2009, 143f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes. Disponível em: <unihorizontes.br/novosite/banco_dissertacoes/231020091819304944.pdf> Acesso em 01 de maio de 2016.

BROOKINGS. **The 2017 Brookings Financial and digital inclusion Project Report**: Building a Secure and Inclusive Global Financial Ecosystem. Washington, DC. August 2017. Disponível em <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/08/fdip_20170831_project_report.pdf> acesso em 02-11-2017.

CARVALHO, J. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento Organizacional no serviço público: um estudo em uma unidade do Instituto Nacional de Seguro Social em Minas Gerais. **Anais... XXXIX Encontro da Anpad**, set. 2015. Belo Horizonte – MG.

CESAR, A. M. R. A Morte Simbólica em Mudanças Organizacionais: o Caso do Banco do Brasil. **RAC**, Curitiba, v. 14, n.1, pp. 172-188. Jan/fev. 2010.

CHERQUES, H. R. T. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **PMKT: Revista Brasileira de Pesquisa de Marketing**, Opinião e Mídia, v. 3, p. 20-27, 2009.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. trad, Lucia Simonini – 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CUSTÓDIO, L. S. *et al.* Comprometimento Organizacional e Estratégias de Gestão de Pessoas: uma Análise das Experiências em Organizações Públicas Brasileiras. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, FEA USP. 2013, **Anais...** São Paulo, 2013.

DRUCK, G. *et al.* Bancário: um emprego de múltiplos riscos. **CADERNO CRH**. Salvador. n. 37; p. 217-233. Jul/dez 2002.

FARO, Clóvis de. (Org.) **Administração bancária**: uma visão aplicada. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS - FEBRABAN. **Bancos associados**. Disponível em: < http://www.febraban.org.br/Bancos.asp?id_pagina=30>, 2014. Acesso em: 29 out. 2016.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS - FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária**. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>> Acesso em: 29 out. 2017.

FERREIRA, G.C; LEONE, N. M. Estudo das Bases do Comprometimento Organizacional dos funcionários de uma Empresa Familiar do Rio Grande do Norte. **Anais.... XXXV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 04 a 07 de setembro de 2011.

FIELD, A. **Discovering Statistics using SPSS**. 3. ed. London. British Librar. 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresa**, v. 35, n. 2, p.57-63, 1995.

GOUVÊA, M. A.; MASANO, A. C. R.; MANTOVANI, D. M. N. Avaliação de Serviços Bancários no Segmento de Alta Renda na Cidade de São Paulo . **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, n. 1, p. 60-84, 2017.

GRISCI, C. L. I. *et al.* Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 1, p. 27-40, 2006.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, maio/ago. 2006.

HAIR, J. F. Jr. *et al.* **Análise de dados multivariados**. 6. ed. Upper Saddle River: PrenticeHall, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2013**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/3f8379f9e2d7dd69288e599e069c0899.pdf> acesso em 03/11/2017.

JICK, T.D. **Mixing qualitative and quantitative methods**: triangulation in action. In: MAANEN, J.V. *Qualitative methodology*. London: Sage Publications, 1979.

JINKINGS, N. **O mister de fazer dinheiro**: automatização e subjetividade no trabalho bancário. São Paulo: Editores Associados, 1996.

KING, B. **Bank 2.0**: how customer behavior and technology will change the future of financial services. Singapura: Marshall Cavendish Business, 2010.

LINHARES, A.R.P.; SIQUEIRA, M.V.S. Vivências depressivas e relações de trabalho: uma análise sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho e da Sociologia Clínica. Cad. **EBAPE.BR**, v. 12, n. 3, artigo 10, Rio de Janeiro, jul./set. 2014.

MACHADO, M. F. Diálogo entre metodologias quantitativas e qualitativas no campo da saúde. **Psicologia.com.pt**, Porto, v. 01, p. 01-07, 2011.

MARCONE, M. A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUES, A. L. **Resistência à mudança e suas relações com o comprometimento, qualidade de vida e estresse no trabalho**: estudo da reforma gerencial do governo de Minas Gerais. 2011. 181 f. Tese (Professor Titular) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

MARQUES, A. L. *et al.* Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho de Pessoas com Deficiência: um Estudo no Setor Bancário. **XXXIV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, Setembro, 2010.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M., Op. cit.; COHEN, A.; LOWENBERG, G. A. A re-examination of the side-bets theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis. **Human relations**, 43-910, 1015-50, 1990.

MEDEIROS, C. A.; *et al.* Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Rev. adm. contemp.** . 2003, vol.7, n.4, pp.187-209.

MEDEIROS, C. A. F. ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 2, n. 3, p. 67-87, Dec. 1998 .

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

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

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: theory, research and application. Thousand Osaks, CA: Sage. 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**. v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. **Employee-organization linkages**: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1982.

MOWDAY, R. T; STEERS, R. M; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v, 14, p. 224-247, 1979.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. Tradução: Ivan Pedro Ferreira Santos; São Paulo, McGraw-Hill, 2008.

PAULA, M. V. **Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional**: estudo com servidores técnico- administrativos do CEFET/MG. 172f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <<http://www.unihorizontes.br/mestrado2/wp-content/uploads/2017/01/MARCOS-VINICIO-DE-PAULA.pdf>> acesso em 12 de fevereiro de 2017.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. 2. ed. São Paulo: USP, 1999.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais**: a complementariedade do SPSS. 2 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes Vínculos Organizacionais: Explorando Concepções, Fatores Organizacionais Antecedentes e Práticas de Gestão. **Organ. Soc.** Salvador, 2015, vol.22, n.75, pp.659-680.

PINTO, M. P. C. *et al.* As Relações Entre o Desempenho ao longo da Carreira e o Comprometimento Organizacional. **Anais...** XXXVI Encontro da Anpad. 22 a 26 de setembro de 2012.

RIBEIRO, J. A. **Comprometimento organizacional e percepção de justiça**: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa – 192f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2008. Disponível em: <www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/jose_adauto_ribeiro.pdf> acesso em: 15 de janeiro de 2016.

RIBEIRO, J. A; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília , v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROCHA, E. S; HONÓRIO, L. C. Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seções e infraestrutura da UFMG. **Rev. Ciênc. Administração.**; Fortaleza, v.21; n. 1; p. 237-261, jan-jul; 2015.

ROCHA, E. S. **Comprometimento com trabalho e vinculação com as políticas de recursos humanos: estudo com servidores técnico administrativo em educação de uma instituição federal de ensino superior – 118f.** Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2016. Disponível em <<http://www.unihorizontes.br/mestrado2/wp-content/.../EDINALDO-SANTANA-ROCHA.pdf>> Acesso em 25 de abril de 2017.

ROCHA, M. S. **Vestindo a camisa?** dimensões do comprometimento organizacional em jovens trabalhadores . Dissertação (Mestrado Administração) 128f. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUBD-A9WFBR> > acesso em 28 de novembro de 2017.

RODRIGUES, A. C. A; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Rev. Psicol., Organ. Trab.** Florianópolis , v. 10, n. 2, p. 129-144, dez. 2010

SANCHES, A. T. **A grande corporação bancária e os meandros do processo de trabalho.** 330f. Tese (Doutorado em Sociologia). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-16082016-145135/en.php>> acesso em 27 de setembro de 2017.

SANCHES, A. T. Dimensões da difusão tecnológica do setor bancário, divisão do trabalho e ação sindical. **Cadernos CERU**, [S.l.], v. 23, n. 1, p. 31-60, jun. 2012.

SEVERINO, A.J. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SIEGEL, S., CASTELLAN, N. J. **Nonparametric statistics for behavioral sciences.** 2ª ed. New York: McGraw-Hill, 1998.

STEERS, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, 22, 46-56, 1977.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, M. M. F; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro. Editora FGV, 2006.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. In: **Academy of Management Review**, v.7, n. 3, p.418-428, 1982.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

ZANELLI, J.C; BORGES-ANDRADE, J.E; BASTOS, A.V.B. (Orgs) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZANELLI, J. C.; SIVA, N. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

ZILLE, L. P. **Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional para gerentes: estudos em organizações brasileiras de setores diversos**. 2005. 307 f. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2005. Disponível em:
<<http://cepead.face.ufmg.br/btd/files/165/aid165n2a1.pdf>>. Acesso em: 30 de setembro de 2017.

ANEXO A

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
Rua Alvarenga Peixoto, 1270 - Santo Agostinho - Belo Horizonte, MG**

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa para elaboração de uma Dissertação de Mestrado em Administração, a ser defendida no Centro Universitário Unihorizontes, com o objetivo de obter o grau de Mestre em Administração. **O objetivo da pesquisa é identificar o comprometimento dos funcionários de um grande banco brasileiro de economia mista no modelo de atendimento digital.**

Para tanto, será necessário responder ao questionário seguinte, composto de duas seções: cada uma vem precedida da instrução de como deverá ser respondida. É muito fácil respondê-lo! Você precisará dispor de apenas 10 (dez) minutos, aproximadamente, para fazê-lo.

Não existem respostas certas ou erradas. O importante é que você responda todas as questões.

Por favor, não deixe nenhuma questão sem resposta.

Use de toda sinceridade para que a pesquisa possa retratar, o mais fielmente possível, o seu estilo de atuação e vínculo com o Banco.

Todos os dados da pesquisa serão tratados de forma agregada. Portanto, suas respostas serão mantidas em sigilo. Gentileza não escrever seu nome em qualquer lugar do questionário.

Sua contribuição é muito importante.

Bom trabalho!

Agradecemos a sua participação

Gislaine Soares da Cruz
Mestranda em Administração do Centro Universitário Unihorizontes
Telefone: (31) 3205-8959 / (31) 99436-1966

Professor Dr. Luciano Pereira Zille
Orientador da Pesquisa
31-3349-2933

PARTE 1 - DADOS DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS. (LEIA ATENTAMENTE O CONTEÚDO DAS PERGUNTAS E RESPONDA MARCANDO UM X EM APENAS UMA ALTERNATIVA).**1. Sexo:**

Masculino Feminino

2. Idade:

- até 25 anos
 de 26 a 35 anos
 de 36 a 45 anos
 de 46 a 55 anos
 de 56 a 65 anos
 acima de 65 anos

3. Tem Filhos?

Não Sim. Quantos? _____

4. Estado Civil:

- solteiro (a)
 casado (a)
 desquitado (a) / separado (a)
 viúvo (a)
 outro _____

5. Indique seu grau de escolaridade mais elevado:

- 2° grau completo
 superior incompleto
 superior completo
 especialização incompleto
 especialização completo
 mestrado incompleto
 mestrado completo

6- Há quanto tempo você trabalha na instituição?

- de 1 a 5 anos
 de 6 a 10 anos
 de 11 a 15 anos
 de 16 a 20 anos
 de 21 a 25 anos
 mais de 26 anos

7- Qual a sua faixa salarial (salário mínimo atual R\$ 937,00) ?

- até 4 salários – (até R\$ 3.748,00)
 de 4 a 7 salários – (de R\$ 3.748,01 até R\$ 6.559,00)
 de 7 a 10 salários – (de R\$ 6.559,01 até R\$ 9.370,00)
 de 10 a 14 salários – (de R\$ 9.370,01 até R\$ 13.118,00)
 acima de 14 salários (acima de R\$ 13.118,01)

8- Qual a função você que você exerce?

- Escrivão (a)
 Assistente (carga horária 6 horas)
 Assistente (carga horária 8 horas)
 Gerente

PARTE 2 - LEIA ATENTAMENTE O CONTEÚDO DAS PRÓXIMAS AFIRMATIVAS E RESPONDA MARCANDO UM X EM APENAS UMA ALTERNATIVA, DE ACORDO COM A SUA PERCEPÇÃO CONFORME A ESCALA ABAIXO.

		1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Discordo levemente	4 Concordo levemente	5 Concordo	6 Concordo totalmente
01	O banco merece minha lealdade.	1	2	3	4	5	6
02	Eu me sinto como uma pessoa de casa no banco.	1	2	3	4	5	6
03	Eu me sinto emocionalmente envolvido com o banco.	1	2	3	4	5	6
04	Realmente sinto os problemas do banco como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6
05	Acho que eu teria poucas alternativas no mercado se eu deixasse o banco.	1	2	3	4	5	6
06	Eu sinto um forte senso de integração com o banco.	1	2	3	4	5	6
07	O banco tem um imenso significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6
08	Eu devo muito ao banco.	1	2	3	4	5	6
09	Eu me sentiria culpado se deixasse o banco agora.	1	2	3	4	5	6
10	Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha vida profissional ao banco.	1	2	3	4	5	6
11	Na situação atual, trabalhar no banco é, na realidade, uma necessidade.	1	2	3	4	5	6
12	Na situação atual, trabalhar no banco é um desejo realizado.	1	2	3	4	5	6
13	Se eu decidisse deixar o banco agora, minha vida ficaria desestruturada.	1	2	3	4	5	6
14	Se eu já não tivesse dado tanto de mim ao banco, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5	6
15	Mesmo se eu quisesse, seria difícil para mim deixar o banco agora.	1	2	3	4	5	6
16	Uma das poucas consequências negativas de deixar o banco agora seria a falta de alternativas imediatas de emprego no setor privado.	1	2	3	4	5	6
17	Sinto que não seria certo eu deixar o banco agora, mesmo se fosse vantagem para mim.	1	2	3	4	5	6

ANEXO B

Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE)

Eu, Gislaine Soares da Cruz, aluna do curso de mestrado do Centro Universitário Unihorizontes, estou desenvolvendo uma pesquisa sob a orientação do Prof. Dr. Luciano Zille Pereira, cujo objetivo é identificar e descrever o comprometimento organizacional dos funcionários de um Banco brasileiro de economia mista.

Assim, convido você a participar desta pesquisa. Um dos procedimentos adotados para a coleta de dados será a entrevista semiestruturada. Os depoimentos, com a sua autorização prévia, serão transcritos e ficarão em poder do pesquisador. Informo-lhe, ainda, que os dados obtidos serão mantidos em sigilo, assim como a sua privacidade e a garantia de anonimato. Os resultados da pesquisa serão utilizados somente para fins científicos.

Comunico-lhe que não terá despesas decorrentes de sua participação na pesquisa. Você tem a liberdade de se recusar a participar ou de retirar o seu consentimento em qualquer momento ou fase do estudo.

Eu, _____
____, RG _____, fui orientado (a) sobre o estudo e afirmo meu consentimento em participar da atividade proposta pelo pesquisador e autorizo a transcrição da entrevista.

Belo Horizonte, _____ de _____ de 2017.

Assinatura do entrevistado: _____

Gislaine Soares da Cruz

Mestranda em Administração do Centro Universitário Unihorizontes

Telefone: (31) 3205-8959 / (31) 99436-1966

APÊNDICE A

Quadro 4 - Operacionalização das variáveis da pesquisa

Modelo	Variável	Definição	Critério de interpretação	Questões relacionadas
Meyer e Allen (1991) validado por Marques (2011)	Comprometimento afetivo	Forte envolvimento emocional do indivíduo com a organização e indica o seu desejo de ar algo de si próprio para a organização	Quanto maior a concordância, maior o comprometimento	01, 02, 03, 04, 06, 12
	Comprometimento calculativo	Função da percepção do trabalhador em relação às trocas estabelecidas com sua organização de trabalho	Quanto maior a concordância, maior o comprometimento	05, 11, 13, 14, 15, 16
	Comprometimento normativo	Resultado da totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que este se comporte de acordo com os objetivos e com os interesses da organização	Quanto maior a concordância, maior o comprometimento	07, 08, 09, 10, 17

Fonte: Apud. de Paula, 2016.

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1 - De uma forma geral, me fale sobre o trabalho que você realiza no Banco.
- 2 – Com a implantação do modelo digital, o que mudou na forma de realizar o seu trabalho?
- 3 - Como você considera o vínculo dos seus colegas com o Banco?
- 4 - Como você considera o seu vínculo em relação aos resultados que o Banco espera de você?
- 5 – Você acha que o Banco precisa criar ações para aumentar o vínculo dos funcionários com a instituição? De que maneira?
- 6 - O que lhe motivou a ingressar no Banco?
- 7 - No contexto atual, como você avalia a sua permanência no Banco?
- 8 – O que você mais valoriza em relação ao seu trabalho no Banco?
- 9 - Como você avalia os seus ganhos materiais em relação ao seu trabalho no Banco? Quais as suas expectativas futuras?
- 10 - Você já pensou em sair do banco para trabalhar em outra organização? Por que?
- 11 – Como você avalia as diretrizes e orientações gerais em relação aos negócios do banco e os reflexos em seu trabalho?
- 12 - Como você avalia as mudanças que vem ocorrendo na instituição principalmente no que vem ocorrendo no contexto digital?

13 - Qual o significado que o Banco tem na sua vida?

14 – Deseja acrescentar algo?

APÊNDICE C

Quadro 5 - Matriz de análise de conteúdo

Objetivos específicos	Categorias de Análise	Roteiro da Entrevista
Identificar e descrever o comprometimento organizacional global dos sujeitos pesquisados	Comprometimento global	1) Como você considera o vínculo dos seus colegas em relação ao Banco? 2) Como você considera o seu vínculo em relação aos resultados que o Banco espera de você? 3) Você acha que o Banco precisa criar ações para aumentar o vínculo dos funcionários com a instituição? De que maneira?
Descrever e analisar como se encontra configurado o comprometimento afetivo com base no modelo de análise.	Comprometimento afetivo	4) O que lhe motivou a ingressar no Banco? 5) No contexto atual como você avalia a sua permanência na instituição. 6) O que você mais valoriza em relação ao seu trabalho no Banco. 7) Qual o significado o Banco possui na sua vida.
Descrever e analisar como se encontra configurado o comprometimento calculativo com base no modelo de análise.	Comprometimento instrumental/ calculativo	8) Como você avalia os seus ganhos materiais em relação ao seu trabalho no Banco? Quais as suas expectativas futuras? 9) Você já pensou em sair do banco para ir trabalhar em outra organização. Por que?
Descrever e analisar como se encontra configurado o comprometimento normativo com base no modelo de análise.	Comprometimento normativo	10) Como você avalia as diretrizes e orientações gerais em relação aos negócios do banco e os reflexos em seu trabalho? 11) Como você avalia as mudanças que vem ocorrendo na instituição principalmente no que vem ocorrendo no contexto digital?

APÊNDICE D

Tabela 4 – Teste *post hoc* de Kruskal-Wallis – *comprometimento afetivo versus idade*

Variável	Mann Whitney / Kruskal-Wallis			Teste <i>post-hoc</i>	
	P-valor	Categoria	Postos de média	Ru-Rv	Z
Faixa etária	0,002	Até 35 anos	66,35	(1) e (2): 24,4	21,6
		36 a 45 anos	90,74	(1) e (3): 30,5	22,2
		46 anos ou mais	96,89	(2) e (3): 6,2	22,4

Nota 1: (a): nível de significância de 0,05.

Nota 2: $Z = Z_{\alpha/k(k-1)} \sqrt{\left(\frac{N(N+1)}{12}\right) \left(\frac{1}{nu} + \frac{1}{nv}\right)}$