

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA

ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES OF A BANKING AGENCY

Alex Bizarria Bezerra

Tecnólogo em Mecatrônica. Especialização em MBA Executivo em Negócios Financeiros. Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.
E-mail: bianapsq@hotmail.com

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria

Psicóloga. Especialista em Saúde Pública. Doutoranda em Administração. Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.
E-mail: bianapsq@hotmail.com

Mônica Mota Tassigny

Doutora em Educação. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas – Unifor. Universidade de Fortaleza.
E-mail: bianapsq@hotmail.com

Envio em: Junho de 2013

Aceite em: Novembro de 2013

RESUMO

O presente artigo resulta de uma pesquisa sobre comprometimento organizacional junto a funcionários da carreira administrativa de uma instituição financeira no Município de Fortaleza – CE. Foi realizada uma pesquisa de campo aplicada com 30 funcionários dessa instituição, utilizando o questionário Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) criado para mensurar sete bases do comprometimento organizacional (afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de oportunidades e escassez de alternativas). Como resultado, obteve-se um comprometimento acima da média para a base afetiva; baixo comprometimento para as bases obrigação em permanecer, afiliativa e escassez de alternativas; alto comprometimento para a base obrigação pelo desempenho e um comprometimento abaixo da média para as bases falta de recompensas e oportunidades e linha consistente de atividades. A discussão assentou-se na concepção de que o comprometimento organizacional está associado a valores, à cultura e ao clima organizacional. Além disso, o comprometimento levaria as instituições a um melhor desempenho. Inferiu-se que a implementação de ações voltadas a estimular o comprometimento dos indivíduos possibilita o desenvolvimento institucional com base no envolvimento dos funcionários.

Palavras-Chave: Comprometimento organizacional. Instituição financeira. Clima organizacional.

ABSTRACT

This article results from research on organizational commitment among employees of the administrative career of a financial institution in Fortaleza - CE. We conducted a field survey applied to 30 employees of this institution, using the questionnaire Scale Bases of Organizational Commitment (EBACO) designed to measure seven bases of organizational commitment (affective, obligation to remain, the performance obligation, affiliative, lack of rewards and opportunities, consistent line of opportunities and lack of alternatives). As a result, we obtained a commitment above average for affective base, low commitment to the foundations obligation to remain, affiliative and lack of alternatives, high commitment to the basic obligation and a commitment by the performance below average for the lack of bases rewards and opportunities and consistent line of activities. A discussion was based on the idea that organizational commitment is associated with values, culture and organizational climate. Moreover, the commitment would lead institutions to better performance. It also inferred that the implementation of actions to stimulate the commitment of individuals enables institutional development based on employee engagement.

Key words: Organizational commitment. Financial institution. Organizational climate.

1 INTRODUÇÃO

Os estudos organizacionais disseminaram uma linha de estudos que confere maior ênfase às relações entre indivíduos e seus ambientes organizacionais. O comprometimento organizacional surge como indicador desse relacionamento e que pode se apresentar associado a uma maior efetividade de ações, produtividade e satisfação pessoal. De modo simples, comprometimento organizacional significa o grau de identificação de uma pessoa com os valores e objetivos da organização e está associado a uma disposição de trabalhar em prol da organização (ZANNELLI; SILVA, 2008).

Considerando a relevância de estudos relacionados a vínculos estabelecidos entre os trabalhadores e as diretrizes institucionais de seu ambiente de trabalho, este estudo se propõe desenvolver uma pesquisa sobre comprometimento organizacional. Esse interesse vem da constatação, por parte dos autores, de que as mudanças no ambiente de trabalho estão exigindo, progressivamente, o aumento do envolvimento dos trabalhadores nas ações implementadas pelas organizações (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). Percebe-se, também, que o aumento da competitividade e do uso do conhecimento como valor diferencial entre organizações tem ocasionado nova postura e necessidade de fortalecer o comprometimento (ZANNELLI; SILVA, 2008).

Convém reconhecer que esses comportamentos quando expressos no cotidiano profissional, constituem um diferencial dos trabalhadores que se empenham para contribuir com o seu saber e fazer intelectual para o fortalecimento das relações internas, dos processos de trabalho e da imagem institucional, os quais resultarão no sucesso profissional (MAIA et al., 2009, p. 219).

Esta pesquisa supõe, de saída, que o relacionamento das pessoas com o seu ambiente de trabalho estabelece as bases comportamentais necessárias para o desenvolvimento organizacional, dependendo de aspectos atitudinais e de decisões individuais. Essas disposições individuais parecem estar diretamente relacionadas à cultura e ao clima organizacional.

Atributos relacionados ao comprometimento, como, por exemplo, a motivação e a satisfação no trabalho, são expressos como fatores que garantem excelência à organização, principalmente, quando a organização busca compatibilizar os anseios e os ob-

jetivos das pessoas com as estratégias da instituição, a política, os objetivos e as metas (MAIA, 2009).

Assim, este artigo objetiva responder a seguinte questão: Qual o grau de comprometimento organizacional dos funcionários de uma agência bancária denominada neta investigação de nível I do Banco X, em Fortaleza (CE), segundo a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO)?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO

As relações sociais entre os detentores do capital e os trabalhadores transita por profundas transformações desde o início do século XIX, em virtude da consolidação do capitalismo e da internacionalização do capital (PORTER, 1980, 1986).

Algumas destas mudanças e transformações tiveram grande visibilidade a partir dos anos 80, que foi uma década de grande salto tecnológico, a automação, a robótica e a microeletrônica invadiram indústrias e empresas, particularmente, as instituições financeiras. Desenvolveram-se novas relações de trabalho e de produção de capital (ANTUNES, 1998).

Pode-se ainda afirmar que expansão do sistema capitalista trouxe à categoria trabalho uma intensa transformação, principalmente em relação as “suas formas de inserção na estrutura produtiva, de representação sindical e política” (MAIA et al., 2009, p. 207). De acordo com esses autores, uma das principais características desse movimento dizem respeito a alterações das classes trabalhadoras na constituição da subjetividade. Surgem aqui, outros olhares sobre as organizações, como, por exemplo, a gestão das mudanças, a inovação organizacional, o empreendedorismo, a responsabilidade social, e estratégia global (PENG et al, 2009).

Com origem na ideia apresentada, as mudanças no mundo trabalho ensejam o aumento da competitividade (PORTER, 1980). Considerando-se, pois, a realidade competitiva de hoje, percebe-se que o conhecimento representa um instrumento com valor diferencial para as organizações, assim como a necessidade de fortalecer o comprometimento (ZANNELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004). Dessa forma, o alcance da sustentabilidade de uma organização depende cada vez mais do envolvimento afetivo e ativo dos

trabalhadores, sob uma gestão comprometida em fazer escolhas coerentes com as percepções e atitudes compartilhadas.

A acumulação flexível de capital (outra denominação para o taylorismo), amparada pelo neoliberalismo, promove uma reestruturação da produção marcada pela precarização do mundo laboral, acentuando a insegurança, a degradação nas relações de trabalho e o desemprego (ANTUNES, 1999). “[...] O fordismo e o taylorismo já não são únicos e mesclam-se com outros processos produtivos (neofordismo, neotaylorismo, pós-fordismo) [...]” (ANTUNES, 1998, p.15).

Assim, também emergem novos processos de trabalho e a produção em série, comum ao fordismo, cede espaço para a produção flexível com novo padrão na busca pela produtividade e com nova adequação à lógica do mercado (HARVEY, 1996).

2.2 O TRABALHO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

A carreira de bancário passou por consideráveis modificações na década de 1960, principalmente após a reforma bancária de 1964 (Lei 4595/64). Esta reforma foi inspirada no modelo estadunidense e resultou em uma grande concentração de capital no setor bancário, articulando o sistema financeiro nacional e internacional (ANDRADE; DEOS, 2009).

Nas décadas de 1980 e 1990, o Brasil passou por uma reestruturação produtiva que influenciou consideravelmente o sistema financeiro. Observa-se que nesse período um ajuste estrutural em consequência da globalização do sistema financeiro internacional, do acirramento da concorrência internacional e nacional e de mudanças institucionais (DIEESE, 1997).

Em resposta às transformações produtivas das décadas citadas anteriormente, as instituições financeiras desenvolveram ações para se adequar às alterações na configuração econômica. Como exemplo, têm-se a automação das rotinas de trabalho e o desenvolvimento de tecnologias de autoatendimento. Essas ações ensejaram mudanças na gestão de produtos e serviços que, aliadas ao uso intensivo da informática, provocaram alterações no trabalho bancário, assim como na sua forma de administração. A eliminação da duplicação de tarefas, a simplificação de procedimentos internos e a reorganização funcional, privilegiando a flexibilização - de jornada, remuneração e função, com ampliação das tarefas executadas pelos bancários são alguns

O perfil do trabalhador bancário passou por mu-

tações significativas ao longo desse processo de reestruturação produtiva. Tais mudanças afetaram os trabalhadores em seus modos de trabalhar e de ser (GRISCI; BESSI, 2004).

Uma lógica de instabilidade e imprevisibilidade resultante das contínuas reestruturações do trabalho, aliadas às novas tecnologias, fez com que o trabalho, em especial nas instituições financeiras estatais, antes tido como trabalho para a vida toda, adquirisse um caráter de transitoriedade (GRISCI; BESSI, 2004, p. 160).

A atual ênfase dos bancos na “excelência” do atendimento e na venda de produtos e serviços financeiros como importante mecanismo de rentabilidade se faz acompanhar de uma redefinição da identidade profissional do bancário alocado nas agências, postos e centrais de atendimento (JINKINGS, 2003).

2.3 ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Uma organização de trabalho configura-se como sistema social, tendente a desenvolver ações que lhe garantam sustentabilidade. A razão de ser das empresas, bem como os critérios que definirão a sua forma de atuação, constituem resultados dos significados compartilhados do contexto de trabalho e da interação de seus participantes (ZANELLI; SILVA, 2008). Desses significados, que compreendem valores, crenças e sentimentos, também derivam os comportamentos predominantes nas organizações.

Por conseguinte, as atitudes sustentadas por valores, princípios e crenças são desenvolvidas durante a vida, e são reforçadas ou modificadas na vivência no mundo do trabalho. Ao mesmo tempo, um relacionamento que favoreça a troca de informações e a colaboração, além de tornar o ambiente mais humano, aperfeiçoa a tarefa realizada e enseja um maior comprometimento.

Com efeito, os estudos organizacionais dedicam esforços de teorizações, ao longo de sua história, a polaridade entre indivíduo e organização, buscando compreender como as pessoas e a coletividade interagem nos grupos, nas equipes e na organização (ZANELLI; SILVA, 2008).

A expressão clima organizacional esteve sempre relacionada às influências do ambiente laboral sobre o comportamento humano. A qualidade deste locus pode direcionar um comportamento motivado com

vistas a se atingir os objetivos organizacionais. De tal maneira, o clima organizacional possibilita a motivação e a satisfação pessoal, que, por sua vez reduzem as taxas de absenteísmo e rotatividade, aumentam a produtividade, a motivação e o desempenho profissional (MORAES; TUPINAMBÁ, 2009). Dessa forma “a combinação da motivação individual com o clima organizacional tem como resultado o comportamento do indivíduo diante da organização” (MORAES; TUPINAMBÁ, 2009, p.181).

Os processos psicológicos que influenciam o comportamento do trabalhador, presentes na maioria dos estudos organizacionais, são a motivação, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional (GONDIM; SILVA, 2004). No final da década de 1970 e ao longo das décadas seguintes, o comprometimento organizacional se tornou um dos construtos mais intensamente investigados em comportamento organizacional (SIQUEIRA et al., 2008). Este se apresenta como foco deste estudo, considerando que o exame das percepções e das interpretações que os indivíduos dão ao seu contexto de trabalho pode favorecer a constituição de estruturas organizacionais mais harmônicas.

O desafio de se adaptar e de sobreviver nas organizações de trabalho está relacionado à necessidade premente de convivência humana na formação e na consolidação da identidade dos indivíduos ou grupos. Visão, missão, objetivos, estratégias e tarefas necessárias ao funcionamento da organização de trabalho são definidos e direcionados com base em valores, crenças e experiências, expressos no comportamento organizacional (ZANELLI; SILVA, 2008).

De modo simples, o comprometimento organizacional significa o grau de identificação de uma pessoa com os valores e objetivos da instituição e está associado a uma disposição de trabalhar em prol da organização (ZANELLI; SILVA, 2008). Assim como a conceitualização de comprometimento organizacional é marcada por uma grande variedade de definições e interpretações, as pesquisas que buscam avaliar esse fenômeno também são caracterizadas pela multiplicidade.

[...] a pesquisa sobre comprometimento no trabalho é marcada pela diversidade de definições e modelos teóricos de referência que conduzem a uma proliferação de instrumentos de medida, resultando em fragmentação e redundância conceitual (SIQUEIRA et al., 2008, p. 51).

As pessoas em geral visualizam o comprometimento como uma ideia de compromisso e envolvi-

mento, indicando o nível de atenção e cuidado que elas têm no desenvolvimento de tarefas e dimensões valorativas. Assim, o comprometimento sugere um aspecto do indivíduo relacionado à “lealdade a algo, relativamente duradouro em que pode ser descrito por sentenças que delinham intenções, sentimentos e desejos” (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997, p. 99). Algumas das diversas correntes teóricas que tratam sobre o comprometimento tendem a dividir esse conceito em dois grupos: o atitudinal, que estuda o comprometimento por meio dos sentimentos, desejos, intenções e crenças sobre determinado objeto e expressos em relatos verbais, e o comportamental, que toma como base indicadores passíveis de observação (SILVA et al., 2009).

Na linguagem científica, as diversas concepções indicam que o envolvimento representa “uma medida global de comprometimento que é utilizada para prever vários produtos individuais: desempenho, rotatividade, absenteísmo, por exemplo,” (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997, p. 101), fenômenos mais presentes na organização do trabalho e que indicam características da relação entre o indivíduo e o ambiente laboral. De efeito, o comprometimento associado a esse envolvimento com o trabalho é uma atitude valiosa para o atingimento dos objetivos institucionais.

Há múltiplos conceitos de comprometimento: normativo, valor, identificação, afetivo, calculativo, instrumental, moral e comprometimento de continuação (SIQUEIRA et al., 2008). Dentre esses, os enfoques que predominam no estudo do comprometimento organizacional, são o afetivo, instrumental/calculativo/continuação e o normativo (MEDEIROS; ENDERS, 1998)

Um importante marco no estudo sobre comprometimento ocorreu quando John Meyer e Natalie Allen conceitualizaram o comprometimento organizacional em três focos dimensionais - comprometimento afetivo com a organização; relacionado a custos em deixar a organização; e como uma obrigação em permanecer na empresa (SIQUEIRA et al., 2008).

O enfoque afetivo foi o que predominou por mais tempo e define o comprometimento sob uma perspectiva atitudinal. O comprometimento transcende uma atitude de “lealdade passiva para com a organização e envolve um relacionamento ativo e que busque o bem-estar da organização” (MEDEIROS et al., 2005, p. 3). Esse apego afetivo ou psicológico transmite a ideia de lealdade associada à intenção de continuar. Além disso, caracteriza o sentimento de orgulho pela instituição, a intenção de contribuir e envolver-se

com o trabalho. Assim, o sentimento de identificação surge à medida que o sujeito internaliza a cultura e o clima da organização. Essa identificação se desdobrará em sentimento de pertença. Considerando o enfoque apresentado, a permanência dos sujeitos recai sobre o vínculo emocional e não apenas em cima dos benefícios proporcionados pela empresa.

O aspecto afetivo está relacionado a um “contrato psicológico” entre trabalhadores e organização. Nesta relação há em ebulição convicções e expectativas onde se confrontam valores explícitos e não explícitos (ZANELLI; SILVA, 2008). A importância deste contrato tem grande impacto nas relações de trabalho visto que

[...] as violações ou rupturas do contrato psicológico enfraquece as relações de confiança entre as partes envolvidas, repercutindo negativamente em processos psicológicos básicos importantes como: motivação [...] satisfação [...], e comprometimento organizacional [...] (ZANELLI; SILVA, 2008, p. 41).

O enfoque instrumental descreve o comprometimento como um fenômeno estrutural e ocorre como resultado das transações indivíduo-organização (MEDEIROS et al, 2005). Este enfoque “reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados a abandoná-lo [...] pois implicaria sacrifícios significativos: econômicos, sociais ou psicológicos” (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997, p. 105). Apresenta, ainda, um sentido negativo, pois, ao integrar num ambiente laboral prioritariamente de forma instrumental destituído de significados, “[...] o trabalho se transforma em fonte de alienação, estranhamento e deterioração da identidade ocupacional e pessoal” (ZANELLI; SILVA, 2008, p. 109).

Os gestores precisam dar atenção a este tipo de enfoque, buscando identificar e minimizar o impacto da relação instrumental, estimulando os trabalhadores para se dedicarem e se envolverem no planejamento, participação nas tomadas de decisão, demonstrando a importância da contribuição de cada indivíduo no desenvolvimento da organização. Para que o trabalho seja fonte de significado pessoal, é importante destacar a ideia de que, “além do salário, a estabilidade, previsibilidade nas relações com os pares e gestores, [...] reconhecimento e a perspectiva de se tornar o que se deseja ser, constituem importantes fatores facilitadores da motivação humana no contexto de trabalho” (ZANELLI; SILVA, 2008, p. 110).

O enfoque normativo é concebido como proveniente das pressões normativas da cultura empresaria-

rial, que impõem um modo de ação e de comportamento dos funcionários. (MEDEIROS et al., 2005). Este enfoque “representa uma percepção de obrigação e dever moral para com a organização” (SILVA et al., 2009, p. 245). Manifesta-se como um chamado da organização para que o servidor trabalhe, considerando a aceitação de objetivos e valores preestabelecidos pela organização. Difere do enfoque afetivo por estabelecer um sentimento de dever e não de apego e diverge do instrumental, porquanto não se relaciona diretamente com os benefícios objetivos que a instituição tem a oferecer.

Medeiros et al. (2005) asseguram que a pesquisa do comprometimento organizacional utiliza, já há algum tempo, os modelos de múltiplos componentes para mensurar o comprometimento, e esses modelos têm a característica negativa de não se ajustarem às diferentes culturas em que são testados. Ensejam, de tal modo, um problema de confiabilidade dos instrumentos. Dessa forma, os autores propuseram um construto de caráter exploratório que tentasse identificar os componentes do comprometimento mais adequado ao contexto cultural brasileiro. Assim, foi desenvolvida a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) que descreve os enfoques até então estudados, ampliando as bases utilizadas para mensurar os níveis de comprometimento.

Esta escala, de acordo com Siqueira et al. (2008), subdivide-se em sete bases: a base afetiva associada ao enfoque afetivo, as bases obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividades e escassez de alternativas associadas aos enfoques instrumental e normativo.

A base afetiva relaciona-se ao alinhamento dos objetivos, crenças e valores da organização aos dos seus funcionários. A obrigação em permanecer refere-se a um sentimento de compromisso moral das pessoas da organização em nela permanecer, podendo existir até um sentimento de culpa em deixá-la.

A base obrigação pelo desempenho associa-se a um sentimento de compromisso em atingir os resultados objetivados pela organização e sugere que as pessoas devem se esforçar para cumprir suas tarefas de forma eficiente e eficaz em benefício da empresa.

A base afiliativa sugere um reconhecimento do indivíduo como membro do grupo e da organização. Remete à ideia de coletividade e pertença. A base falta de recompensas e oportunidades representa a ideia de que qualquer esforço além do normal em benefício da organização deve ser devidamente recompensado

e reconhecido na forma de geração de oportunidades de crescimento profissional.

A base linha consistente de atividade refere-se à crença de que se deve manter a atitude esperada dentro da organização na perspectiva de manter o emprego, ou seja, deve-se obedecer as regras no intuito de expressar os comportamentos ditos mais adequados.

A base escassez de alternativas indica, para Bastos et. al. (2008), a percepção do indivíduo em possuir poucas alternativas de trabalho caso deixe a organização. De acordo com essa base, o trabalhador se sente coagido a continuar exercendo as suas funções na instituição por medo de não encontrar

trabalho se vier a ficar desempregado.

Considerando a centralidade do comprometimento organizacional no sucesso da instituição, este experimento optou por investigar este fenômeno em um contexto de trabalho de uma instituição financeira através do instrumento de análise quantitativa baseado em questionário, que perpassa diversas áreas de conhecimento sobre o fenômeno estudado, e que se revelou essencial para “compreender os processos de socialização ou construção da subjetividade individual e as características culturais, internas e externas à organização, faz parte necessariamente dos estudos de comprometimento organizacional” (ZANELLI; SILVA, 2008, p. 92).

Tabela 1 – Denominações e definições dos sete fatores da EBACO.

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

Fonte: Adaptado de Siqueira et. al. (2008, p. 63).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 TIPO DA PESQUISA

Esta investigação teve caráter descritivo e de campo. Os dados obtidos pelo questionário foram analisados em sua forma pura, por meio de análise estatística. Esta teve como objetivo a identificação e mensuração do comprometimento organizacional dos trabalhadores envolvidos.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

Esta investigação realizou-se junto a funcionários da carreira administrativa de uma agência nível I¹ do Banco X no Município de Fortaleza. A escolha

dos sujeitos que participaram da pesquisa deu-se por amostragem por conveniência e sem restrição de tempo de experiência, considerando que foram includos no estudo os funcionários que expressaram concordância em participar do experimento.

A agência estudada é caracterizada como de nível I, conforme uma classificação que vai de nível V, menor porte, a nível I, maior porte e nível especial, que são aquelas com importância estratégica e com alta rentabilidade dentro da organização. Ela possui 41 funcionários, dos quais 30 responderam o questionário.

3.3 ESCOLHA DO MÉTODOS DA PESQUISA E COLETA DE DADOS

O questionário compreendeu 28 questões objetivas, sendo que quatro delas abordam cada uma das sete bases

¹ Os níveis de classificação de uma agência são variados. Uma agência pode ser classificada como especial e de níveis que variam de I a V, de acordo com a respectiva rentabilidade.

do comprometimento estudadas (Afetiva, Organização em Permanecer, Organização pelo desempenho, Afiliativa, Falta de recompensas e oportunidades, Linha consistente de oportunidades e Escassez de alternativas). As respostas das questões compreendem uma escala de 1 a 6, representadas da seguinte forma: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo muito; 3 – discordo pouco; 4 – concordo pouco; 5 – concordo muito e 6 – concordo totalmente. Cada pergunta será respondida com uma numeração dessa escala

Para o desenvolvimento deste trabalho foi utilizado o método quantitativo por meio de um questionário. Este método tem como objetivo ensejar medidas precisas e confiáveis, permitindo uma análise estatística baseada na apreciação dos dados quantitativos. No segundo momento, foi realizado um estudo qualitativo que “[...] caracteriza-se como uma abordagem interpretativa e compreensiva dos fenômenos, que busca seus

significados e finalidades” (PENNA, 2007, p.128).

A coleta dos dados deu-se por meio da aplicação do questionário Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). De acordo com Siqueira et al. (2008, p. 61), esse instrumento de medida foi aplicado pela primeira vez por Medeiros, em 2003, para mensurar sete bases do comprometimento organizacional, quais sejam: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividades e escassez de alternativas. Este instrumento é formado por 28 itens, sendo quatro para cada uma das sete bases. O cálculo e a interpretação dos resultados foram obtidos por intermédio de uma escala que atribui pesos para cada item do questionário. Como o resultado foi interpretado em grupo, foram calculadas as médias que os respondentes deram para cada indicador ou item da escala.

Tabela 2 - Itens integrantes e índice de precisão (alfa) de cada das setes bases da EBAC

DENOMINAÇÃO	ITENS	ÍNDICES DE PRECISÃO
Obrigação em permanecer	1, 2, 3, 4	0,87
Afetiva	5, 6, 7, 8	0,84
Afiliativa	9, 10, 11, 12	0,80
Escassez de alternativas	13, 14, 15, 16	0,73
Obrigação em permanecer	17, 18, 19, 20	0,77
Linha consistente de atividade	21, 22, 23, 24	0,65
Falta de Recompensas e oportunidade	25, 26, 27, 28	0,59

Fonte: Adaptado de Siqueira et. al. (2008, p. 63).

A avaliação do comprometimento organizacional foi analisada individualmente e seus resultados foram interpretados em grupo, pois, segundo Siqueira et. al. (2008, p. 64), “a literatura do comprometimento revela que grande parte do comprometimento no trabalho é função de variáveis organizacionais.”

O questionário de 28 questões estruturado em escala Likert (Tabela 3) foi distribuído entre todos os funcionários que estavam em exercício na agên-

cia bancária no dia da aplicação. Procedeu-se a uma breve apresentação das justificativas para a aplicação deste instrumento e os sujeitos envolvidos responderam os itens em aproximadamente 15 minutos. Em seguida, os questionários foram devolvidos devidamente respondidos, voluntariamente, à origem por 30 participantes.

Levando em conta o seu sentimento, responda as afirmativas abaixo de acordo com a escala a seguir:

Tabela 3 –Escala de bases do comprometimento organizacional.

PESOS	DISCORDO			CONCORDO		
	1.DISCORDO TOTALMENTE	2.DISCORDO MUITO	3.DISCORDO POUCO	4.CONCORDO POUCO	5.CONCORDO MUITO	6.CONCORDO TOTALMENTE
0,74	1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornando mais similares.					
0,76	2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.					
0,80	3. Eu me identifico com a filosofia desta organização.					
0,78	4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.					
0,78	5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.					
0,79	6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.					

PESOS	DISCORDO			CONCORDO		
	1.DISCORDO TOTALMENTE	2.DISCORDO MUITO	3.DISCORDO POUCO	4.CONCORDO POUCO	5.CONCORDO MUITO	6.CONCORDO TOTALMENTE
0,82	7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.					
0,85	8. Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.					
0,65	9. Todo empregado deve buscar atingir aos objetivos da empresa.					
0,81	10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.					
0,81	11. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.					
0,70	12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.					
0,72	13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.					
0,82	14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.					
0,76	15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.					
0,68	16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.					
0,45	17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.					
0,77	18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para depender esforços extras em benefícios desta organização.					
0,72	19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.					
0,60	20. Apesar de esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.					
0,69	21. Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.					
0,58	22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.					
0,71	23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.					
0,65	24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.					
0,59	25. Se eu decidisse deixar minha organização, minha vida ficaria bastante desestruturada.					
0,77	26. Eu acho que teria pouca oportunidades se deixasse esta organização.					
0,84	27. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.					
0,78	28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades.					

Fonte: Adaptado de Siqueira et. al. (2008, p. 63 a 66).

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

De posse dos questionários respondidos, alimentou-se a planilha com os dados obtidos, quantificando os números de respondentes para cada nota das respectivas 28 questões. A média das notas foi calculada por meio de uma fórmula na qual se dividiu pelo número total de participantes da pesquisa, a soma dos produtos das notas pelo número de respondentes de cada uma delas. Logo após, multiplicou-se a média obtida pelos pesos de cada questão, de acordo com a tabela 3. O procedimento segue o seguinte roteiro de acordo com Siqueira et. al. (2008, p. 64).

1. Calcule a média que os respondentes deram para cada indicador ou item da escala. 2. Multiplique a média encontrada pelo peso de cada indicador. Utilize os pesos apresentados [...] para calcular o escore de cada um dos fatores que correspondem às diferentes bases do comprometimento organizacional.

Em seguida, para a obtenção do resultado final, foram somadas as médias ponderadas das quatro questões correspondentes a cada uma das sete bases. Os dados foram coletados e inseridos numa planilha Excel e foram tratados sem a utilização de software de análise estatística. O procedimento geral utilizado foi a pesquisa descritiva, por meio do registro e da análise.

Tabela 4 – Interpretações dos resultados de acordo com a escala EBACO.

Base	Afetiva	Interpretação do resultado
Resultado encontrado	Abaixo de 5,87 Entre 5,87 e 11,21 Entre 11,21 e 16,55 Maior que 16,55	Baixo comprometimento Comprometimento abaixo da média Comprometimento acima da média Alto comprometimento
Base	Obrigação em permanecer	Interpretação do resultado
Resultado encontrado	Abaixo de 10,62 Entre 10,62 e 14,69 Entre 14,69 e 18,75 Maior que 18,75	Baixo comprometimento Comprometimento abaixo da média Comprometimento acima da média Alto comprometimento

Base	Obrigação pelo desempenho	Interpretação do resultado
Resultado encontrado	Abaixo de 3,60 Entre 3,60 e 8,38 Entre 8,38 e 13,34 Maior que 13,34	Baixo comprometimento Comprometimento abaixo da média Comprometimento acima da média Alto comprometimento
Base	Afiliativa	Interpretação do resultado
Resultado encontrado	Abaixo de 14,77 Entre 14,77 e 16,82 Entre 16,82 e 17,88 Maior que 17,88	Baixo comprometimento Comprometimento abaixo da média Comprometimento acima da média Alto comprometimento
Base	Falta de recompensas e oportunidades	Interpretação do resultado
Resultado encontrado	Abaixo de 4,36 Entre 4,36 e 8,78 Entre 8,78 e 13,20 Maior que 13,20	Baixo comprometimento Comprometimento abaixo da média Comprometimento acima da média Alto comprometimento
Base	Linha consistente de atividade	Interpretação do resultado
Resultado encontrado	Abaixo de 8,52 Entre 8,52 e 12,13 Entre 12,13 e 15,63 Maior que 15,63	Baixo comprometimento Comprometimento abaixo da média Comprometimento acima da média Alto comprometimento
Base	Escassez de alternativas	Interpretação do resultado
Resultado encontrado	Abaixo de 11,46 Entre 11,46 e 14,78 Entre 14,78 e 17,85 Maior que 17,85	Baixo comprometimento Comprometimento abaixo da média Comprometimento acima da média Alto comprometimento

Fonte: Adaptado de Siqueira et. al. (2008, p. 67 e 68).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa utilizou o questionário EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional aplicado pela primeira vez por Medeiros (2003).

Dentre os respondentes havia: 17 mulheres e 13 homens; oito pessoas com até cinco anos na empresa; oito com seis a dez anos; uma pessoa com dedicação de 11 a 20 anos à instituição e 14 contando mais de 20 anos trabalhados na mesma organização; nove pessoas com 20 a 30 anos de idade; cinco com 31 a 40 anos; 13 com 41 a 50 anos e três com registro de mais de cinquenta anos de idade.

O instrumento da pesquisa utilizado explora cada uma das sete bases do comprometimento, assim subdivididas: questões de 1 a 4 referem-se à base afetiva; questões de 5 a 8 concernem à base obrigação em permanecer; questões de 9 a 12 são atinentes à base obrigação pelo desempenho; questões de 13 a 16 ligam-se à base afiliativa; questões de 17 a 20 relativas à base falta de recompensas e oportunidades; questões de 21 a 24 dizem respeito à base linha consistente de oportunidades; e questões de 25 a 28 tocam à base

escassez de alternativas.

Para elucidar a obtenção / avaliação do resultado, o procedimento será descrito em forma de etapas: etapa 1- calculou-se a média das respostas de cada item (questão) da escala respondida por todos os sujeitos participantes; etapa 2 – multiplicou-se a média pelos pesos dos itens; esses pesos foram estabelecidos pelo autor da escala EBACO de forma a refletir a importância de cada item na apuração do resultado final quanto ao comprometimento indicado pelas respectivas bases; etapa 3 – obteve-se um valor que será somado, considerando as quatro questões de cada base. Dessa forma, obteve-se nota única, representando cada uma das bases e que será utilizada para as inferências seguindo as informações seguintes:

O questionário foi respondido por 30 pessoas, das quais 56,6% eram do sexo masculino e 43,3% do feminino. Com relação ao tempo de experiência na empresa, os respondentes dividiram-se em: 26,6% com até cinco anos de tempo na empresa; 26,6% tinham de seis a dez anos na empresa e 46,6% tinham mais de vinte anos trabalhados na organização. A faixa etária dos respondentes teve uma proporção de 30% de pessoas com 20 a 30 anos de idade, 16,6% de pessoas com 31 a

40 anos de idade, 13% de pessoas com 41 a 50 anos de idade e 10% de pessoas com mais de 50 anos de idade.

Quanto à idade, confirma-se a característica de dois grupos bem delineados: trabalhadores entre 41 e 50 anos e entre 20 e 30 anos. Ressalta-se que este aspecto geracional será doravante considerado na análise dos resultados.

No entendimento da leitura que fazem Siqueira et al. (2008), ao se considerar os resultados desta pesquisa, ressalta-se a relevância, positiva, para a organização de se verificar um elevado comprometimento para as bases afetiva, obrigação em permanecer, obri-

gação pelo desempenho e afiliativa. Na lógica inversa, o mais benéfico para a instituição é que seja apurado um baixo comprometimento para as bases falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de oportunidades e escassez de alternativas. Além disso, destaca-se o fato de que há certa complementaridade entre esses dois grupos de bases.

No que se refere à discussão dos dados obtidos por meio da análise das respostas e sua relação com as bases do comprometimento organizacional, cabe primeiramente apresentar a interpretação que a proposta da escala EBACO exhibe:

Tabela 5 – Resultado e interpretação do resultado para a base afetiva.

AFETIVA	RESULTADO	INTERPRETAÇÃO DO RESULTADO
	13,35	COMPROMETIMENTO ACIMA DA MÉDIA

Fonte: Pesquisa Direta (2011)

Em relação à base afetiva, indica-se que os funcionários da agência analisada, expressam um comprometimento acima da média. Com arrimo no conceito desta base infere-se que os trabalhadores possuem forte vínculo com a cultura organizacional, com os valores e objetivos da organização. Pode-se inferir que essas pessoas possuem maior identificação com a filosofia da organização e que em virtude desse

vínculo tendem a permanecer na instituição mais em virtude do afeto do que pelos benefícios oferecidos por ela. Assim, as características envolvidas na descrição dessa base de comprometimento podem indicar estratégias de gerenciamento das políticas de aprimoramento do clima organizacional e possibilitar a emergência de comportamentos envolvidos no comprometimento organizacional.

Tabela 6 - Resultado e interpretação do resultado para a base obrigação em permanecer.

OBRIGAÇÃO EM PERMANECER	RESULTADO	INTERPRETAÇÃO DO RESULTADO
	7,04	BAIXO COMPROMETIMENTO

Fonte: Pesquisa Direta (2011)

No tocante à base “obrigação em permanecer”, foi verificado baixo comprometimento por parte dos sujeitos participantes da pesquisa. Com suporte nessa interpretação, pode-se deduzir que os sujeitos pesquisados não se acham obrigados a permanecer na instituição somente por uma obrigação moral. Dessa forma, não se associa a ideia de culpa diante

da possibilidade de deixar a organização. Destaca-se que este aspecto não representa uma atitude positiva para a instituição por parte dos envolvidos. Em relação a este aspecto, notou-se uma possibilidade de inconsistência, pois, geralmente elevada identificação e apego, associam-se a um elevado sentimento de obrigação moral.

Tabela 7 - Resultado e interpretação do resultado para a base obrigação pelo desempenho.

OBRIGAÇÃO PELO DESEMPENHO	RESULTADO	INTERPRETAÇÃO DO RESULTADO
	16,33	ALTO COMPROMETIMENTO

Fonte: Pesquisa Direta (2011)

Quanto à base “obrigação pelo desempenho”, foi detectada, na população pesquisada, alto comprometimento. O significado mais aproximado que se pode dar a esta interpretação diz respeito ao desenvolvi-

mento de tarefas, buscando-se atingir aos objetivos da empresa, esforçando-se pelo bom desempenho do trabalho. Esse sentimento difere do comprometimento afetivo, visto que este situa o sentimento de orgu-

lho na dimensão de fazer parte da instituição, ao passo que àquele desperta o orgulho pessoal pela tarefa bem realizada.

Nessa perspectiva, remete-se à discussão sobre as transformações do mundo do trabalho (ANTUNES, 1998, 1999), considerando-se o importante papel da cultura organizacional nas estruturas organizativas na sociedade atual. Observa-se que a velocidade das mudanças e a alta competitividade, solicitam do profissional uma intensa dedicação ao bom desempenho de suas tarefas e, para isso, surge a cultura da formação continuada. Essa busca incessante pelo conhecimento tem o aspecto positivo de reunir valor às ins-

tuições, pois garante um potencial inovador a essas instituições, porém traz um aspecto negativo, quando se estabelece a cultura de intolerância em relação ao erro, à dificuldade de adaptação etc.

As organizações precisam estar atentas a essas mudanças e estabelecer planejamentos, nos quais seja possível reconhecer e considerar a variabilidade humana, as ações inovadoras, espontâneas e as contingências envolvidas na estrutura orgânica da instituição. Deve-se, no entanto, estimular também “[...] as ações não especificadas pelas prescrições de papel e os comportamentos que facilitam a realização das metas organizacionais” (MAIA et al., 2009, p. 216).

Tabela 8 - Resultado e interpretação do resultado para a base afiliativa.

AFILIATIVA	RESULTADO	INTERPRETAÇÃO DO RESULTADO
	14,54	BAIXO COMPROMETIMENTO

Fonte: Pesquisa Direta (2011).

Referindo-se à base “afiliativa”, restou apurada a existência de baixo comprometimento. Apesar das respostas indicarem que a ideia de grupo é algo que aparece fortalecido a partir da ideia de pertencimento e reconhecimento, atitudes essas contempladas pelas quatro questões sobre essa base.

O aspecto de afiliação representa um dos principais fatores de integração e coesão das instituições. As formações de equipes estão associadas ao potencial que a instituição possui para enfrentar as intensas mudanças.

A constatação de baixo comprometimento afiliativo pode indicar um contexto de trabalho com conflitos e com resistência a mudanças. Além disso, os trabalhadores podem se achar fragilizados pela falta de proteção que o grupo oferece. Enfatiza-se, pois, a necessidade que o homem possui pelo agrupamento, relações sociais. Para tanto, quando um grupo se destaca pelo seu alto nível de desempenho, observam-se o comprometimento consolidado e a ampliação da qualidade de produtos, serviços etc.

Tabela 9 - Resultado e interpretação do resultado para a base falta de recompensas e oportunidades.

FALTA DE RECOMPENSAS E OPORTUNIDADES	RESULTADO	INTERPRETAÇÃO DO RESULTADO
	6,70	COMPROMETIMENTO ABAIXO DA MÉDIA

Fonte: Pesquisa Direta (2011).

Com relação à base “falta de recompensas e oportunidades”, foi detectado comprometimento abaixo da média. Esta base compõe o grupo das que representam aspecto positivo para a organização, quando há um baixo comprometimento. Segundo as respostas dadas, infere-se que os participantes acreditam ter possibilidades de recompensas por meio de promoções e ações de reconhecimento pelas tarefas desenvolvidas.

Então é possível observar que são aspectos im-

portantes para a sustentabilidade da organização: o reconhecimento, as oportunidades de crescimento profissional e pessoal, além da remuneração e estabilidade no emprego. Quando um funcionário observa esses fatores na instituição onde atua, “estabelece um vínculo, percebido como suporte organizacional e relacionado à compreensão dos indivíduos acerca do compromisso das empresas para com eles.” (SILVA et al., 2009, p.239).

Tabela 10 - Resultado e interpretação do resultado para a base linha consistente de atividade.

LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADE	RESULTADO	INTERPRETAÇÃO DO RESULTADO
	10,92	COMPROMETIMENTO ABAIXO DA MÉDIA

Fonte: Pesquisa Direta (2011).

Quanto à base “linha consistente de atividades”, descobriu-se comprometimento abaixo da média. Esta base compreende aquela em que um baixo comprometimento tem significado saudável para a organização. Ela revela uma necessidade de manter um comportamento orientado pelas regras da instituição no sentido de garantir o vínculo empregatício. Assim, a relação com a instituição é pautada mais pela obrigação do que pelo desejo ou pelo afeto. O trabalho

desenvolvido sob tal comportamento pode tornar-se instrumental, por ser desenvolvido diante do receio de não atender às expectativas do empregador.

Com amparo nos resultados encontrados para esta base, observou-se que os sujeitos participantes da pesquisa consideram seu vínculo institucional como de submissão em relação às normas e aos valores, em detrimento de uma identificação com os mesmos valores e a cultura organizacional.

Tabela 11 - Resultado e interpretação do resultado para a base linha consistente de atividade.

LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADE	RESULTADO	INTERPRETAÇÃO DO RESULTADO
	8,43	BAIXO COMPROMETIMENTO

Fonte: Pesquisa Direta (2011).

No tocante à base “escassez de alternativas”, identificou-se baixo comprometimento. Da mesma forma que as duas últimas bases mencionadas, esta também representa um aspecto positivo para a organização, quando é detectado baixo comprometimento. Esta base é definida como uma “crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.” (SIQUEIRA *et al.*, 2008, p. 63). Pode-se inferir pelo baixo comprometimento que os trabalhadores da organização têm a crença de possuir outras possibilidades de trabalho, caso fosse necessário sair da organização. No geral, há uma indicação de que os trabalhadores não teriam problemas em relação a outras oportunidades de trabalho. Dessa forma, a dependência em relação a esta instituição parece não ser um fator preponderante para a

continuação no trabalho.

A perspectiva geral da discussão deste trabalho se alinha à ideia de que os gestores possuem um papel relevante na promoção, acompanhamento e avaliação dos valores, das percepções, da cultura e do clima organizacional, possibilitando maior comprometimento dos trabalhadores das instituições.

Um grande desafio das organizações é encontrar um equilíbrio entre a aceitação dos valores e da cultura organizacional por parte dos seus funcionários e as características como valores, cultura e visões de mundo individuais de cada trabalhador. A relevância desta busca destaca-se da constatação de que “valores fortemente compartilhados e percepções muito homogêneas dificultam mudanças de rumo” (ZANELLI; SILVA, 2008, p. 45).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O comprometimento organizacional aparece na literatura como um fenômeno importante para a eficiência de uma organizacional. Nesse sentido, objetivou-se mensurar aspectos relacionados ao comprometimento arriado no da Escala Base do Comprometimento Organizacional (EBACO).

Ambicionando medir o nível de comprometimento de funcionários de uma agência bancária, esta investigação não teve a intenção de esgotar o assunto nem de generalizar os resultados para todos os trabalhadores bancários. Pretendeu-se, contudo, que a análise contingencial produza matéria-prima para uma investigação mais apurada sobre as motivações de uma equipe de trabalho.

Os resultados apresentaram indicações que reforçam a ideia de que o bom desempenho de uma ins-

tituição está associado ao comprometimento de seus membros. Dessa forma, ressalta-se a necessidade de implementação de ações voltadas a estimular o comprometimento dos indivíduos para possibilitar o desenvolvimento institucional com origem no envolvimento dos funcionários.

A alternativa de se realizar estudo envolvendo sete bases distintas, relacionadas ao comprometimento organizacional possibilitou se proceder um exame mais amplo desse construto. Os resultados apontaram aspectos afetivos, afiliativos, de obrigação, de recompensas e de alternativas, aproximando de uma visualização mais complexa sobre o comportamento dos sujeitos na organização.

Identificou-se, de forma geral, o fato de que os participantes da pesquisa apresentam um grau elevado de afetividade pela instituição, externando pre-

ocupação com o desempenho, porém, não vinculam a sua permanência na instituição como uma obrigação. Indica-se que a instituição tem uma política de recompensas e possibilita oportunidades para os funcionários. Assim, pode-se inferir que a instituição traz uma preocupação com o envolvimento de seus funcionários, com vistas a estimular maior identificação, com suporte na dimensão afetiva e em maior motivação, desde o reconhecimento e as opções associadas ao trabalho. Merece atenção o fato de o aspecto afiliativo ter sido considerado baixo, visto que esse fator se revela importante para a constituição de

equipes saudáveis e harmônicas. Esse fator pode estar associado à quantidade de novos funcionários, que se mostra significativa na amostra da pesquisa.

Por fim, o estudo desenvolvido neste artigo indica que os aspectos do comprometimento organizacional devem ser considerados para a constituição da estratégia organizacional. Destaca-se o limite desta pesquisa pelo tamanho da amostra e porque retratou apenas um dado momento histórico da instituição financeira. Contudo, seus resultados motivam maiores investigações sobre os principais fatores que influenciam o desenvolvimento de equipes harmônicas.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J.E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ANDRADE, Rogério Pereira de; DEOS, Simone. A trajetória do Banco do Brasil no período recente, 2001-2006: banco público ou banco estatal “privado”? **Rev. econ. Contemp.**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, abr. 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482009000100003&lng=p&nrm=iso>. Acessos em: 16 out. 2011.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho?** Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho. 5.ed. São Paulo: Cortez, 1998.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho** – Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. Ed. Boitempo, São Paulo, 1999.

BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-95.

BASTOS, Antonio Virgílio B; BRANDAO, Margarida G. A; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 1, n. 2, Aug. 1997. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551997000200006&lng=en&nrm=iso>. Acessos em: 06 Dez. 2011.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Reestruturação produtiva reduz emprego nos bancos**. Disponível em <<http://www.dieese.org.br/esp/estjul97.xml>>. Acesso em 14mar.2011.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no Trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GRISCI, C. L. I.; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias** [online], n.12, p. 160-200, 2004.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. 6 ed. Trad. Adail U. Sobral e Maria Stela Gomçalves. São Paulo: Edição Loyola, 1996.

JINKINGS, N. **Trabalho e resistência na “fonte misteriosa”**: os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro. Campinas: Editora da Unicamp, 2003.

- MAIA, L. F. R. B et al. Impacto dos valores pessoais sobre o comportamento de cidadania organizacional dos funcionários do serviço de farmácia do Hospital Universitário Walter Cantídio da Universidade Federal do Ceará. In: CABRAL, A. C. A. e al. (Org.) **Reflexões e práticas de gestão de recursos humanos e marketing**. Fortaleza: Edições UFC, 2009. p. 205-235
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, Wayne Thomas. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 2, n. 3, dez. 1998. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000300005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 17 maio. 2011.
- MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 7, n. 4, dez. 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552003000400010&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em: 17 maio. 2011.
- MEDEIROS, C. A. F. et. al. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 1-22, jan./fev. 2005.
- MORAES, S. R.; TUPINAMBÁ, A.C.R. A formalização de práticas de recrutamento e seleção na rotatividade de uma empresa do ramo alimentício em Fortaleza. In: CABRAL, A. C. A. e al. (Org.) **Reflexões e práticas de gestão de recursos humanos e marketing**. Fortaleza: Edições UFC, 2009. p. 171-203
- M.V.; SUN, S.L.; PINKHAM, B.; CHEN, H. 2009. “The institution- based view as a third leg for a strategy tripod”. **Academy of Management Perspectives**, v.23, n.3, p.63-81.
- PENNA, Eloisa Marques Damasco. Pesquisa em psicologia analítica: reflexões sobre o inconsciente do pesquisador. **Bol. psicol**, São Paulo, v. 57, n. 127,dez. 2007. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S000659432007000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em: 17 maio. 2011.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 419 p.
- SEGNINI, L. R. P. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Educação & Sociedade**, v. 20, n. 67, p.183-209, ago. 1999.
- SILVA, S. M. O. et al. Práticas de responsabilidade social corporativa e comprometimento de empregados em empresas de serviços. In: CABRAL, A. C. A. e al. (Org.) **Reflexões e práticas de gestão de recursos humanos e marketing**. Fortaleza: Edições UFC, 2009. p. 237-265
- SIQUEIRA, M. M. M. et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- PASCHOAL, T.; TAMAYO, A.. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 7, n. 4, dez. 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552003000400003&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em: 07 set. 2011.
- ZANELLI, J. C.; SIVA, N. **Interação Humana e Gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.
- ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed. 2004.