

Aplicação de um modelo de gestão de pessoas focado no comprometimento dos funcionários em uma empresa do setor financeiro de Santa Maria/RS

Larissa Disconzi Perufo (UFSM) larissaperufo@hotmail.com
Leoni Pentiado Godoy (UFSM) leoni_godoy@yahoo.com.br
Eliane Garlet (UFSM) eligarlet@gmail.com
Tiago de Medeiros Prestes (UFSM) tprestes@hotmail.com

Resumo:

A inserção do movimento de pesquisas no âmbito do comprometimento organizacional constitui novas contribuições para a área, pois aborda o tema em um contexto globalizado e dinâmico, atualmente observa-se especialmente no setor de serviços que existe uma associação direta da qualidade destes serviços com pessoas comprometidas e envolvidas no ambiente de trabalho. O comprometimento instiga a lealdade e a energia do colaborador. A motivação desse comprometimento é à base dos três enfoques que o trabalho apresenta, onde é abordado o enfoque afetivo ligado ao vínculo emocional, o enfoque instrumental remetido ao vínculo custo – benéfico e por fim o enfoque normativo que vincula ao dever (obrigação) de permanecer. Nesse modelo desenvolvido pelos autores, essas diferentes bases não podem ser confundidas com tipos de comprometimento, elas são, na realidade, dimensões de comprometimento que estão presentes em qualquer vínculo, com força diferenciada. O presente trabalho buscou estudar e demonstrar o grau de comprometimento dos funcionários da Agência Dr. Mariano da Rocha da instituição financeira do Banco do Brasil S.A. através da aplicação do questionário/modelo de Meyer e Allen (1997).

Palavras chave: Comprometimento organizacional, pesquisa do comprometimento organizacional, comportamento organizacional.

Applying a model of people management focused on employee commitment in a financial company Santa Maria / RS

Abstract

The insertion of the movement of research within the organizational commitment is further contributions to the area as it addresses the issue in a global context and dynamic current is observed especially in the service sector that there is a direct association with the quality of these people committed and involved in the work environment. The commitment instills loyalty and energy of employees. The motivation of this commitment is the basis of the three approaches that work shows, where the focus is approached affective linked to emotional bonding, the instrumental approach remitted to the bond cost - beneficial and finally the normative approach that links to duty (obligation) to stay . In this model developed by the authors, these different bases can not be confused with types of commitment, they are actually dimensions of commitment that are present in any bond, strongly differentiated. This study aimed to study and demonstrate the level of commitment of Agency officials Dr. Mariano da Rocha financial institution Banco do Brazil SA through the questionnaire / model of Meyer and Allen (1997).

Key-words: Organizational commitment, organizational commitment research, organizational behavior.

1. Introdução

Diante da realidade atual, na qual as empresas agem em ambientes mutáveis, enfrentando novas problemáticas a cada dia, as quais requerem soluções inovadoras, considerando uma perspectiva macro organizacional, a informação aprimorada inerente ao comprometimento organizacional é hoje uma ferramenta estratégica para a área de gestão de pessoas e para as políticas no meio organizacional.

Há 40 anos essa temática tem sido foco de grandes pesquisas, comprometimento organizacional têm sido foco de grandes estudos e pesquisas que buscam linear o conceito literal das teorias desenvolvidas, como as dos pesquisadores canadenses Meyer e Allen, juntamente com a atitude que cada indivíduo exerce em sua empresa/organização. A visão de chegar a um ponto assertivo de melhora de produção, o qual mescla a prática dos níveis de comprometimento nas organizações com as teorias de enfoque afetivo, enfoque instrumental e por fim normativo, buscará uma efetividade cada vez mais extensiva e dinâmica no que tange a gestão de pessoas em cada setor de atuação, auxiliando desta forma as instituições nas estratégias de gerenciamento humano.

No mundo dinâmico e globalizado em que vivemos, no qual a informação chega cada vez mais rápida em locais cada vez mais distantes, o ser humano também está constantemente fazendo parte desta evolução e buscando vantagem para si neste processo de mudanças. Este tipo de comportamento é considerado saudável para que ocorra a competição no mercado de trabalho. Com isso a busca pelo comprometimento do quadro funcional passa a ser um desafio cotidiano de cada organização.

Hoje existem vagas sim, porém vagas para quem esteja disposto ao sacrifício, ao trabalho, sem pensar nas recompensas de imediato, nem em valores calculados e passageiros, já há algum tempo pode-se observar que o que as empresas buscam são pessoas capazes de não trabalharem apenas pelo valor monetário ou por benefícios temporários, mas sim pelo prazer e pelo real sentido que o trabalho tem para suas vidas.

O capitalismo imperando na atual economia, o que cada empresa busca como objetivo principal é o lucro. Este lucro passa pelo nível de relacionamento que ela tem com cada funcionário e pela forma com que administra o comprometimento de cada um neste contexto. Salancik (1977, apud BASTOS, 1994, p. 32) relata uma forma de comprometimento onde “as pessoas se tornam comprometidas pelas implicações de suas próprias ações, existindo uma pressão psicológica para que o indivíduo se comporte de forma consistente com as implicações de seu comportamento prévio”. O comprometimento desta forma pode ser interpretado como o maior número de adesões do quadro frente à visão, objetivos e premissas da empresa.

Conseguindo canalizar um esforço, tanto pelo enfoque afetivo, enfoque instrumental ou pelo normativo a instituição terá solidez cada vez mais marcante no empenho que cada funcionário transmitirá. Buscando identificar os níveis de comprometimento do quadro de funcionários dentro da Agência Dr. Mariano da Rocha da instituição financeira do Banco do Brasil, será mais palpável delinear formas novas de gestão estratégica nos pontos considerados fracos de comprometimento, visando a reversão em pontos positivos. Sendo assim será desenvolvido, após a explanação das teorias de enfoques do comprometimento organizacional, a análise dos dados obtidos ao longo desta pesquisa de campo, legitimando assim as doutrinas até aqui expostas.

Nesta visão o estudo terá como objetivo geral contextualizar as teorias dos enfoques do comprometimento organizacional assim como analisar a sua aplicabilidade junto aos funcionários do Banco do Brasil na agência Dr. Mariano da Rocha, e enquanto objetivos

específicos conceituar os enfoques do comprometimento organizacional e mensurar o comprometimento do quadro funcional na empresa.

2. Comprometimento organizacional

O presente estudo tem como foco o comprometimento organizacional, onde utiliza o modelo tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1997, 1990) no qual diferencia e analisa três bases do comprometimento: afetiva, instrumental e normativa. Esse modelo desenvolvido pelos autores são na realidade, dimensões de comprometimento que estão presentes em qualquer vínculo funcional. O enfoque afetivo corresponde a grau que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a sua saída da empresa e nelas permanecem porque querem; o enfoque instrumental é o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da empresa e nela permanecem porque precisam; o enfoque normativo diz a respeito a grau em que o colaborador possui um sentimento da obrigação, ou dever normal, de permanecer na organização e nela permanecem porque sentem que devem.

Meyer e Allen (1997) estabelecem que o comprometimento organizacional tem evoluído nas ultimas décadas e provado varias controvérsias a respeito da natureza dos vínculos entre o empregado e a organização. Meyer e Allen (1997) afirma que o comprometimento é bastante relacionado a termos como lealdade, fidelidade e ligação. Em razão dessa flexibilidade no conceito é de se esperar uma variação de opiniões entre o bom e ruim, estável e declínio. Entretanto, segundo os autores, funcionário comprometido é aquele que se identifica com os ideais da empresa, permanecendo nela independentemente da sua situação, sendo boa ou ruim, trabalhando pelos propósitos organizacionais cuidando pelos bens da instituição.

Em 1979 foi validado um instrumento usado para avaliar o comprometimento, o OCQ—Measurement of Organizational Commitment ou Medida do Comprometimento Organizacional, um questionário baseado em quinze indicativos, com enfoque no comprometimento da dimensão afetiva. Esse instrumento foi desenvolvido pela equipe de professores Mowday, Steers e Porter. Eles usaram a definição elaborada anteriormente por Porter e Smith (1970) para definir comprometimento (Medeiros, 1997).

Bastos (1994) estabeleceu vários significados para o termo comprometimento. Dentre eles identificou o comprometimento com significado de engajamento, agregamento e envolvimento. O autor ressaltou o comprometimento e seu caráter disposicional: “Como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo, é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimento ou reações afetivas tais como lealdade em relação a algo”.

Segundo Bastos (1994) comprometimento é uma propensão à ação de se comportar de determinada forma, de ser um indivíduo disposto a agir. O comprometimento pode ser enfatizado como um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua organização. O comprometimento organizacional consiste em caracterizar a relação do indivíduo com a organização, onde o que os diferencia é a natureza desse estado. O comprometimento, então, é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesse da organização, estabelecido por intermédio das pressões normativas.

2.1. Enfoque afetivo

O enfoque afetivo refere-se ao comprometimento funcional como um apego, no qual o funcionário se envolve com a empresa, sentindo-se integrado a ela. Mowday, Steers e Porter (1982) definem o comprometimento afetivo como um estado, onde o indivíduo se identifica com as metas e objetivos da organização, surgindo assim o sentimento de lealdade com o

desejo de permanecer e de despende esforços em prol da organização, a fim de alcançar seus propósitos.

Quando o comprometimento é assim definido, este 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. Nota-se então a perspectiva atitudinal do enfoque afetivo, 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.

Meyer e Allen (1997) apud Batista (2005) afirmam que o comprometimento afetivo está relacionado a uma ligação emocional por parte do funcionário, uma vez que este se identifica através da qual se sente envolvido com a organização, permanecendo nela em virtude de desejo de fazer parte dela.

2.2. Enfoque instrumental

O enfoque instrumental pressupõe que a permanência do indivíduo na empresa está relacionada aos custos e perda de investimentos. O indivíduo permanece na organização devido a custos e benefícios associados a sua saída, ou seja, o empregado irá optar por permanecer na empresa enquanto perceber benefícios nessa escolha. No momento em que perceber um déficit em relação aos retornos recebidos, sua escolha será abandonar a empresa Becker (1960).

O comprometimento instrumental para Becker (1960) e uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividade”, esse comprometimento também é chamado de side bet, que pode ser traduzido como trocas laterais, assumindo diversos outros rótulo, bem como assinala Bastos (1994), tais como calculativo e continuação.

Para Becker (1960) o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída, que teriam as trocas laterais. Meyer e Allen demarcaram os tipos de comprometimento dos enfoques afetivo e instrumental e propõem instrumentos específicos para mensurar cada um deles. Para eles, “empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque desejam, enquanto aqueles com forte comprometimento instrumental permanecem porque necessitam”.

2.3. Enfoque normativo

O enfoque normativo esta relacionado a um alto nível de comprometimento por parte do funcionário em relação à organização, os funcionários com comprometimento normativo permanecem na organização porque eles se sentem que são obrigados. O enfoque normativo citado por Wiener (1982, p.421), conceitua o comprometimento como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”.

O autor tem como foco que o elemento central na definição do comprometimento de aceitar os valores e os objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual denomina de normativo-instrumental. Para o autor, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é certo e moral fazê-lo.

Allen e Meyer (1990) desenvolveram uma primeira escala para mensurar o comprometimento normativo, tentando mostrar evidências da conceituação de três componentes do comprometimento organizacional. Num segundo trabalho Meyer e Allen (1991) apresentaram um modelo validado, com novos indicadores de comprometimento normativo, e reconhecido pela literatura sobre o tema.

2.4. As três dimensões de Meyer e Allen

Meyer e Allen (1991) conceituam o comprometimento organizacional em três componentes: (1) comprometimento afetivo visto como um apego a organização; (2) comprometimento instrumental, percebido como custos associados a deixar a organização; (3) comprometimento normativo, visto como uma obrigação de permanecer na organização.

Allen e Meyer (1990) caracterizaram os indivíduos das três dimensões da seguinte maneira: empregados com fortes comprometimentos afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados. Segundo os autores, estes três tipos de bases estariam presentes no vínculo indivíduo-organização, porém com intensidades diferenciadas.

As escalas desenvolvidas por Meyer e Allen são de dois tipos: uma escala de 24 itens e outra reduzida a 18 itens. As escalas trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional. Um terço dos indicadores do instrumento é de comprometimento afetivo, e os demais são de comprometimento instrumental e normativo. A principal contribuição de Meyer e Allen ao estudo do comprometimento organizacional foi a busca da operacionalização das teorias do comprometimento organizacional Medeiros (2003).

3. Metodologia

Para confeccionar o trabalho foram utilizados referenciais bibliográficos que contextualizam o tema proposto e junto com isto foi realizada uma pesquisa de campo empregando o questionário de Meyer e Allen (1997) apud Batista (2005), a qual foi adaptada a pedido do gestor geral da agência. Martins (2007) divulga a idéia de que as pesquisas quantitativas buscam coletar dados e evidências para serem analisados, onde os dados são precisamente organizados e preparados para serem submetidos a testes estatísticos. Desta forma foi tabuladas todas as informações da pesquisa de campo visando identificar seus problemas e auferir soluções.

O estudo de campo foi realizado na Agência Dr. Mariano da Rocha, instituição financeira do Banco do Brasil S.A., através de questionário aplicado aos funcionários, visando identificar o nível e comprometimento de cada um através da escala de avaliação OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) de Meyer e Allen (1997) apud Batista (2005).

A limitação que a pesquisa traz esta diretamente relacionada à diversidade, tanto cultural, geográfica e nível de cobrança exigido pela empresa em seus resultados. Uma vez que este questionário foi limitado a uma agência bancária com apenas vinte e sete funcionários, localizados na região central do RS, vale ressaltar que hoje existem aproximadamente mais outras cinco mil agência do Banco do Brasil no país e seu quadro funcional passa de cem mil colaboradores.

4. Resultados

As informações obtidas são provenientes da aplicação da pesquisa em campo referente ao questionário de Meyer e Allen, o qual visa mensurar o comprometimento de cada funcionário dentro dos enfoques propostos (afetivo, instrumental e normativo).

O questionário validado por Batista (2005) é composto por 18 perguntas (adaptadas) alusivas ao propósito deste trabalho e foi diligenciado a 27 funcionários da empresa Banco do Brasil da Agência Dr. Mariano da Rocha que atua como banco múltiplo e intermediador financeiro no pilar varejo, tendo como principais clientes pessoas físicas e pessoas jurídicas. O Banco do Brasil é uma empresa sociedade anônima onde seu principal acionista é a União Federal, detendo o controle de 59,1% das ações conforme relatórios datados com posição de junho de

2011. Seu presidente é Aldemir Bendine e o gerente geral da agência é Rubens Valentim dos Santos.

Conforme informações sobre o histórico do Banco do Brasil em seu site, este foi o primeiro banco a operar no País, fundado em 12 de outubro de 1808 pelo príncipe regente D. João. Hoje, é a maior instituição financeira do Brasil. Em seus mais de 200 anos de existência, acumulou experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do País, acumulando ao longo de sua história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade. Com sólida função social e com competência para lidar com os negócios financeiros, o Banco do Brasil demonstrou que é possível ser uma empresa lucrativa sem perder o núcleo de valores - o que sempre o diferenciou da concorrência. A Agência Dr. Mariano da Rocha foi fundada em 23 de maio de 1998, visando direcionar e ampliar o seu atendimento ao público universitário e servidores públicos federais.

4.1. Resultados quantitativos do público alvo

Primeiramente analisou-se que dentro do quadro funcional da empresa 44% ocupam o cargos efetivos, 41% são gerentes e o restante divide-se entre escriturários e estagiários, 59% são do sexo masculino, 30% possuem idade entre 31 e 35 anos e 20% tem acima de 50 anos de idade, a metade destes funcionários entrevistados possuem ensino superior completo e o restante superior incompleto. Observou-se também que 50% destes são casados e 33% possuem de 6 a 10 anos de ocupação na empresa seguidos de 30% que possuem acima de 20 anos de trabalho.

4.2. Enfoque do comprometimento afetivo

No que refere-se ao enfoque do comprometimento afetivo, foram aplicadas seis perguntas inerentes ao contexto onde primeiramente buscou-se identificar o coeficiente em relação à dedicação do funcionário a empresa durante o resto de sua vida. Na análise pode-se notar que a maioria seria feliz em continuar trabalhando na empresa, e apenas 7% discordaram da afirmação de dedicação vitalícia à empresa. Esta atitude demonstra o quanto a empresa propicia condições de trabalho saudável e sua preocupação com seus colaboradores.

O segundo levantamento está direcionado, a intersecção do trabalho com a vida pessoal, ou seja, os problemas da empresa também podem ser analisados como problemas particulares. Mais de 50% dos funcionários concordam com a assertiva, demonstrando um envolvimento que possuem com a empresa, 15% das respostas discordam totalmente, onde comparadas com o tempo de serviço dentro da organização, são iguais percentualmente aqueles que têm menos de cinco anos de profissionalização na organização. Cabe ressaltar ainda que 14% do quadro são de estagiários (7%) e contratados (7%), os quais de certa forma não possuem uma ligação exaurível com a empresa em função dos seus contratos.

A terceira assertiva levantada julga se o funcionário sente-se ou não como parte da empresa. A grande maioria se vê como parte da empresa, evidencia-se também na análise, que nenhum membro não se enxerga como não integrante da organização. O quarto levantamento, pondera a questão emocional de cada funcionário em relação a sua ligação com o empregador. A maioria dos entrevistados afirma sentir uma ligação emocional com a empresa, o remanescente fica na faixa intermediária. Vale a ressalva que mais uma vez ninguém não se vê emocionalmente ligado.

A penúltima indagação em relação ao item do comprometimento afetivo se de forma a indaga se os pesquisados sente-se como parte da família da empresa, novamente se faz observar que a maioria dos entrevistados estão entre aqueles que se identificam com a empresa. Estes sentem que o seu local de trabalho é uma extensão de suas casas, vivendo de forma familiar na organização. A sexta e última afirmativa, tem como propósito analisar o

significado pessoal que empresa possui para cada um. A maior fração dos entrevistados, acima de 80%, concorda em partes e totalmente com o significado pessoal que a empresa reflete em suas vidas.

4.3. Enfoque do comprometimento instrumental

O primeiro levantamento sobre este enfoque avalia o funcionário em permanecer na empresa como fato de necessidade tanto quanto de desejo. Aqui é verificado, que as concordâncias intermediárias até a total são as mais citadas. Frente a tal levantamento a conclusão é que os funcionários têm o emprego como necessário. Os que discordam totalmente ou em partes, 15%, comparando com o quadro de tempo de serviços e idade é ressaltado que as proporções daqueles que possuem menos um ano de serviço (11%) buscam outras oportunidades, assim como aqueles que possuem menos de 25 anos de idade (15%).

A próxima afirmativa levantada se refere à dificuldade que o os colaboradores teriam em deixar a empresa no contexto atual que estão inseridos. Tendo em vista que 78% dos entrevistados concordam, concorda em partes e concorda totalmente, o desfecho da análise remete que ao deixar a empresa resultaria em perda. Esta perda pode ser de status, pode ser financeira ou estabilidade. O que chama atenção neste questionamento é que o percentual daqueles que responderam que concordam totalmente é o mesmo daqueles que responderam que possuem mais de 50 anos de idade e 33%, ou seja, quanto mais velho, maiores as dificuldades e abandonar o emprego. Os que concordam em partes são os mesmos 33% que possuem de 6 a 10 anos de serviço de empresa. Aqui a conclusão tangencia que este grupo pensa em carreira dentro a empresa.

O próximo ponto do questionário referente se enfoque instrumental está mais voltado ao aspecto financeiro, onde os funcionários avaliam a sua permanência na empresa como fator de estrutura de vida. Verificado os dados auferidos, uma parcela minoritária não vê grandes perdas em de estrutura ao decidir largar a empresa, porém a maioria oscila entre a concordância até a concordância plena. Fazendo a comparação com o quadro de idade 22% são maiores de 50 anos e este é o mesmo índice dos que concordam totalmente. Com tais dados a conclusão que chega é que quanto maior as idades mais estruturadas estão as suas vidas.

A quarta afirmativa avalia as visão dos colabores frente ao mercado de trabalho, onde foram questionados a respeito de haver poucas alternativas caso deixassem a empresa. A maioria dos funcionários, crêm que haveria outras oportunidades fora da empresa, porém ao compararmos esta resposta com as demais a respeito do enfoque instrumental, fica claro que apesar de acreditarem que existem outras oportunidades fora da empresa, essas mudanças poderiam acarretar em perdas frente a atual situação que estes já conquistaram.

Outra assertiva, mensura a forma como o quadro se coloca frente ao fato de considerar trabalhar em outra empresa mesmo já tendo dado bastante de si em prol da organização. A maioria, neste item, não vê como empecilho o que já fez para empresa na hora em que resolver sair.

Por fim o item seis das afirmativas coloca o funcionário a pensar em relação à escassez de alternativas imediatas que encontrariam ao sair da empresa como forma negativa. Observou-se que a maioria dos entrevistados não teria problemas em arrumar outro emprego imediato. De certa forma esta idéia qualifica o quadro funcional, visto que estes possuem convicção de suas competências.

4.4. Enfoque do comprometimento normativo

A primeira afirmação neste enfoque busca averiguar o percentual de funcionários que não sentem obrigação em permanecer na empresa, a maioria das respostas é parcial, 30%, porém a tendência é de que o quadro funcional sente obrigação perante a empresa e as funções que nela desempenham. Ao comparar a idade dos funcionários, 30% são aqueles mais jovens e também são 30% que responde pela menor parcela de não obrigação com empresa, refletindo a idéia de quanto mais jovem menos comprometido.

O próximo item busca identificar os funcionários que mesmo que tivessem vantagem em sair da empresa, não o fariam por não acharem correto. Ao analisar as respostas se percebe que a parcialidade intermediária das respostas predomina, as demais, aqueles que concordam totalmente e discordam totalmente também são quase que equivalentes, ficando difícil definir um ponto de conclusão.

A terceira assertiva avalia o grau de culpa que o funcionário carregaria caso deixasse a empresa imediatamente. A análise mostra que 92% dos entrevistados oscilam da concorda ao discorda totalmente, ou seja, não carregariam culpa nenhuma se abandonasse a empresa agora. O quarto item dentre os seis ligados ao comprometimento normativo, mensura a questão da lealdade do funcionário perante a empresa, com isso pode-se evidenciar uma conclusão sintética. dos 27 funcionários questionados, 96% concordam, concordam em parte e concordam totalmente, remetendo a idéia que são leais a empresa que trabalham. Uma parcela de apenas 4%, equivalente a 1 pessoa, discordou totalmente em ser leal.

A quinta afirmação avalia percentualmente a ligação moral e pessoal que os funcionários têm entre si, ao ponto de não abandonarem a empresa. A parcela que responde entre concordar e discordar totalmente são de 82%, mostrando que não permaneceriam na empresa por obrigação que teriam com os colegas. A sexta afirmativa do enfoque normativo e última do questionário averigou se os funcionários se sentem em dívida com a empresa, ao concluir a análise nota-se que entre os empregados da agência Dr. Mariano da Rocha emerge um anseio de dívida frente à organização.

4.5. Apresentação dos resultados sob os três enfoques

A forma que foi calculada o percentual de comprometimento dos funcionários da agência Dr. Mariano da Rocha, se deu que para cada item de concordância foi atribuído um peso individualizado. O peso dos que discordam totalmente foi atribuído 3,33%, aqueles que discordam em partes 6,66%, aos que concordam 10%, para os que concordam em partes 13,33% e por fim aqueles que concordam totalmente 16,66%. Depois de somado, em cada enfoque, o número de respostas de cada nível de concordância separadamente, foi multiplicado pelo fator que cada um correspondia e por fim dividido pelo número de entrevistados.

O resultado obtido foi multiplicado por 33,33%, valor este referente a cada dimensão do comprometimento. Somando os três resultados se chegou ao nível final de comprometimento. A conclusão obtida é que em torno de 65% dos funcionários possuem um comprometimento junto à organização, sendo que o ideal seria 100%. Com essa análise percebemos que existe um grau de comprometimento moderado, porém distante do ideal.

Ainda verificou-se a predominância da dimensão do comprometimento afetivo onde o funcionário esta ligado a empresa mais pelo lado emocional, seguido do normativo e por fim o instrumental. A empresa necessita buscar formas de aumentar o comprometimento dos funcionários em relação a seus objetivos, aproximando estes de decisões e os fazendo perceber a valia que possuem para a organização. Enfim, para elucidar e aprimorar o nível de comprometimento dos funcionários se faz necessário o aprofundamento teórico da pesquisa,

buscando trazer fatores que auxiliem a melhor maneira de reverter os pontos de negativos em pontos positivos.

5. Conclusão

O trabalho teve como objetivo a contextualização dos três principais enfoques de comprometimentos: afetivo, instrumental e normativo. Juntamente a explanação de cada um, também foi remetido a aplicação do questionário que mensura o percentual de funcionários comprometidos com a organização, perante o quadro de colaboradores da Agência Dr. Mariano da Rocha da instituição do Banco do Brasil S.A.

Após tabulados e analisados cada item respondido do questionário, foi mensurado o efetivo comprometimento do quadro, onde fica evidenciado que 65,22% dos funcionários demonstram seu comprometimento com a empresa, sendo que a principal ligação desta relação é evidenciada através do comprometimento afetivo. Os funcionários da agência Dr. Mariano da Rocha em sua maioria dos comprometidos, possuem esta relação através do emocional (enfoque afetivo), ou seja, os colaboradores que pertencem a esse grupo podem ser considerados leais e com grau de envolvimento junto a organização.

A importância que a pesquisa teve não foi apenas para fins de identificar o padrão do comprometimento no ambiente da organização, mas também como uma forma de apoio aos gestores na tomada de decisões e delegações de tarefas que possam reverter certos pontos negativos de descaso com a empresa. Diante do fato apresentando e das teorias contextuais, a decisões em ambiente gerencial, se tomadas de forma assertiva, podem fazer com que ocorra uma maior satisfação dos funcionários o que consequentemente aumentará a motivação de cada, resultando no aumento do índice mensurado do comprometimento.

Referências

- BASTOS, A. V. B.** *O conceito de comprometimento - Sua natureza e papel nas explicações do papel humano no trabalho.* Salvador: Organização e Sociedade. 1994.
- BATISTA, Marco Aurélio.** *Comprometimento Organizacional e Profissional: um estudo com os docentes de uma instituição de ensino superior.* Dissertação de mestrado. Biguaçu: Univali, 2005.
- BECKER, H. S.** *Notes on the concept of commitment.* American Journal of Sociology, v.66, p. 32-40, 1960.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R.** *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.* São Paulo: Atlas, 2007.
- MEDEIROS, C. A. F.** *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional.* Defesa de Mestrado. Natal: UFRN, 1997.
- MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M.** *Comprometimento Organizacional: o Estudo da Arte da Pesquisa no Brasil.* V.7, p. 187-209, 2003.
- MEYER, John P.; ALLEN, Natalie, J.** *A three-component conceptualization of organization commitment.* Human Resource Management Review, 1, 61-89, 1991.
- MEYER, John P.; ALLEN, Natalie, J.** *Commitment in the workplace: theory, research and application.* Londron: Sage Publications, 1997.
- MEYER, John P.; ALLEN, Natalie, J.** *The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization.* Journal of Occupational Psychology, 79, 1-18, Olnores: 1990.
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M. e PORTER, L. W.** *Employee organizational linkages: the psychology of commitment, absnteeism and turnover.* New York. Academic Press, 1982.
- WIENER, Y.;** *Commitment in organizations: a normative view.* Academy of Management Review, v.7, n.3, p. 418-428, 1982.