

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

**RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO NO TRABALHO**

CINARA DE ASSUMPÇÃO NUNES GARCIA

Monografia submetida à Universidade Federal do Rio Grande do Sul
para obtenção da aprovação no Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros.

Porto Alegre – Rio Grande do Sul – Brasil

Outubro de 2007

RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO NO TRABALHO

CINARA DE ASSUMPÇÃO NUNES GARCIA

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção da aprovação no Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Elaine Di Diego Antunes, Dr^ª.

AGRADECIMENTOS

Merecem sinceros agradecimentos:

O Banco do Brasil.

Meu esposo Marcelo pela colaboração e apoio, e meu filho Eric pela compreensão pelos momentos de que não pode dispor comigo.

A minha Prof^a Tutora Juliane Viégas Aramburú sempre proativa.

E a todos que permitiram e colaboraram direta ou indiretamente para a consecução deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	V
LISTA DE TABELAS.....	VI
RESUMO	1
1 INTRODUÇÃO	2
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	2
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA	3
1.3 OBJETIVOS	3
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	3
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	3
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	4
2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	4
2.2 DESEMPENHO NO TRABALHO	7
3 MÉTODO.....	9
3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA	9
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	9
3.3 AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	11
3.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	12
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	12
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	13
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES	13
4.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	15
4.3 DESEMPENHO NO TRABALHO	18
4.4 RELAÇÕES ENTRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO NO TRABALHO	21
5 CONCLUSÕES	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	24
BIBLIOGRAFIA	26
ANEXOS	28

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.1 – Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do CO	5
Figura 2.2 – Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho	8
Gráfico 4.1 – Nível de Comprometimento Geral	15
Gráfico 4.2 – Comprometimento Afetivo	16
Gráfico 4.3 – Comprometimento Instrumental	17
Gráfico 4.4 – Comprometimento Normativo.....	18
Gráfico 4.5 – Desempenho geral no trabalho	19
Gráfico 4.6 – Desempenho no trabalho por questão	20
Gráfico 4.7 – Comparação entre CO geral e tempo de trabalho	21
Gráfico 4.8 – Comparação entre desempenho e tempo de trabalho.....	22

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 – Funcionários por agência	11
Tabela 4.1 – Distribuição quanto ao gênero	13
Tabela 4.2 – Distribuição quanto à idade	13
Tabela 4.3 – Distribuição quanto à escolaridade	14
Tabela 4.4 – Distribuição quanto ao tempo de trabalho no Banco	14
Tabela 4.5 – Distribuição conforme à função	15
Tabela 4.6 – Comparação entre as variáveis do CO e função comissionada e não comissionada.....	17

RESUMO

Muito se tem pesquisado desde o século XX sobre comprometimento organizacional (CO), no entanto pouco relacionando a ligação entre CO e desempenho no trabalho. A área de psicologia organizacional faz uma busca incessante sobre os antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento organizacional. E muito também, pode-se afirmar, tem-se pesquisado sobre a relação entre comprometimento organizacional com muitos comportamentos do empregado. Mowday et al. (1979), por exemplo, afirmam que o CO é um importante construto entre outros determinantes em modelar e pesquisar o comportamento do empregado em organizações. Mottaz (1988) afirma que a popularidade do conceito de CO parece estar relacionada com suas ligações com muitos comportamentos importantes do empregado. Segundo Bastos (1993), o CO pode ser um melhor preditor de vários produtos humanos no contexto de trabalho, a exemplo do turnover, absenteísmo e qualidade do desempenho. Seguindo a linha de pesquisa de Fonseca (2001) que descreve em suas sugestões para futuras pesquisas: “também deveriam ser realizadas pesquisas com um número menor de agências, mas que se pudesse colher dados do ambiente organizacional, através da observação direta dos mesmos. Neste caso, a aplicação de pesquisas qualitativas, medidas de criatividade e desempenho individuais seriam de grande valor”. Assim, o presente estudo busca levantar a possível relação existente entre comprometimento organizacional e desempenho no trabalho nas agências do Banco do Brasil do Setor Varejo da Cidade de Joinville, em Santa Catarina. Para tanto, adota-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso único, buscando identificar tal relação. Verificou-se que a média do CO afetivo e do CO instrumental mostrou resultados superiores se onde pode-se dizer que a maioria dos funcionários apresenta ter um vínculo mais caracterizado por um sentimento de pertencer e identificação com os valores do BB, bem como um vínculo pelo cálculo de ganhos e perdas por permanecer como membro da organização. Observou-se também um pequeno aumento no CO da fase meio (de 3 a 8 anos) para fase final (9 anos ou mais). Enquanto que no desempenho no trabalho obtém-se uma ligeira queda da fase meio para a fase final.

Palavras-chave: comprometimento organizacional; desempenho no trabalho.

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Atualmente sabe-se da premência das organizações priorizarem o relacionamento com os seus clientes. Parece que a excessiva orientação a produtos está ultrapassada, enquanto as empresas de maior sucesso de qualquer setor da economia, são aquelas que sabem ouvir e atender seus clientes, tendo uma orientação ao mercado e mais especificamente ao cliente. Por isso, muito se tem estudado sobre marketing de relacionamento.

Por outro lado, percebe-se também que muito se tem pesquisado no mundo sobre comprometimento organizacional (CO). Pode-se afirmar também, sobre a relação entre comprometimento organizacional com muitos comportamentos do empregado. Mowday et al. (1979), por exemplo, afirmam que o CO é um importante construto entre outros determinantes em modelar e pesquisar o comportamento do empregado em organizações.

No Banco do Brasil (BB) não é diferente, e um dos grandes problemas enfrentados no BB hoje é o atendimento, tanto que o banco inseriu para seus funcionários o programa chamado Atendimento por Excelência. Pois qualquer atendimento mal feito pode gerar uma reclamação no chamado Responde. Este é a ouvidoria do banco onde o cliente pode registrar sua insatisfação, reclamação, elogio, dúvida ou sugestão por telefone, internet ou no auto-atendimento. O BB e os bancos em geral têm outro aspecto a gerenciar que são as denúncias no Banco Central (BACEN). Ou seja, prioriza-se não figurar entre os 5 primeiros bancos colocados no BACEN. E uma reclamação mal conduzida pode gerar tal denúncia.

Logo, precisa-se focar no BB o desempenho dos funcionários que fazem diariamente a interface com os clientes. Desempenho este geral, incluindo claro o bom atendimento.

Talvez o comprometimento dos funcionários possa ter relação com o seu desempenho no trabalho, ou seja, precisa-se saber se o desempenho no atendimento é influenciado pelo nível de comprometimento.

Assim, pode-se identificar pontos possíveis de desenvolver-se ações para melhorar este desempenho.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

- Será que o CO tem relação com o desempenho no trabalho?
- Altos níveis de comprometimento levam à níveis mais elevados de desempenho?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Verificar o relacionamento entre comprometimento organizacional e desempenho no trabalho dos funcionários de seis agências do Banco do Brasil do Setor Varejo da Cidade de Joinville, em Santa Catarina.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar o nível de comprometimento organizacional dos funcionários das seis agências da Cidade de Joinville
- Analisar a relação entre os índices de CO e os índices de desempenho do trabalho
- Evidenciar se o nível de CO interfere no desempenho do trabalho
- Propor ações para otimizar o comprometimento organizacional e o desempenho no trabalho

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O conceito de comprometimento organizacional tem sido motivo de muitos estudos, sobretudo na literatura de psicologia organizacional e comportamento organizacional (Mathieu e Zajac, 1990; Allen e Meyer, 1990; Mottaz, 1988; Bastos, 1993). Assim, vários foram os significados encontrados, porém as várias definições compartilham um tema comum, isto é, ter um vínculo ou ligação do indivíduo com a organização (Mathieu e Zajac, 1990).

Muitas são as vertentes teóricas/conceituais dos estudos sobre CO, Bastos (1993) identifica as abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do CO (Figura 2.1).

Bastos (1993), no estudo das teorias organizacionais, buscando compreender os determinantes do comportamento humano na situação de trabalho, observou abundância de construtos intrapsíquicos, sendo a sua maioria os de natureza atitudinal. Porém, continua Bastos, com o surgimento da Escola das Relações Humanas e seu movimento contra as explicações tayloristas, observa-se o início da proliferação de construtos psíquicos. Assim, a maioria dos estudos sobre o comportamento do trabalhador, observa Bastos, direcionavam-se à investigação da motivação no trabalho, na perspectiva psicológica.

Entretanto, são dois os tipos de CO que tem dominado a literatura, o comprometimento calculativo que é baseado no trabalho de Becker (1960) e o atitudinal que é o tipo mais estudado.

Segundo Mowday et al. (1979, p.225) comprometimento atitudinal “...representa um estado no qual um indivíduo se identifica com uma particular organização e com seus objetivos, e deseja manter-se como membro a fim de facilitar a consecução desses objetivos”.

Um trabalho mais recente, o de Allen e Meyer (1990) se destaca, pois procura integrar as maiores conceituações para o comprometimento atitudinal descritas na literatura, em um modelo de três componentes do comprometimento organizacional. Allen e Meyer (1990, p.01), definem os componentes assim:

O componente afetivo do CO, proposto pelo modelo, refere-se à ligação emocional dos empregados, identificação e envolvimento com a organização. O componente de continuação refere-se ao comprometimento baseado nos custos que os empregados associam com o deixar a organização. Por fim, o componente normativo refere-se ao sentimento de obrigação dos empregados para permanecer na organização.

Então, conforme Allen e Meyer (1990, p.03), “empregados com forte comprometimento afetivo permanecem porque eles querem, aqueles com forte comprometimento de continuação porque eles necessitam, e aqueles com forte comprometimento normativo porque eles sentem que deveriam fazer assim”.

Dentre diversas pesquisas realizadas para classificar os antecedentes, correlatos e conseqüentes do CO a meta-análise realizada por Mathieu e Zajac (1990) foi uma das mais extensas. Ela apresenta uma classificação com 26 variáveis classificadas como antecedentes, 14 como correlatos, e 8 como conseqüentes do

CO. Nesta classificação os autores identificaram que o desempenho no trabalho é um conseqüente do CO.

2.2 DESEMPENHO NO TRABALHO

Segundo Brandão e Guimarães (2001) a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, à medida que, por intermédio de técnicas de planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos, aplicados nos diversos níveis da organização, permite a ela rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, visando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

Edward Lawler (2006), em uma entrevista dada a Revista Exame, relata que as diferenças no mundo corporativo nos últimos 34 anos são enormes, especialmente por causa da tecnologia e da globalização. Diz ainda: “Hoje, o desempenho, a habilidade e a administração têm de ser muito melhores do há 30, 20 ou até mesmo 10 anos. Trata-se de estudo imenso que fizemos, onde apresentamos pesquisas de 16 empresas. Passamos um ano e meio agregando todo este trabalho. Aqui levantamos tendências e ambiente de trabalho nas corporações americanas e ressaltamos assuntos como educação, satisfação, necessidades financeiras, psicológicas e sociais”.

Kanaane, (1999) mostra que como parâmetro de desempenho profissional eficaz deverão ser considerados tanto os aspectos subjetivos – necessidades, expectativas, sentimentos dos empregados – como as ações desempenhadas por seu grupo. Esse enfoque considera o sujeito como o centro do processo de trabalho, pois é por meio dele que a tarefa é executada, indicando também aspectos reforçadores e facilitadores do desempenho individual e grupal. Entre eles, o autor cita:

- Liderança, que tende a propiciar autonomia às pessoas e aos grupos;
- Tendência acentuada de estabelecer uma liberdade pessoal;
- Facilidade no processo de aprendizagem;
- Ênfase a independência de pensamento e ação;
- Valorização da criatividade inovadora;

- Estímulo à auto-avaliação;
- Estímulo ao feedback nas interações pessoais e profissionais;
- Ênfase na maximização das potencialidades;
- Ênfase nas relações interpessoais e autodesenvolvimento.

Oliveira-Castro, Lima e Veiga (*apud* Fonseca, 2001), apresentam um quadro onde apontam uma multiplicidade de variáveis que impactam o desempenho no trabalho, tornando necessários, segundo as autoras, ampliar a busca da fonte dos problemas de desempenho.



Figura 2.2 – Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho
(Fonte: Oliveira-Castro, Lima e Veiga (*apud* Fonseca, 2001))

Percebe-se que a gestão de desempenho é hoje um ponto estratégico para as organizações, logo, essencial para poder-se atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário para alcançar-se os objetivos organizacionais.

3 MÉTODO

3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Conforme Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto.

Então, adotou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso único. Estudo de caso, pois necessita-se analisar alguns comportamentos dos funcionários, observando-se como e porque tais comportamentos acontecem. É único em função do estudo se dar em apenas uma organização.

O estudo de caso é descritivo, pois o problema de pesquisa busca verificar o relacionamento do comprometimento organizacional com o desempenho no trabalho.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi um questionário único, adaptado do questionário utilizado por Fonseca (2001), em sua dissertação de mestrado “Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho”.

Encontrou-se o trabalho de Fonseca, em busca de bibliografia pela internet sobre desempenho no trabalho. Logo identificou-se que era um colega do Banco do Brasil. Assim, entrou-se em contato com o pesquisador e obteve-se o trabalho na íntegra, contemplando o questionário utilizado por ele, questionário este que mede o desempenho no trabalho e que já havia sido validado pelo autor em sua pesquisa. Importante ressaltar que o trabalho também foi realizado no BB.

A primeira e segunda parte do questionário estruturado, é medido em escala do tipo Likert 5 pontos, que são os seguintes: 1 -discordo plenamente, 2 -discordo pouco, 3 -em dúvida, 4 -concordo pouco, e 5 -concordo plenamente. O referido questionário é composto de três partes. A primeira compõe o questionário de comprometimento organizacional; a segunda parte o questionário para o

levantamento do desempenho no trabalho, e a última parte é composta pelos dados biográficos e funcionais.

Na primeira parte foi utilizada a escala de comprometimento organizacional elaborada por Meyer e Allen (1997), composta por 18 itens e que foi traduzida e validada para o contexto brasileiro por Medeiros *apud* Fonseca (2001). Esta escala reflete estados psicológicos do indivíduo na sua relação com a organização, o qual afeta a sua resolução de permanecer ou não nela. São três as naturezas de estados psicológicos abordadas nesse instrumento:

- comprometimento afetivo (vínculo emocional em relação à organização) – itens 1 a 6 do questionário;
- comprometimento instrumental (consciência em relação aos custos em deixar a organização) – itens 7 a 12 do questionário;
- comprometimento normativo (sentimento de obrigação em permanecer na organização) – itens 13 a 18 do questionário.

Na segunda parte empregou-se a escala de avaliação de desempenho adaptada por Fonseca (2001) através do instrumento utilizado no Banco do Brasil Gestão do Desempenho Profissional (GDP). Tal escala é composta por 31 itens. A adaptação realizada, segundo Fonseca (2001) referiu-se, basicamente, à formatação das questões, as quais, no instrumento original, foram redigidas com vistas a uma avaliação individual, sendo alteradas, para se obter a percepção do indivíduo em relação à sua equipe de trabalho. A escala, segundo Fonseca (2001) compreende 5 fatores: estratégia e operações (itens de 1 a 5), resultado econômico (itens de 6 a 10), satisfação do cliente (11, 13 a 16, 31), comportamento organizacional (12, 17 a 21, 30), e processos internos (22 a 29). Para o presente estudo observar-se-á o desempenho no trabalho geral, que compreende o somatório das 31 respostas todas escritas positivamente. Com o desempenho geral abrangeremos todos os fatores, pois não é objetivo analisá-los separadamente e sim obter o nível de desempenho no trabalho para poder confrontá-lo com o CO. Porém, o fato dos fatores serem contemplados, leva o resultado estar em consonância com a realidade do BB, isto é, levantar-se-á o desempenho no trabalho como ele é medido no BB através da GDP. É preciso salientar que dentre os fatores existentes na pesquisa de Fonseca (2001), apenas um fator a mais foi incorporado a GDP que é sociedade, o que não causará grandes distorções.

Na terceira e última parte fez-se o levantamento dos dados biográficos e funcionais. Aqui é importante ressaltar a parte referente a função exercida. A função comissionada significa os cargos que recebem uma gratificação ou retribuição de acordo com o cargo exercido, ou seja, quanto maior o nível do cargo exercido maior a comissão ganha. Pois agregado ao nível está relacionado maior responsabilidade.

Então, segue as funções divididas entre comissionadas ou não comissionadas:

- não comissionadas – posto efetivo e caixa executivo
- comissionadas – assistente de negócios, gerente de módulo, gerente de módulo de unidade, gerente de segmento, e gerente de agência.

3.3 AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A amostra utilizada é composta por seis do total de oito agências do Setor Varejo da Cidade de Joinville, em Santa Catarina. São elas:

Tabela 3.1 – Funcionários por agência

Prefixo	Nome	Quantidade de Funcionários
0038-8	Joinville	36
0828-1	João Colin	25
2981-5	Bairro Anita Garibaldi	24
3160-7	Cidade das Flores	17
3539-4	Iririú	14
4464-4	Tupy	9
TOTAL DE QUESTIONÁRIOS		125

Os questionários foram entregues a todos funcionários, independente do setor ou cargo, pois no modelo do banco hoje todos atendem clientes em maior ou menor grau, desde o Gerente até o Posto Efetivo. Assim foram entregues 125 questionários dos quais recebi 63 respondidos representando 50,4% do total.

3.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Os questionários foram levados a cada agência pessoalmente, entregues ao Gerente Geral ou Gerente de Administração, o qual entregou para todos os funcionários da agência e também respondeu a um questionário. Após um prazo de três dias os questionários foram recolhidos também pessoalmente, independente do número de respondentes.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados utilizando o Programa Microsoft Office Excel.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, primeiramente mostrar-se-á a caracterização dos participantes da pesquisa. A seguir na segunda seção, são relatados os dados levantados sobre o CO e na terceira seção relata-se os dados levantados sobre o desempenho no trabalho. Por último procura-se as relações entre as variáveis que integraram a pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Do total da amostra 63,49% são do sexo masculino e 36,51% são do sexo feminino, como mostra a tabela 4.1, o que demonstra uma predominância de homens.

Tabela 4.1 – Distribuição quanto ao gênero

Gênero	n	%
Masculino	40	63,49
Feminino	23	36,51

Quanto a idade percebe-se duas grandes concentrações de 26 a 35 com 34,92% e de 36 a 45 com 39,68%, conforme a tabela 4.2.

Tabela 4.2 – Distribuição quanto à idade

Idade (anos)	n	%
18 a 25	6	9,52
26 a 30	13	20,63
31 a 35	9	14,29
36 a 40	13	20,63
41 a 45	12	19,05
46 a 50	9	14,29
Acima de 50	1	1,59

Pela terceira parte do questionário também podemos identificar que o nível de escolaridade é muito bom tendo 68,26% com nível superior completo ou acima, tabela 4.3. E ainda, como a porcentagem de superior incompleto é significativa, isto é, 20,63% podemos inferir que parte destes seja em andamento, em breve o nível geral de escolaridade aumentará.

Tabela 4.3 – Distribuição quanto à escolaridade

Escolaridade	n	%
Segundo Grau	7	11,11
Superior Incompleto	13	20,63
Superior Completo	20	31,75
Especialização	23	36,51

Quanto ao tempo de banco, adotou-se a subdivisão de Cohen (1991): até 2 anos, de 3 a 8 anos, e 9 anos ou mais. E as fases da carreira foram baseadas no tempo de serviço, de onde, o primeiro subgrupo representa o estágio inicial da carreira, o segundo representa a fase meio, e o terceiro subgrupo representa a fase recente ou final.

Na amostra observou-se, tabela 4.4, duas fatias grandes, uma maior na fase meio com 63,49% e 31,75% na fase final, como considera Cohen (1991).

Tabela 4.4 – Distribuição quanto ao tempo de trabalho no Banco

Tempo de Banco (anos)	n	%
0 a 2	3	4,76
3 a 8	40	63,49
9 ou mais	20	31,75

A tabela 4.5 demonstra bem a fase atual do Banco onde temos a maior porcentagem de funcionários em função comissionada 71,43% contra 28,57 de não comissionados. A função comissionada significa os cargos que recebem uma gratificação ou retribuição de acordo com o cargo exercido, ou seja, quanto maior o

nível do cargo exercido maior a comissão ganha. A distribuição entre comissionados e não comissionados encontra-se no capítulo 3, item 3.2.

Tabela 4.5 – Distribuição conforme a função

Função Comissionada	n	%
SIM	45	71,43
NÃO	18	28,57

4.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Analisando as médias gerais do comprometimento afetivo (4,09), instrumental (3,38), e normativo (2,77), percebe-se que os funcionários apresentam um vínculo afetivo do CO bem maior do que o vínculo instrumental, demonstrando muito menos vínculo normativo do CO, apontado também pelo número de respostas mostradas no gráfico 4.1.

Tendo a média do CO afetivo e do CO instrumental mostrado resultados superiores pode-se dizer que a maioria dos funcionários apresenta ter um vínculo mais caracterizado por um sentimento de pertencer e identificação com os valores do BB, bem como um vínculo pelo cálculo de ganhos e perdas por permanecer como membro da organização.

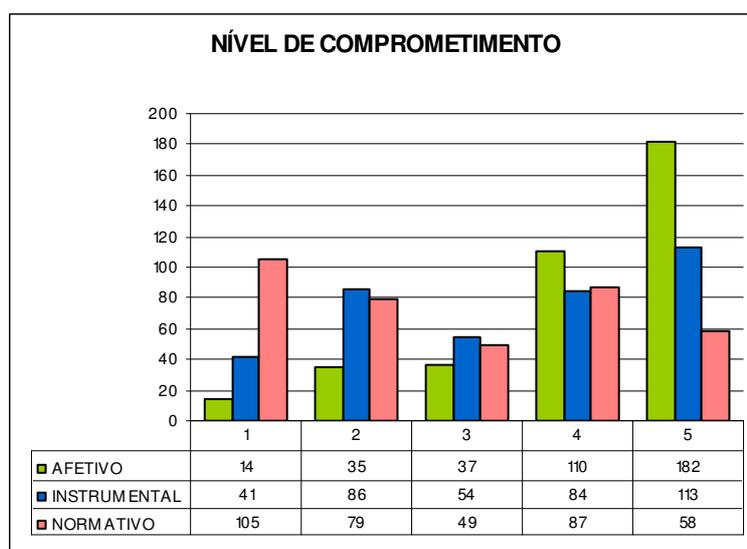


Gráfico 4.1 – Nível de Comprometimento Geral

Na comparação do comprometimento afetivo entre comissionados e não comissionados, verificamos pelo número de respostas no gráfico 4.2, quase nenhuma diferença. O que demonstra que independente de ser comisionado ou não, boa parcela, isto é, 77% dos comissionados e 78% dos não comissionados têm vínculo afetivo com o Banco.

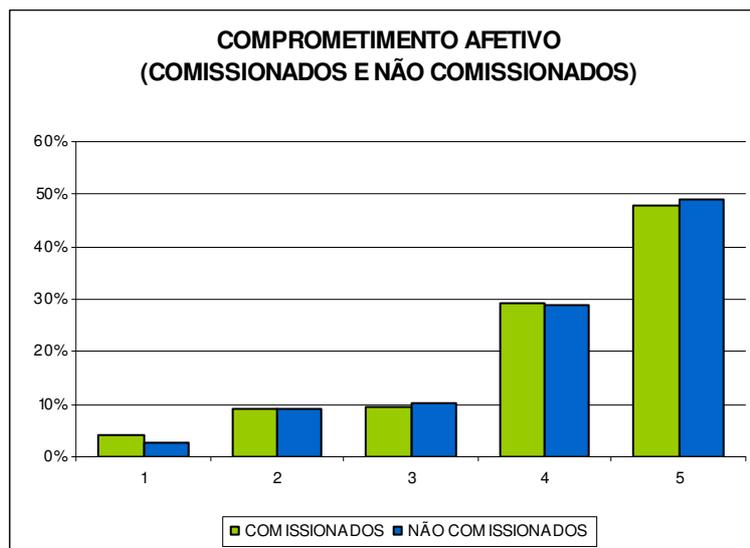


Gráfico 4.2 – Comprometimento Afetivo

No CO instrumental encontra-se também um número grande, 49% de comissionados e 58% não comissionados vinculados pelo cálculo de ganhos e perdas por permanecer como membro do BB. Porém aqui ocorre uma diferença maior, isto é, 9% a mais de não comissionados demonstra ter vínculo instrumental do CO.

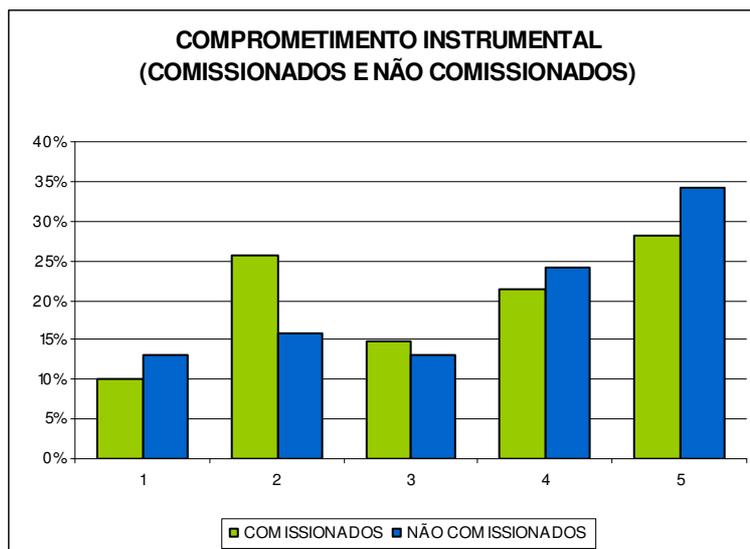


Gráfico 4.3 – Comprometimento Instrumental

As médias de CO afetivo, tanto para comissionados, quanto para não comissionados, foram bem superiores às de CO instrumental como podemos observar na tabela 4.6.

Tabela 4.6 – Comparação entre as variáveis do CO e função comissionada e não comissionada

Função Comissionada	CO Afetivo	CO Instrumental
SIM	4,07	3,32
NÃO	4,12	3,51

Dados estes que são consistentes com os encontrados no estudo de Fonseca (2001), onde o autor também identificou médias superiores para o comprometimento afetivo, tanto para comissionados como não comissionados.

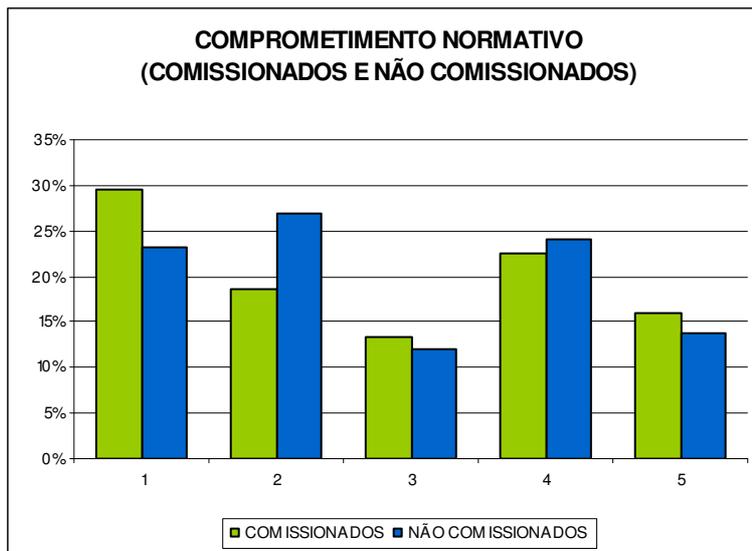


Gráfico 4.4 – Comprometimento Normativo

No CO normativo como vemos no gráfico 4.4, além da diferença entre comissionados (39%) e não comissionados (38%) ser mínima, podemos ver que neste tipo de vínculo do CO ambos têm concentração bem menor. Pode-se dizer que ambos, comissionados e não, tem menos sentimento de obrigação em permanecer na organização, ou seja, permanecem em primeiro plano pelo vínculo afetivo e em segundo pelo instrumental.

4.3 DESEMPENHO NO TRABALHO

O levantamento do desempenho no trabalho, como explicado no capítulo Método item 3.2, foi um questionário composto por 31 itens, e adaptado por Fonseca (2001) através do instrumento utilizado no Banco do Brasil Gestão do Desempenho Profissional (GDP). Para o presente estudo observou-se o desempenho geral, que compreende o somatório das 31 respostas todas escritas positivamente. Com o desempenho geral abrangeremos todos os fatores, pois não é objetivo analisá-los separadamente e sim obter o nível de desempenho no trabalho para poder confrontá-lo com o CO.

Os resultados do desempenho geral no trabalho, foi baseado nas respostas dos 31 itens, da segunda parte do questionário que se encontra no anexo 1. O nível encontrado foi alto, tendo 75% dos funcionários respondido 4 e 5, como o gráfico 4.5 mostra.

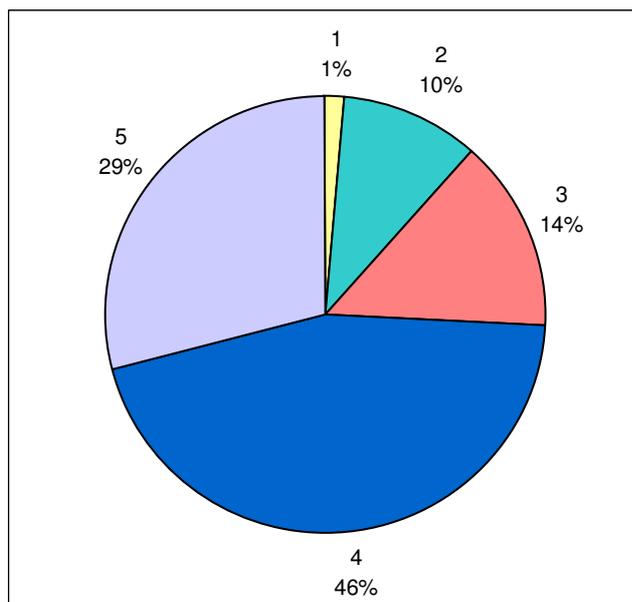


Gráfico 4.5 – Desempenho geral no trabalho

Este desempenho alto no trabalho, também pode-se identificar através dos resultados do gráfico 4.6 onde notamos que as respostas preponderantes em cada uma das 31 questões, todas relatadas positivamente, foram observadas na maioria com respostas 4 e 5.

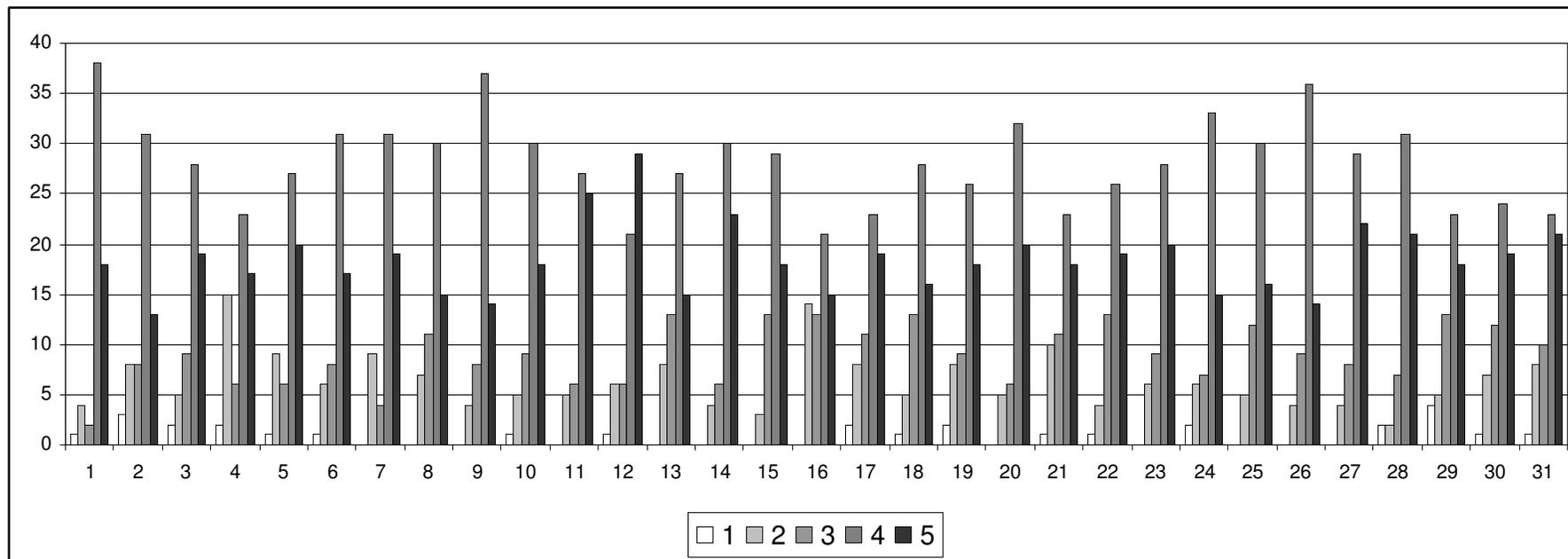


Gráfico 4.6 – Desempenho no trabalho por questão

- Onde:
- 1 - Discordo plenamente
 - 2 - Discordo pouco
 - 3 - Em dúvida
 - 4 - Concordo pouco
 - 5 - Concordo plenamente

4.4 RELAÇÕES ENTRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO NO TRABALHO

O gráfico 4.7 evidencia que a diferença entre as duas fases da carreira mais representativas em nossa amostra, ou seja, a fase meio e a fase final não apresenta grande discrepância no CO geral, sendo a fase meio representada por 54% e a fase final por 58% dos funcionários com respostas nas questões 4 e 5. Ambas com mais da metade dos respondentes mostrando-se comprometidos. Porém, quando comparamos a fase meio com a fase final notamos que há diferença, ou seja, a média de CO cresce quando passa da fase meio (3,38) para a fase final (3,40).

Estes resultados são consistentes também com o estudo de Fonseca (2001), observando-se que na sua pesquisa ele diferenciou o CO afetivo e o instrumental. Deve-se deixar claro também que as fases de tempo de trabalho utilizadas por Fonseca também são distintas, mesmo assim é passível de comparação. Fonseca (2001) encontrou que a média de comprometimento afetivo para indivíduos de seis meses a um ano na organização foi de 3,84; a partir daí, as médias foram crescendo até atingir 4,33 para sujeitos com mais de vinte anos. Segundo Fonseca (2001) as médias de comprometimento instrumental seguiu praticamente a mesma disposição, exceto com relação ao valor numérico encontrado. Para funcionários de seis meses a um ano na organização encontrou 2,57, crescendo até atingir 3,28 para indivíduos com mais de vinte anos na empresa.

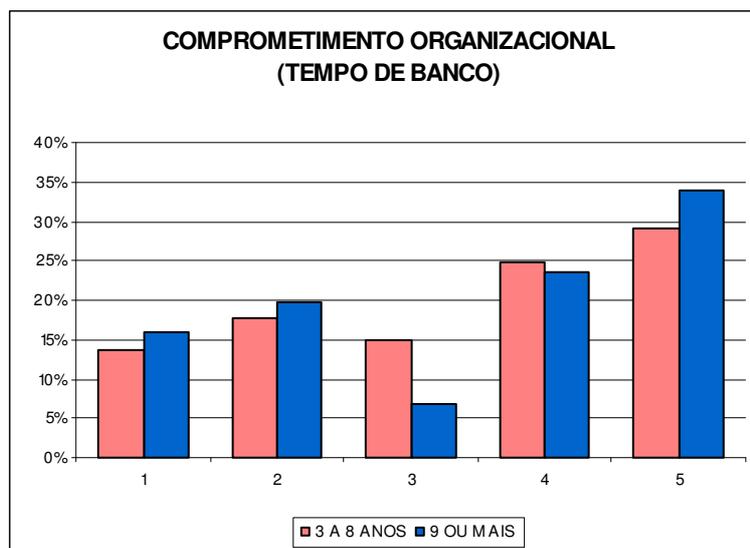


Gráfico 4.7 – Comparação entre CO geral e tempo de trabalho

As mesmas fases de tempo de empresa observadas para o CO geral no gráfico 4.7 são levantadas para o desempenho no trabalho geral. Assim, verificamos através do gráfico 4.8 que níveis altos de desempenho são observados tanto para a fase meio como final de carreira. Como observa-se 77% dos funcionários da fase meio e 72% da fase final mostram um alto desempenho, pois optaram por 4 e 5 nas respostas aos 31 itens do questionário. A média representa uma pequena diferença a maior, no desempenho no trabalho para funcionários na fase meio (3,96) do que na fase final (3,80).

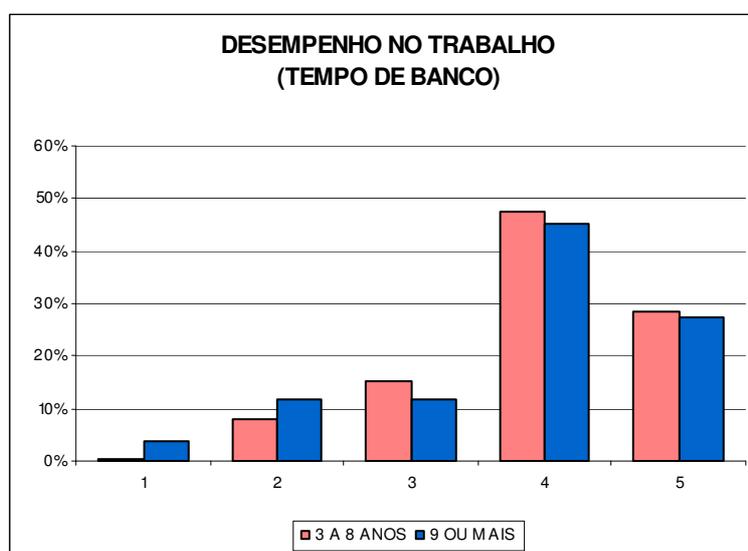


Gráfico 4.8 – Comparação entre desempenho e tempo de trabalho

Ainda com esta pequena diferença, parece que em ambas as fases os funcionários comprometidos apresentam níveis satisfatórios de desempenho. Pois funcionários comprometidos na fase meio apresentaram média 3,38 e desempenho no trabalho média 3,96. Enquanto que na fase final apresentaram média no CO de 3,40 e no desempenho no trabalho média 3,80.

Comparando as fases observa-se um pequeno aumento no CO da fase meio (de 3 a 8 anos) para fase final (9 anos ou mais). Enquanto que no desempenho no trabalho obtém-se uma ligeira queda da fase meio para a fase final.

5 CONCLUSÕES

Pode-se concluir que em todas as variáveis comparadas para o CO os níveis sempre se apresentaram altos, bem como o desempenho no trabalho. Então, as questões de pesquisa eram:

- Será que o CO tem relação com o desempenho no trabalho?
- Altos níveis de comprometimento levam à níveis mais elevados de desempenho?

Logo, conclui-se que os funcionários mais comprometidos apresentaram desempenhos mais elevados.

Esta conclusão vem de encontro com estudos desde Mathieu e Zajac (1990) que apontava o desempenho no trabalho como um consequente do CO, até o estudo realizado por Fonseca (2001) nesta mesma instituição (BB), onde conclui de maneira semelhante que o CO é um preditor do desempenho no trabalho.

Assim, nosso problema inicial foi verificado e nossos objetivos sustentados.

Sugere-se continuidade de estudos nesta área, para cada vez mais detectarmos minúcias do CO, constructo este catalizador de uma série de comportamentos do trabalhador, sendo a maioria deles de tanto interesse para o bom andamento das empresas e outros alvo de busca incessante de administradores das mais diversas áreas como é o caso do desempenho no trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEN, N.J.; and MEYER, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normativa commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, v.63, n.1, p.1-18.
- BASTOS, A.V.B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, v.33(3), Mai/Jun, p.52-64.
- BECKER, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, v.66, p.32-40.
- BRANDÃO, Hugo Pena e GUIMARÃES, Tomás de Aquino (2001). GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? *Revista de Administração de Empresas*, v.41(1), Jan/Mar.
- COHEN, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: a meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, v.64, p.253-268.
- FONSECA, Carlos Alberto Monsores da. (2001). Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. Salvador: UFBA. Dissertação. Núcleo de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia.
- KANAANE, Roberto. (1999) Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAWLER, Edward (2006). Entrevista no Portal Exame em 28.12.2006.
- MATHIEU, J.E.; and ZAJAC, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedentes, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, v.108, n.2, p.171-194.]
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Commitment in the Workplace – theory, research and application. California (EUA): Sage Publications, 1997.

MOTTAZ, C.J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, v.41, n.6, p.467-482.

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

YIN, R.K. (2001) *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BIBLIOGRAFIA

- COHEN, A.; and LOWENBERG, G. (1990). A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis. *Human Relations*, v.43, n. 10, p.1015-1050.
- DURAND, J.P. (1994). A tecnologia da informação e o legado do taylorismo na França. *Revista de Administração de Empresas*, v.34(1), p.82-99.
- FLYNN, David M.; TANNENBAUM, Scott I. (1993). Correlates of organizational commitment: differences in the public and private sector. *Journal of Business and Psychology*, v.8(1), Fali, p.103-116.
- HACKMAN, J.R.; and OLDHAM, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, p. 159-70.
- HREBINIAK, L.G.; and ALUTTO, J.A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, p.555-573.
- IVANCEVICH, J.M.; and McMAHON, J.L. (1982). The effects of goal setting, external feedback, and self-generated feedback on outcome variables: A field experiment. *Academy of Management Journal*, v.25, p.359-372.
- LIU, Michel. (1983). Lês nouvelles logiques en organization du travail. *Revue Française de Gestion*, n.41, juin/juillet/août, p.15-19.
- LUTHANS, F.; BAACK, D.; TAYLOR, L. (1987). Organizational commitment: analysis of antecedents. *Humans Relations*, v.40, n.4, p.219-236.
- MALVEZZI, S. (1995). *A nova trajetória da gestão de recursos humanos*. Palestra proferida para o 1º Ciclo de Estudos em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Florianópolis.

- McGEE, G.W.; and FORD, R.C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, v.72, n. 4, p.638-642.
- MEYER, J.P.; and ALLEN, N.J. (1984). Testing the "side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, v.69, n.3, p.372-378.
- MORROW, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, v.8, n.3, p.486-500.
- O'REILLY, C.A.; and CALDWELL, D.F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: some evidences of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, v.26, p.597-616.
- PORTER, L.W.; STEERS, R.M.; MOWDAY, R.T.; and BOULIAN, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, v.59, p.603-609.
- RANDALL, D.M. (1990). The consequences of organizational commitment: methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, v.11, p.361-378.
- REICHERS, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, v. 10, n.3, p.465-476.
- RITZER, G.; and TRICE, H.M. (1969). An empirical study of howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, v.47, p.475-479.
- SOMMER, S.M.; BAE, S-H.; LUTHANS, F. (1996). Organizational commitment across cultures: the impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, v.49, n.7, p.977-993.
- TYREE JR., A.K. (1996) Conceptualizing and measuring commitment to high school teaching. *Journal of Educational Research*, v.89, p.295.
- WILLIAMS, L.J.; and HAZER, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, v.71, n.2, p.219-231.

ANEXOS

Anexo 1
Questionário Aplicado

PESQUISA

Relação entre Comprometimento Organizacional e Desempenho no Trabalho

Informações para o preenchimento.

Prezado(a) Colega,

Sou participante do Programa de Pós-Graduação em Administração no Curso de Especialização de Gestão de Negócios Financeiros, incentivado pelo Banco do Brasil, e estou desenvolvendo a pesquisa para a Monografia, a qual tem por finalidade avaliar possíveis relações entre funcionários, comprometimento e desempenho.

A pesquisa é isenta de identificação, permitindo que a coleta de dados seja confidencial.

Peço-lhe que, ao responder às questões, procure selecionar a alternativa que seja mais representativa e/ou que se identifique com o ambiente em que você realiza a maior parte de suas atividades diárias na organização.

Agradeço-lhe antecipadamente, sua indispensável e valiosa colaboração, pedindo-lhe ainda que, o questionário seja respondido no menor prazo de tempo possível, procurando não ultrapassar 03 dias a partir da data em que o receber, em razão do volume de dados necessários para a realização da análise.

Ponho-me à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários, através dos seguintes meios:

Fone: 3422-3522 / e-mail: cinaragarcia@bb.com.br

Cinara de A. N. Garcia

Nos itens a seguir, favor assinalar com um **X** o número que melhor corresponda à sua avaliação. Para tanto, use como critério os códigos abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo plenamente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo plenamente

PRIMEIRA PARTE

1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização. 1 2 3 4 5
2. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus. 1 2 3 4 5
3. Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização. 1 2 3 4 5
4. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização. 1 2 3 4 5
5. Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização. 1 2 3 4 5
6. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim. 1 2 3 4 5
7. Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo. 1 2 3 4 5
8. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora. 1 2 3 4 5
9. Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada. 1 2 3 4 5
10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização. 1 2 3 4 5
11. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar. 1 2 3 4 5
12. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas. 1 2 3 4 5
13. Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização. 1 2 3 4 5
14. Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora. 1 2 3 4 5

15. Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora. 1 2 3 4 5
16. Esta organização merece minha lealdade. 1 2 3 4 5
17. Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. 1 2 3 4 5
18. Eu devo muito a esta organização. 1 2 3 4 5

1	2	3	4	5
Discordo plenamente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo plenamente

SEGUNDA PARTE

Avalie os itens a seguir considerando que eles dizem respeito às pessoas próximas com quem você trabalha, ou seja, sua equipe de trabalho.

1. Comprometem-se com os objetivos da unidade e da empresa, implementando ações para o atingimento das metas estabelecidas. 1 2 3 4 5
2. Conhecem a concorrência e o mercado em que atuam, utilizando as informações para o planejamento de suas ações. 1 2 3 4 5
3. Direcionam suas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa. 1 2 3 4 5
4. Estabelecem intercâmbio com outras equipes ou unidades para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais. 1 2 3 4 5
5. Reposicionam-se e redirecionam suas ações em razão de mudanças nos objetivos estratégicos. 1 2 3 4 5
6. Mantêm-se atualizadas quanto ao conhecimento técnico em sua área de atuação. 1 2 3 4 5

7. Tomam iniciativas, criando e aproveitando oportunidades que gerem a melhoria dos resultados. 1 2 3 4 5
8. Avaliam risco e potencial no direcionamento de produtos e serviços. 1 2 3 4 5
9. Argumentam de maneira convincente, obtendo resultados que atendam às expectativas das partes envolvidas. 1 2 3 4 5
10. Direcionam suas ações para atingir a produção esperada, com economia de recursos. 1 2 3 4 5
11. Identificam produtos e serviços que satisfaçam o cliente e proporcionem maior rentabilidade para a empresa. 1 2 3 4 5
12. Comprometem-se com as metas estabelecidas pela organização. 1 2 3 4 5
13. Consideram as observações, críticas e sugestões dos clientes, utilizando-as para melhorar o atendimento. 1 2 3 4 5
14. Ouvem os clientes com atenção e cortesia, tratando-os de maneira a evidenciar sua importância. 1 2 3 4 5
15. Conhecem as necessidades e expectativas dos clientes de sua área de atuação. 1 2 3 4 5
16. Antecipam-se às necessidades do cliente, oferecendo soluções e orientações adequadas. 1 2 3 4 5
17. Agem no sentido de obter o compromisso, independentemente de cargo e função. 1 2 3 4 5
18. Buscam resolver os conflitos com justiça, de forma participativa, contribuindo para o desenvolvimento da equipe. 1 2 3 4 5
19. Mantêm canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas. 1 2 3 4 5
20. Expressam-se de forma clara e objetiva. 1 2 3 4 5
21. Utilizam os instrumentos disponíveis para o desenvolvimento dos funcionários e conseqüente melhoria dos resultados. 1 2 3 4 5
22. Estabelecem prioridades em seu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários. 1 2 3 4 5

23. Otimizam os recursos disponíveis, possibilitando a continuidade do processo de trabalho. 1 2 3 4 5
24. Implementam a alternativa que melhor contribui para o resultado, considerando a relação custo / benefício. 1 2 3 4 5
25. Acompanham o desenvolvimento das atividades sob sua responsabilidade, implementando ações adequadas, quando detectados desvios. 1 2 3 4 5
26. Contribuem com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos. 1 2 3 4 5
27. Adaptam-se a alterações ocorridas nos processos de trabalho. 1 2 3 4 5
28. Desenvolvem seus trabalhos de acordo com os padrões de excelência estabelecidos. 1 2 3 4 5
29. Estabelecem a relação entre a origem e a finalidade do trabalho, compreendendo o impacto de suas ações sobre as outras áreas. 1 2 3 4 5
30. Identificam-se com os valores do Banco. 1 2 3 4 5
31. Percebem o cliente como foco do trabalho, priorizando seu atendimento frente a outras demandas. 1 2 3 4 5

1	2	3	4	5
Discordo plenamente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo plenamente

PARTE FINAL

Favor informar os dados a seguir:

1. Gênero

- Masculino Feminino

2. Idade

- 18 a 25 anos 36 a 40 anos
 26 a 30 anos 41 a 45 anos
 31 a 35 anos 46 a 50 anos
 acima de 50 anos

3. Escolaridade

- 2º grau completo especialização
 superior incompleto mestrado
 superior completo doutorado

4. Estado civil

- solteiro(a) viúvo(a)
 casado(a) outros
 separado(a) / divorciado(a)

5. Há quanto tempo você trabalha no Banco do Brasil?

.....anos emeses

6. Há quanto tempo você trabalha em agência?

.....anos emeses

7. Há quanto tempo você trabalha no setor onde se encontra atualmente desempenhando suas funções?

.....anos emeses

8. Há quanto tempo você realiza o mesmo tipo de atividades nesta organização?

.....anos emeses

9. Você exerce função comissionada?

- sim não

10. Caso afirmativo, você tem subordinados?

- sim não

Quantos subordinados?

11. Qual a sua função atual?

- posto efetivo gerente de módulo unidade
 caixa executivo gerente de administração
 assistente de negócios gerente de agência

12. Assinale o nível atual de sua agência:

- nível I
 nível II
 nível III

Utilize esse espaço para fazer alguma observação que desejar.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

