

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Zaira Gilioli Ghiggi

**COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO E COM A
CARREIRA/PROFISSÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO
BRASIL NA REGIÃO PASSO FUNDO (RS)**

**PASSO FUNDO
2007**

Zaira Gilioli Ghiggi

**COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO E COM A
CARREIRA/PROFISSÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO
BRASIL NA REGIÃO PASSO FUNDO (RS)**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Professora Elaine Di Diego Antunes

**PASSO FUNDO
2007**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e homologada, como pré-requisito para obtenção de aprovação no curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros, a Monografia **Comprometimento com a organização e com a carreira/profissão dos funcionários do Banco do Brasil na região Passo Fundo (RS)** elaborado por **Zaira Gilioli Ghiggi**.

Passo Fundo (RS), _____ de _____ de 2007.

NOTA FINAL _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

A vida é um misto, sempre em mutação, de experiências relevantes do passado, circunstâncias imperativas do momento e expectativas quanto ao futuro. Na medida exata em que a pessoa logre descobrir um sentido nesse turbilhão de contatos, lembranças e aspirações ela terá uma vida significativa e satisfatória. Feliz é aquela que aprendeu a resolver conflitos com um grau razoável de competências e a estabelecer prioridades de modo a poder colocar em perspectiva o impacto do momento.
(Louis Barmann)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Ao meu esposo e colega Edenor, pelo apoio e suporte.

Aos meus filhos Janaína e Kevin Tiago pela paciência pelos momentos “roubados” a quem dedico este trabalho. Pela compreensão para que este desejo se transformasse em realização.

Aos meus pais que me forneceram as bases e a educação, para nunca desistir frente à obstáculos e momentos difíceis que a vida apresenta.

Aos professores tutores da UFRGS, envolvidos com o curso, especialmente aos professores Mauricio G. Mondadori, Elaine Antunes e Roberto Dantas pelo apoio e disponibilidade ao longo das etapas deste trabalho.

À empresa Banco do Brasil, que através de seus programas de aprimoramento profissional, proporcionou esta oportunidade de aperfeiçoamento.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo principal diagnosticar o comprometimento dos funcionários do Banco do Brasil com a organização e com a carreira/profissão, lotados na região Passo Fundo (RS). O estudo envolve os funcionários do posto efetivo, caixas executivos, assistentes de negócios UN, gerentes de segmento e gerentes de módulo unidade. Este trabalho foi baseado numa pesquisa exploratória, uma survey. A pesquisa de campo ocorreu mediante aplicação de um questionário, com perguntas fechadas e abertas, dirigido aos funcionários de carreira do Banco do Brasil S/A, lotados na região Passo Fundo(RS). Os principais resultados alcançados foram que os 26 respondentes estão comprometidos com a carreira e profissão e apontam falta de transparência na política de ascensão profissional. De acordo com as considerações dos pesquisados, o ponto que merece maior atenção por parte da empresa em relação aos funcionários é o aprimoramento da política de ascensão profissional.

Palavra chave: comprometimento, carreira, profissão.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Sexo dos pesquisados.....	27
GRÁFICO 2 - Tempo de Banco.....	28
GRÁFICO 3 - Grau de escolaridade dos pesquisados.....	28
GRÁFICO 4 - Faixa de remuneração.....	29
GRÁFICO 5 - Participação dos funcionários.....	30
GRÁFICO 6 - Conhecimento da missão e objetivos da empresa.....	30
GRÁFICO 7 - Comprometimento com a missão e objetivos da empresa.....	31
GRÁFICO 8 - Política de ascensão profissional.....	32
GRÁFICO 9 - Desenvolvimento do comprometimento.....	32
GRÁFICO 10 - Conhecimento dos programas para o aumento do comprometimento.....	33
GRÁFICO 11 - Mudanças como fator gerador de Comprometimento.....	34
GRÁFICO 12 - Incentivo ao desenvolvimento de competências.....	34
GRÁFICO 13 - Capacidade para enfrentar os desafios do mercado de trabalho.....	35
GRÁFICO 14 - Trabalho como fonte de realização pessoal.....	36
GRÁFICO 15 - Orgulho em trabalhar no Banco do Brasil.....	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	09
1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	09
1.3 JUSTIFICATIVA.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 TRABALHOS E CONCEITOS DE COMPROMETIMENTO.....	11
2.2 POLÍTICAS DE COMPROMETIMENTO.....	15
2.3 RESULTADOS DE PESQUISAS SOBRE COMPROMETIMENTO.....	17
2.4 COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO.....	20
2.5 COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA/PROFISSÃO.....	22
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
3.1 A INSTITUIÇÃO BANCO DO BRASIL.....	24
3.2 ETAPAS DO TRABALHO.....	25
3.3 COLETA DE DADOS.....	26
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	26
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE.....	42

1 INTRODUÇÃO

As organizações, pressionadas por intensas mudanças, encontram-se em processo acelerado e diferenciado de transformação de sua estrutura e formas de organização do trabalho. Trata-se de um processo global, cujos impactos se fazem sentir nas instituições e na própria força de trabalho.

A dinâmica do mercado exige uma posição de constantes mudanças para vencer eficientemente os desafios que se apresentam. E, para fazer frente a este cenário, a estratégia empresarial se preocupa em olhar para dentro da empresa e avaliar as condições para o aproveitamento das oportunidades que o mercado oferece. Diante deste cenário, observa-se a importância que o papel do comprometimento dos trabalhadores com sua organização vêm ocupando também nos estudos sobre o trabalho.

A empresa Banco do Brasil implantou um processo de Gestão de Pessoas que incentiva a aprendizagem, através de subsídio para cursos de graduação e pós-graduação bem como cursos auto-instrucionais, disponibilizando assim incentivo à formação. Entende-se que incentivos como esses levam ao comprometimento do funcionário, fator determinante para o sucesso de uma empresa, haja vista que o fator humano tem importância de destaque no presente enfoque. Com base em pesquisas já realizadas pela empresa (BANCO DO BRASIL, 2007) e pela observação da pesquisadora do atual cenário, pode-se inferir que há insuficiência de comprometimento de parte de funcionários.

A importância do comprometimento com a organização tem sido tema de muitos estudos. Com o propósito de conhecer um pouco este campo de estudo, realiza-se este trabalho monográfico, o qual analisa o comprometimento com a organização e com a carreira/profissão de funcionários (lotados na região Passo Fundo), do Banco do Brasil. Investigou-se também a percepção, segundo a visão dos funcionários envolvidos, das práticas de gestão de comprometimento.

Esta pesquisa norteou-se pela premissa de que os profissionais de hoje precisam se manter atualizados, devem dispensar tempo para o aprendizado e, principalmente, precisam se comprometer com a carreira/profissão. Desta forma, a organização envolvida poderá obter melhores condições de competir através do desempenho de seus colaboradores.

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo principal da presente pesquisa é investigar o padrão de comprometimento com a organização e carreira/profissão dos funcionários que trabalham nas agências do Banco do Brasil S/A, lotados na região Passo Fundo (RS), tendo como objetivos específicos:

- Descrever o perfil dos pesquisados.
- Avaliar o comprometimento dos funcionários pesquisados com o Banco do Brasil, de acordo com as políticas oferecidas pela organização;
- Avaliar o comprometimento dos funcionários pesquisados com a carreira/profissão.
- Identificar os principais fatores que dificultam o comprometimento dos funcionários pesquisados.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O “trabalho” tornou-se um dos aspectos centrais da vida do indivíduo, e sua importância se reflete no valor dado pela sociedade a este tema. Pois, a ocupação identifica, projeta o status e oferece sentimento de realização ao indivíduo em relação ao seu contexto social.

Dentre os temas relacionados ao trabalho, cabe destacar o comprometimento. Esse descreve a relação entre a empresa e a pessoa, dando importância às expectativas ligadas ao trabalho e as relações desta com a empresa.

Da parte do empregado, o comprometimento manifesta-se pelo desejo de adesão à empresa e a realização de projetos pessoais. Da parte da empresa, esta considera comprometido aquele indivíduo que se identifica e adere aos objetivos e aos valores da organização. Para tanto, pode vir a adotar práticas com o intuito de obter maior comprometimento dos mesmos. Segundo Fink *apud* Scheible (2004), o comprometimento é apenas um dos fatores que influenciam e afetam o desempenho do indivíduo na empresa.

O tema comprometimento é muito amplo, portanto, dentro deste estudo, procurou-se abordar o comprometimento no trabalho, com foco na carreira/profissão. Também ressalta-se

que o público-alvo limitou-se a uma amostragem de funcionários lotados nas agências do Banco do Brasil S/A da região de Passo Fundo (RS).

A questão de pesquisa do presente trabalho é: Em que medida os funcionários lotados nas agências do Banco do Brasil S/A da região de Passo Fundo (RS) estão comprometidos com o trabalho, principalmente no que diz respeito à sua carreira/profissão?

1.3 JUSTIFICATIVA

Os compromissos assumidos em termos de prazos, custos e qualidade não deixam de ser cumpridos por motivos de ferramentas tecnológicas ou de condições que a empresa dispõe, mas podem ocorrer devido à carência de comprometimento.

Um dos princípios básicos no processo de trabalho, para se atingir os objetivos propostos pela empresa, é o envolvimento de todas as pessoas que dele participam. Segundo Kinnula (*apud* SCHEIBLE, 2004), o fator humano constitui-se no elemento mais importante em atividades na empresa.

Esta pesquisa pretendeu esclarecer os motivos que impulsionam o comprometimento dos funcionários do Banco do Brasil, com base nas mudanças ocorridas, no primeiro semestre do ano de 2007, chamadas “AÇÕES ESTRUTURANTES”, onde foram contempladas basicamente mudanças no plano de cargos e salários, ou seja, envolveu o quadro funcional, pode-se constatar que o comprometimento dos trabalhadores está se tornando cada vez mais importante, porque os processos decisórios estão se descentralizando e as suas estruturas hierárquica estão se tornando cada vez mais horizontal.

Esta pesquisa focou a dimensão humana dos ambientes das agências do Banco do Brasil S/A, visando obter subsídios para um melhor desempenho das pessoas através do comprometimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordados os conceitos de comprometimento organizacional e as consequências deste para o alcance dos objetivos organizacionais. Procura-se, posteriormente, destacar as políticas de comprometimento e também alguns resultados de pesquisas sobre comprometimento dos indivíduos em relação à carreira/profissão.

2.1 TRABALHO E CONCEITOS DE COMPROMETIMENTO

Cabe abordar que o trabalho humano tem sido alvo de diversidade de estudos no passar dos tempos, seja nos campos da Filosofia, Sociologia, Economia ou Psicologia. Diante disso, ressalta-se aqui, apenas algumas teorias de alguns pensadores, como, a abordagem na obra de Marx (*apud* Lima, 2003), sobre o tema, para ele o trabalho desenvolvido de forma planejada é algo exclusivo do homem, uma vez que os animais realizam suas atividades de forma ditada pelo instinto. Afirma também, que o trabalho é condição indispensável à manutenção da existência, posto que seja utilizado pelo homem para adaptar e controlar a natureza tornando possível a sobrevivência.

Segundo a leitura de Marx (*apud* Lima, 2003), pode-se aprender que o trabalho é uma categoria central na vida humana. Ramos (*apud* Lima, 2003) chama atenção para as diferenças existentes entre os termos utilizados para designá-lo. Estabelece a diferença entre trabalho e ocupação, afirmando que o primeiro se relaciona à produção, enquanto que a ocupação vai resultar na atualização pessoal do indivíduo.

De acordo com Pieró (*apud* Lima, 2003), o trabalho consiste num conjunto de atividades humanas, remuneradas ou não e que a partir de técnicas, instrumentos, materiais ou informações produzem bens produtos ou serviços. A realização destas atividades requer do indivíduo o aporte de energia e determinadas habilidades, conhecimentos e comprometimento.

Muitos estudos foram publicados sobre comprometimento no trabalho durante a década de 50. No decorrer deste tempo, comprometimento no trabalho tem sido interpretado, definido e medido de muitas formas. As definições de comprometimento, em geral, referem-se ao fato que comprometimento é uma força que estabiliza e direciona o comportamento.

Embora podendo assumir diversas formas, o comprometimento no trabalho, parece ter influência no bem estar dos trabalhadores e, assim, sobre a eficácia das organizações (MEYER e HERSCOVITCH *apud* SCHEIBLE, 2004).

Em relação à origem ou natureza do comprometimento, O'Reilly e Chatman (*apud* SCHEIBLE, 2004) firmam que existem múltiplas bases, que se constitui nos motivos para criar laços com os focos. Estas bases seriam conformidades, identificação e internalização. Conformidade ocorre quando as pessoas adotam comportamento e atitudes com o objetivo de obter recompensas ou evitar punições. Identificação ocorre quando atitudes e comportamentos são adotados devido o ao desejo de relacionar-se com pessoas ou organizações. Internalização ocorre quando comportamentos e atitudes são exercidos devido à congruência entre sistemas de valores (BECKER *apud* SCHEIBLE, 2004).

Comprometimento afetivo refere-se à relação entre o indivíduo e um foco, sua identificação e envolvimento. Comprometimento normativo reflete um sentimento de dívida e obrigação moral em relação ao foco. Já o comprometimento instrumental, segundo Abrahamsson (*apud* SCHEIBLE, 2004), refere-se ao conhecimento e julgamento das implicações, ou “preço a pagar” pelo rompimento das relações com o foco. Para o autor, os indivíduos contabilizam recompensas e custos de diversas maneiras: primeiro, verificam o equilíbrio entre o que recebem da organização (ex: benefícios, salário) em relação ao que disponibilizam para ela (ex: tempo, capacidades); segundo, avaliam se é vantajoso continuar na organização; terceiro, avaliam a facilidade de deixar a organização, e as perdas potenciais que teriam, caso tomassem essa decisão.

No Quadro 1, lista-se algumas definições de comprometimento encontradas durante a elaboração do presente estudo. Tem como objetivo ilustrar definições de autores diversos, que possuem diferentes interpretações sobre comprometimento no trabalho.

Quadro 1- Definições de comprometimento

GENÉRICA:
a) - “... engajamento que restringe liberdade de ação” (Oxford Engler Dictionary", 1969).
b) - “... assumir responsabilidade tornar-se responsável por, obrigar-se por compromisso” (Aurélio 1988).
c) - “... um estado no qual um indivíduo se torna preso por suas ações e através destas ações a crenças que dão sustentação às atividades de seu próprio envolvimento” (Salancik, 1977).
d) - “... uma força que requer que uma pessoa honre um compromisso, mesmo diante de atitudes, vontades mutáveis” (Brown, 1996).
COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA/PROFISSÃO:
a) “... a atitude de uma pessoa em relação à sua profissão ou vocação” (Blau, 1985).
b) “... a motivação para trabalhar na vocação escolhida” (Carson & Bedeian, 1994).
COMPROMETIMENTO COM O EMPREGO:
- “referem-se à probabilidade de um indivíduo permanecer em um emprego e sentir-se psicologicamente a ele ligado, mesmo que não esteja satisfeito” (Rusbult & Farrel, 1983).

COMPROMETIMENTO COM OBJETIVOS:

a) “A determinação e persistência em atingir um objetivo, sem levar em conta a sua origem” (Loca et. al, 1988).

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen; Bastos (*apud* SCHEIBLE, 2004).

Abrahamson (*apud* SCHEIBLE, 2004) propõe a seguinte definição:

Comprometimento é um estado de conexão Que define a relação entre um ator (um indivíduo, grupo ou uma organização) e uma entidade (foco). Esta relação pode ter diferentes formas (afetiva, instrumental, normativa – base), que compartilha aspectos comuns (durabilidade, força, foco, termos) com todas as formas de comprometimento.

O indivíduo se compromete com a organização, dentro do enfoque normativo, por acreditar que é correto seguir os preceitos delimitados por ela. Os conceitos de comprometimento organizacional que predominaram por muito tempo na literatura, tiveram por foco o componente afetivo, as pesquisas realizadas por Mowday, Steers e Porter em 1979 e 1982 (*apud* ABREU, 2006), definiram comprometimento dentro de um contexto atitudinal. Entenderam os autores que o comprometimento envolvia traços de lealdade para com a organização, ou seja:

[...] o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores: (a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; e (c) um forte desejo de se manter membro da organização. (MOWDAY, PORTER E STEERS, 1982, p. 27).

Do que se depreende que em tais condições, as necessidades dos indivíduos e as necessidades organizacionais não são equilibradas, pois o foco é a organização.

Com enfoque instrumental, os estudos de Becker (1960 *apud* SCHEIBLE E BASTOS, 2006, p. 5) consideraram que o comprometimento dos indivíduos encontra-se vinculado aos custos e benefícios que a organização oferece. A propósito, Bastos (1994) argumenta que se trata de um sistema de trocas laterais denominado de calculativo e continuidade, onde o indivíduo passa a se engajar em linhas consistentes de atividade para se manter no emprego.

Os estudos de Becker foram avaliados por Hrebiniak e Alutto (1972 *apud* SOLDI E ZANELLI, 2006, p. 4), os quais entenderam o comprometimento como um fenômeno estrutural que ocorre como um resultado das inter-relações indivíduo-organização e das

alterações, em relação aos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho.

Os estudos de McGee e Ford (1987) abrangeram as propriedades psicométricas das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen, contemplando os dois enfoques, já abordados, comprometimentos afetivo e instrumental. O estudo comprovou que a escala afetiva é evidente em relação ao comprometimento, no entanto outros dois fatores distintos, referente à escala instrumental, foram observados: o primeiro se referia a existência de poucas alternativas de emprego para o empregado, e o segundo indicava um sacrifício pessoal relacionado a hipótese de deixar a organização. Este estudo é entendido como um marco contributivo na literatura do comprometimento. Complementado pelo estudo de Wiener e Vardi (*apud* BASTOS, 1993), no qual foi verificado, através de um enfoque normativo, que quando pressionados os indivíduos apresentam diferentes padrões de comportamento, portanto independente do meio o comportamento é singular, é uma característica pessoal.

Para Wiener (1982, p.421), o conceito de comprometimento engloba: “[...] a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”.

Deste modo, cabe retomar a conceituação dos enfoques afetivo, instrumental e normativo. O enfoque afetivo de Mowday Steers e Porter demonstra a existência de um vínculo comportamental quanto ao comprometimento organizacional, pois o processo de identificação do indivíduo está relacionado aos objetivos e aos valores da organização. Portanto, o conceito do comprometimento organizacional está associado à identificação e ao envolvimento do indivíduo com uma única organização, caracterizando-se pelos seguintes fatores: convicção profunda e sem justificativas racionais dos valores e objetivos da organização; prioriza as necessidades da organização e apresenta uma inquestionável predisposição a se manter como membro da organização (MOWDAY, STEERS e PORTER *apud* ABREU, 2006).

O enfoque instrumental é considerado o segundo mais utilizado, para desenvolver estudos, que tenham por base o comprometimento organizacional. Envolve o conceito de comprometimento que resulta da ação do profissional, ou seja, os investimentos de capacitação tempo na função, qualidade de desempenho, dentre outros atributos que visam à organização e a sua segurança pessoal e profissional, pois o indivíduo entende que investiu na organização e, portanto, é parte integrante desta. “O comprometimento instrumental pode desenvolver-se como resultado de qualquer ação ou evento que aumente o custo de deixar a

organização, desde que o empregado reconheça que estes custos aconteceram”. (MEYER e ALLEN *apud* ABREU, 2006, p. 4).

Quanto ao enfoque normativo, é possível identificar que seu conceito refere-se ao comportamento do indivíduo, o qual é conduzido de acordo com o conjunto de pressões normativas que ele assume dentro de uma organização. Desta forma, o comprometimento é o vínculo estabelecido entre o indivíduo e as metas da organização, por meio de pressões normativas assumidas por ele. (WEINER E VARDI *apud* ABREU, 2006).

2.2 POLÍTICAS DE COMPROMETIMENTO

As políticas de comprometimento devem estar direcionadas tanto a gestão de recursos humanos, quanto à imagem da organização na sociedade. Alguns estudos têm verificado que os melhores antecedentes deste construto são em função de características pessoais e fatores situacionais relacionados com o estabelecimento de tarefas (MORROW *apud* LEITE, 2007, p. 6).

Como bem assinala Cledes (2002, p. 148), a liderança exerce papel ímpar no que se refere à união dos “atores organizacionais” em torno das metas de externalização, compartilhamento e internalização das necessidades da organização. Cabe à liderança criar condições para que os “atores organizacionais” desenvolvam habilidades para melhor lidar com as complexas interações e contingências ambientais que envolvam a consecução das metas planejadas.

Portanto, cabe aos gestores definir objetivos, organizar, motivar os funcionários, comunicar e controlar as atividades. A capacidade de fazer com que os funcionários sintam-se comprometidos com a organização, através de uma liderança que valorize as capacidades de compreensão e as habilidades específicas de cada membro da empresa, encorajando os empregados a estarem constantemente aberto a novas idéias, comunicando abertamente, num ambiente onde todos compreendam seu funcionamento, tendo assim, uma visão coletiva que os levem a trabalhar em conjunto em busca de objetivos comuns (SENGE, 2004).

Mathi (2004) acredita que a rotatividade interna dos funcionários incentiva a disseminação das melhores práticas e idéias e cabe ao RH cumprir esta tarefa, bem como os recursos provenientes da alta administração, devem ser comprometidos com treinamento e

desenvolvimento de pessoas, o que por consequência levará a um comprometimento organizacional.

Para que a empresa possa se certificar se as atividades estão colaborando para o bom desempenho da organização e o quanto estão sendo positivas, Mathi (2004) cita a necessidade de mensuração, que abrange a definição participativa de uma meta, de medição de desempenho e *feedback* da tarefa, deixando nítida a participação dos indivíduos e seu comprometimento com a melhoria contínua, reforçando ainda que os ativos intelectuais devem ser avaliados.

Desta forma, segundo Filho, Lapa e Silva (2003) é possível harmonizar os objetivos profissionais e os objetivos estratégicos da organização. Sendo primordial adotar algumas políticas de RH, a fim de motivar a implementação das ações: a) recrutamento e seleção - foco na admissão de pessoas criativas, com grande potencial de aprendizagem e capacidade de trabalhar em equipe; b) treinamento - não se pode mais dizer com precisão quais capacidades alguém deve desenvolver em sua área dentro da organização, o paradigma do treinamento passa a ser o da aprendizagem, para que a empresa busque funcionários capazes de estar constantemente aprendendo bem como ensinando seus conhecimentos aos demais, o que denota comprometimento com a empresa e com os demais profissionais; c) carreira - envolve a gestão de talentos dentro da organização; d) sistemas de avaliação e recompensa – estas políticas possuem o lado positivo, pois além da motivação, envolve a valoração de pessoal; e) avaliação e pagamento por competências – depende da capacidade pessoal e do trabalho em equipe; f) pagamento com ações da empresa e participação nos lucros – motivação para ação e disseminação do aprendizado; g) reconhecimento do compartilhamento de conhecimento – se da através de reconhecimento explícito ou até mesmo monetário, avalia o que a pessoa fez por ela, pelos outros e pela empresa e f) celebrações - essas podem sinalizar aos funcionários o cumprimento das metas estabelecidas.

Acredita-se que a organização é um conjunto de atividades, pessoas e processos e para que tudo fique em harmonia, as dimensões propostas devem interagir entre si. As estratégias são constantemente construídas, ao passo que o comprometimento acaba por ir se adaptando às necessidades da organização e do profissional. Motivo pelo qual, sistemas e políticas devem ser alinhados às estratégias, almejando a eficácia organizacional. Porque, de certa forma, a acepção da palavra comprometimento dá a noção de que o indivíduo une-se, liga-se a algo, ou a alguma coisa que acredita, o que pode ser gerenciado através de políticas de recursos de humanos dirigidas ao comprometimento.

2.3 RESULTADOS DE PESQUISAS SOBRE COMPROMETIMENTO

Abreu (2006) realizou um estudo, para avaliar o grau de comprometimento dos gerentes e profissionais de nível superior de uma grande empresa siderúrgica. O estudo abrangeu dimensões do comprometimento no trabalho: comprometimento organizacional e com a carreira, sob os enfoques afetivo, normativo e instrumental. A população pesquisada contemplou gerentes gerais, gerentes de divisão, gerentes de seção e profissionais de nível superior. A empresa siderúrgica em questão é maior exportadora mundial de placas de aço. Dos resultados obtidos, foi possível identificar os perfis diferenciados dos profissionais pesquisados quanto ao grau de comprometimento, o qual comprovou um duplo comprometimento, tanto com a organização como com a carreira. Revelando, também, que o comprometimento com a organização e com a carreira podem existir na forma de um duplo vínculo, como tem sido evidenciado pela maioria dos autores. Permitindo, ainda à empresa pesquisada avaliar a efetividade das práticas de gestão de pessoas, concluindo que tais práticas visam à valorização do empregado.

O estudo comparativo de Rowe e Bastos (2007) teve por proposição averiguar os docentes do IESs públicos e privados, focando tanto na organização, como na carreira para verificar seus vínculos de comprometimento com o trabalho. A amostra contou com 551 participantes de 184 instituições, a pesquisa teve uma abrangência nacional e comparou a intensidade dos vínculos do comprometimento do docente universitário com seu trabalho, nos contextos público e privado do ensino superior. A coleta dos dados foi realizada de forma on line, com a aplicação de um questionário, o qual continha um conjunto de escalas previamente validadas para o contexto brasileiro e com indicadores de fidedignidade elevados. Os resultados permitiram verificar que os docentes de instituições públicas e privadas de ensino superior apresentam diferenças quanto ao grau de comprometimento com o trabalho. Sendo que os docentes de IESs de instituições públicas apresentaram maior comprometidos com sua carreira, enquanto que os docentes de instituições privadas apresentaram um maior comprometimento instrumental com sua instituição. A conclusão do estudo dos autores também apontou os múltiplos comprometimentos dos docentes universitários brasileiros, quanto ao desempenho individual e institucional, o qual é fomentado através de políticas de recursos humanos pelas instituições de ensino superior.

Os resultados do estudo comparativo de Soldi e Zanelli (2006) envolveram a análise do comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos em empresa de

telefonía, na qual devido a grande variedade de atividades da empresa, existe uma preocupação constante, em relação ao desempenho dos funcionários. Portanto, para caracterizar a terceirização a Alpha optou por algumas distinções: habitualidade: o terceirizado comparece regularmente ao local de trabalho; subordinação: o terceirizado recebe ordens diretamente de gerentes da empresa Alpha; pessoalidade: o terceirizado é a pessoa responsável por certa atividade.

Explicam Soldi e Zanelli (2006), que a terceirização tem sido difundida e utilizada como estratégia para focar a organização nas competências primordiais da empresa, com o objetivo de aumentar a competitividade. No entanto, um fator crítico, neste processo de terceirização se refere à dificuldade de formar vínculos entre funcionários e organizações. Os autores da pesquisa fazem referência ao vínculo indivíduo-organização, o qual é fator importante para que ocorra o comprometimento organizacional, e, portanto, torna-se um problema a ser pesquisado. O instrumento utilizado para pesquisa foi um questionário adaptado de Meyer e Allen (1997), com perguntas fechadas contemplando alguns componentes do comprometimento com enfoques afetivo, instrumental e normativo. Participaram da pesquisa 123 funcionários efetivos e 166 funcionários terceirizados. Para chegar à interpretação dos dados, as respostas foram analisadas através de análise multivariada, utilizando escalonamento ótimo e análise de componentes principais.

Resultando a pesquisa em diferenças significativas, quanto ao grau de comprometimento entre funcionários efetivos e terceirizados, a análise estatística demonstrou diferenças em relação aos três componentes do comprometimento. Nos funcionários efetivos predominou o componente afetivo, revelando o desejo de permanecer na Alpha, devendo, portanto, exercer um esforço considerável em favor da organização. O componente instrumental para esse grupo foi inferior aos demais grupos, sugerindo que podem não ser os privilégios e os benefícios oferecidos pela empresa que os mantém na Alpha. Também foi possível constatar que o grupo em questão percebe a existência de alternativas fora da empresa, o que demonstra que não é por falta de opções, o motivo de permanência na Alpha. Quanto ao componente normativo, revelou-se fraco nos efetivos, indicando que o sentimento de obrigação de continuidade é fraco neste grupo quando comparado aos demais. Desta forma, os autores entendem que se trata de um indicando que os funcionários podem não estar em sintonia com as normas e regulamentos da Alpha. (SOLDI E ZANELLI, 2006).

Entretanto, os funcionários terceirizados de um modo geral apresentaram como componente mais forte o instrumental, indicando que para esse grupo de funcionários, as

vantagens ou a falta de alternativas, podem ser os fatores que os mantêm na Alpha. Nesse grupo o componente normativo, ficou em segundo plano, porém com um percentual próximo ao do componente instrumental, o que pode indicar a presença do sentimento de dever permanecer, o que denota uma consciência sobre os controles normativos da Alpha, maior que os funcionários efetivos. O que por consequência fez o componente afetivo se apresentar de forma pouco significativa, indicando que os funcionários terceirizados não manifestam o desejo de permanecer na Alpha. (SOLDI E ZANELLI, 2006).

Ainda sobre resultados de estudos que envolvem o comprometimento, destaca-se o estudo de Leite (2007). Trata-se de um estudo de caso em uma universidade estadual, com intuito de avaliar o comprometimento organizacional na gestão pública. Como unidade de análise a população alvo constituiu-se de servidores técnicos administrativos da UESB, os quais foram considerados em todos os níveis ocupacionais, cargos e regimes de trabalho.

Através do estudo o autor identificou que a intensidade do comprometimento do servidor público técnico administrativo com a UESB, independentemente de pertencer ao quadro permanente ou temporário é alta. Foi observado que tanto os fatores previstos quanto os inusitados foram encontrados entre as variáveis centrais do estudo: regime de trabalho - funcionários que não possuem vínculo empregatício com a UESB, aqueles que se encontram no quadro provisório, apresentaram tendências a serem mais comprometidos que os estatutários. Embora, não sejam diferenças significativas em relação aos níveis de comprometimento, os funcionários do quadro provisório demonstraram de forma ainda que discreta maior comprometimento que os funcionários do quadro permanente (LEITE, 2007).

Em relação às bases do comprometimento, o autor identificou, através da pesquisa que o comprometimento afetivo entre os estatutários da UESB foi superior ao instrumental, os resultados não foram determinantes para caracterizar uma tendência para o vínculo de comprometimento afetivo com a instituição. O resultado surpreendeu, devido ao fato de que os servidores do quadro provisório, mesmo em condições funcionais desfavoráveis, demonstraram maior comprometimento que os estatutários, fazendo surgir o seguinte questionamento: se o modelo atual não causa vícios ao servidor? Entende o autor que as vantagens, benefícios, estabilidade, capacitação, suporte organizacional, dentre outros, deveriam funcionar como direcionadores do comprometimento, o que não ocorreu na pesquisa (LEITE, 2007).

Dos resultados encontrados, compreende-se que o comprometimento com a organização e o comprometimento com a carreira podem existir de modo harmônico na forma

de um duplo vínculo. E, que as variáveis dependentes incluem situação e natureza do trabalho; estratégias de gestão de pessoas adotadas pela organização, políticas de capacitação e motivação; salário justo em relação às atividades exercidas na empresa e equivalente quando comparado com a de outros profissionais em posição similar, e, também, com o de outros profissionais do mercado. Assim, talvez o grau de comprometimento possa ser explicado como satisfação em relação ao desempenho profissional, pessoal e organizacional.

Aborda-se, ainda neste estudo o tema comprometimento com a organização e comprometimento com a carreira/profissão.

2.4 COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO

O conceito de comprometimento para com a organização originou-se de estudos que exploravam as relações entre empregado e organização. A razão destes estudos era a crença que empregados comprometidos teriam maior potencial para um melhor desempenho, (MOWDAY *apud* SCHEIBLE, 2004).

Acabou-se a era da previsibilidade; a era da incerteza começou. Concorrência global intensificada, redução das regulamentações governamentais e avanços técnicos desencadearam uma avalanche de mudanças, à quais muitas empresas não sobreviveram. As insolvências bancárias, por exemplo, passaram de dígitos únicos na década de 1970 para dez na de 1980, 120 em 1985 e quase 200 por ano no início dos anos 90. Alguns estimam que quase 20 milhões de pessoas fossem demitidas nos anos 80, em virtude da reestruturação na indústria, ao passo que a porcentagem dos funcionários em prestação de serviço saltou de 70% em 1980 para quase 78% em 1991. As empresas americanas, outrora líderes no mercado de toca-discos e TVs, viram suas fatias de mercado cair para 10% no caso das TVs. Nem 1990, os Estados Unidos, que já foram líderes imbatíveis em aparelhos de telecomunicações, exportaram pouco mais de nove bilhões de dólares e importaram mais de 22 bilhões de dólares. Nos últimos dez anos, três companhias aéreas americanas encerraram operações, enquanto outras, ou foram encampadas ou tiveram de vender cotas consideráveis; outras estão passando por dificuldades [...]. (DESSLER, 1997, p. 3-4).

De acordo com Dessler (1997), no cenário atual o futuro pertence aos gerentes que conseguirem administrar melhor a mudança, porém é preciso que haja funcionários comprometidos. Para ele, as empresas que tem sobrevivido e prosperado, como a Delta, a Toyota e outras foi porque tiveram gerentes que sabiam que um mundo de rápidas mudanças e transformações, a vantagem competitiva não reside em máquinas ou patentes, mas em pessoas capazes de improvisar, inovar e investir em si mesmas para o progresso de suas companhias.

Defende, também, que num ambiente de mudanças velozes os funcionários comprometidos com a empresa tornas sua margem competitiva.

Segundo Dessler (2007), o comprometimento não é uma “cultura” misteriosa, a ponto de ser impossível de ver ou medir. Pelo contrário, constatou que gerentes dessas empresas envolveram-se em práticas – passos concretos e formulação de políticas concretas de pessoal – que resultaram no forte comprometimento dos funcionários que fizeram a fama dessas empresas.

Diz ainda o autor, que a necessidade do comprometimento origina-se da nova natureza das tarefas dos trabalhadores. Os imperativos de qualidade, serviço e mudança rápida que marcam os anos 80 e 90 impuseram mudanças drásticas na forma de gerenciamento das empresas. Kant (*apud* Dessler, 1997), diz que a rápida mudança, a concorrência intensificada e a necessidade de se aproximar mais do consumidor modificaram a forma de se gerenciar as organizações. Ela afirma que a posição, título e autoridade não são mais ferramentas adequadas para gerenciamento num mundo em que os trabalhadores devem pensar sozinhos; para a autora, os trabalhadores devem ter mais controle sobre suas funções, seu aprendizado deve ser contínuo e deve ser distribuído o poder e parte do valor daquilo que produzem. Do mesmo modo Drucker (*apud* Dessler, 1997) diz que nossa era está passando da linha de produção para o conhecimento especializado.

O gerente comprometido agirá de acordo com os interesses da organização exatamente como se fossem seus, pois veio a percebê-los como idênticos O medo de fracasso pessoal e o atrativo de recompensas financeiras, apenas, não podem desencadear o mesmo grau de criatividade ou o tipo de interesse zeloso que resulta da dedicação ao objetivo compartilhado da empresa. [...] O comprometimento do funcionário, justamente pode ser algo que está em acepção, torna-se cada vez mais impalpável. Há várias razões para isso, no entanto a mais séria seja a que um expert denomina a afluxo de downsizings e reestruturações corporativas que dezenas de milhares de funcionários demitidos nos últimos anos têm presenciado. Na verdade, toda evidência aponta para o fato de que o downsizing atual ter tornado-se uma atividade corporativa contínua, não apenas vinculada à recessão recente. Por exemplo, menos da metade dos empregadores em 1988-1989 que fizeram downsizing citaram o “declínio comercial”, real ou previsto, como razão (DESSLER, 1997, p.8).

Dessler (1997) relata, que o indivíduo como profissional deve preocupar-se consigo, assumindo responsabilidade por seu futuro. Diz ainda que segundo Paul *apud* Dessler (1997, p.8) “que esses downsizings e reestruturações tenham ferido, “talvez fatalmente, o próprio conceito de comprometimento de funcionário e/ou a lealdade às suas empresas”. Dessler

(1997, p. 9), diz: “Como indivíduo e como profissional - você deve preocupar-se consigo, assumindo responsabilidade por seu futuro”.

Entende-se que o comprometimento é uma sincronia das metas do funcionário e da companhia. Conforme observa Dessler (1997, p. 9), “No que se refere às tarefas a realizar, entramos na era da imprevisibilidade, da inovação e da iniciativa. Conseqüentemente entramos em uma era em que o comprometimento dos funcionários não é apenas louvável, mas indispensável”.

2.5 COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA/PROFISSÃO

O comprometimento com a carreira/profissão ganhou importância nos últimos anos, devido às mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, entre elas: reestruturações, reduções de pessoal, terceirização. Meyer et al. (*apud* SCHEIBLE, 2004) afirmam que os termos “ocupação”, “profissão” e “carreira” tem sido usados de maneira intercambiável e sem discriminação na literatura do comprometimento. “Ocupação” para este autor é o termo mais abrangente e refere-se a um grupo de pessoas que se considera engajado em algum tipo de trabalho.

Comprometimento com a ocupação, que referimos nesta pesquisa como carreira/profissão é a atitude de um indivíduo em relação à sua profissão. Para Carson e Bedeian (*apud* SCHEIBLE, 2004), o comprometimento consiste na motivação que alguém tem para trabalhar em sua vocação escolhida. Comprometimento com a carreira envolve desenvolvimento de objetivos, que pode acontecer ao longo de diversos empregos, através da trajetória profissional do indivíduo, e a identificação com estes.

Apesar das diferenças entre comprometimento com a organização e comprometimento com a carreira/profissão, a maioria dos estudos revela que existe uma relação entre eles. Alguns dos estudos sugerem inconsistência entre os conjuntos de valores dos dois, podendo implicar em “um dilema de comprometimento”. Os pesquisadores do comprometimento produzem uma autocrítica, revelando que pouca atenção foi dispensada a este. (SALANCIK; O'REILLY e CHATMAN; MEYER e ALLEN *apud* SCHEIBLE 2004). Neste sentido, McElroy (*apud* SCHEIBLE, 2004) destaca a importância dos sistemas de gestão de pessoas, afirma que parece natural utilizar práticas de recursos humanos para fomentar comprometimento.

No entanto, Meyer e Herscovitch (*apud* Scheible, 2004) alertam que essa estratégia deve ser adotada de forma criteriosa, pois é desejável que estas práticas fomentem comprometimento afetivo, mas podem acabar causando impacto em outras formas de comprometimento. O ideal, segundo estes pesquisadores, é obter maior comprometimento afetivo com o mínimo de impacto nos outros tipos.

Quando os indivíduos percebem que os projetos estão de acordo com seu nível de habilidades, interesses e conhecimentos, e que seu trabalho é reconhecido, eles tendem a valorizar as contribuições da organização para esses fatores e desenvolver sentimentos positivos em relação à mesma (GRANT *apud* SCHEIBLE, 2004).

Pelos valores da organização, que se tornarão mais arraigados, seja pela sensação de segurança que proporciona ou pela reciprocidade que pode acarretar. A premiação ligada ao desempenho através do sentimento de vantagem percebida. Nos dois casos, é esperado que o sujeito engaje em comportamentos que busquem a melhoria do desempenho da organização. Treinamentos devem, potencializar o sujeito a seu respeito e lhe trazem um sentimento de sua importância.

Em relação ao comprometimento instrumental, somente serão efetivos se for clara a conexão com aquisição de novas habilidades ou diferenciais. A redução de diferenças de status pode acarretar resultados distintos, ou seja, para quem perde status, o resultado é negativo. Para quem ganha, é positivo. Por último, a troca de informações pode resultar em efeito positivo sobre o comprometimento efetivo e o normativo, à medida que a organização usa as informações para afetar e direcionar atitudes. Assim, segundo os autores supracitados, estas práticas combinadas podem potencializar maiores níveis de comprometimento com a organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 A INSTITUIÇÃO BANCO DO BRASIL S/A

A atividade bancária está inserida no setor de serviços e contempla a realização de transações como: depósitos e movimentação de dinheiro, empréstimos pessoais, operações de crédito para atividade agrícola, industrial e comercial, administração de fundos de investimentos, cartão de crédito, previdência, desconto de títulos de venda mercantil, dentre outros inúmeros serviços.

Tem destaque de importância, na geração de empregos nos vários setores da economia, tendo em vista programas de créditos do governo federal, para viabilizar o desenvolvimento e sustentabilidade de pequenas e médias empresas.

O Banco do Brasil S/A, primeiro banco formal, foi fundado em 12 de outubro de 1808 por D. João VI, completando, atualmente, 200 anos. Além de viabilizar a vinda da corte portuguesa para o Brasil, o Banco tinha a função de emissor de moeda.

A denominação Banco do Brasil aconteceu em 1808, resultado da associação do seu ramo de atividade ao nome do País. Na época houve diferentes configurações da mesma marca em papel-moeda e documentos oficiais. A partir daí a marca BB tem simbolizado tradição, confiabilidade, seriedade, segurança e credibilidade. Iniciou assim uma história que se identifica fortemente com a história do País.

Em 1926, são inauguradas sedes próprias nas cidades do Rio de Janeiro (1926) e São Paulo (1927).

Em 1968, a configuração dos dois “bês”, entrelaçados ou seguidos, não permite uma identificação imediata da empresa. Gerava confusão na mente dos clientes.

Em 1978, o símbolo BB foi utilizado em diferentes configurações de assinatura.

Em 1985 e 1986, acontecem atualizações do símbolo BB.

Em 1993, o reconhecimento do símbolo BB, saltou de 54% nos anos 80 para 91%, nível considerado excelente. Em 1994, o investimento no marketing esportivo, em especial o vôlei, reforçou a exposição do amarelo que foi consagrado com a conquista da medalha de ouro nas olimpíadas de Barcelona, em 1992, pela seleção masculina de vôlei.

Em 1996, o Banco do Brasil marcou sua presença na internet ao lançar seu site institucional. Melhorando a divulgada da sua missão de: Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do país. (BANCO DO BRASIL, 2007).

Em 2002, o desenvolvimento de versão tridimensional dos símbolos e das abreviaturas BB, em busca de sua contemporaneidade, apontou para a necessidade do terceiro ajuste visual.

O Banco do Brasil tem presença em todo País e no mundo, no Brasil já são mais de 4 mil agências e 40 mil caixas eletrônicos.

O presente trabalho está centrado no mapeamento do grau de comprometimento com a Carreira/profissão. Trata-se de uma pesquisa de campo que foi realizada com os funcionários das agências do Banco do Brasil S/A, da região de Passo Fundo (RS). E para viabilizar o presente trabalho, envolvemos uma amostragem de 40 questionários, dirigidos aos funcionários destas agências.

3.2 ETAPAS DO TRABALHO

O método utilizado neste trabalho se baseia em pesquisa bibliográfica e exploratória de natureza quantitativa, junto aos funcionários do Banco do Brasil S/A, lotados nas agências da Região Passo Fundo (RS), sobre comprometimento no trabalho.

O universo alvo está representado pela empresa Banco do Brasil S/A, para uma amostra de 26 funcionários, lotados nas agências da Região Passo Fundo (RS).

Utilizou-se o método survey, composto de questionário com perguntas abertas e fechadas. As técnicas de análise foram baseadas em estatísticas básicas representadas através de gráficos de distribuição de frequência, demonstradas através de gráficos, a luz das respostas recebidas, os dados estão apresentados na forma descritiva analítica.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados da pesquisa foi realizada no período de 22/07/2007 a 30/09/2007, através de e-mail, via internet, direcionado para 30 funcionários, porém somente 26 responderam ao questionário, considera-se uma amostra não probabilística por conveniência e possível para viabilizar o estudo.

A coleta referente à pesquisa em questão teve repasse pela mesma via, o que possibilitou agilizar o processo. Foi salientado em todos os questionários que se tratava de pesquisa para uso acadêmica, explicando-se quais eram os objetivos da pesquisa, buscou-se, também um referencial teórico para apoiar essa entrevista.

Através dos relatos buscaram-se dados que reflete a realidade do momento, isso quer dizer que até o final deste trabalho possa haver algum ajustamento na organização, não contemplado no presente trabalho.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados, os mesmo foram tratados, subsidiando a análise posterior. Destaca-se que o presente trabalho é de caráter exploratório onde são mostrados resultados que delineiam o comprometimento dos profissionais pesquisados.

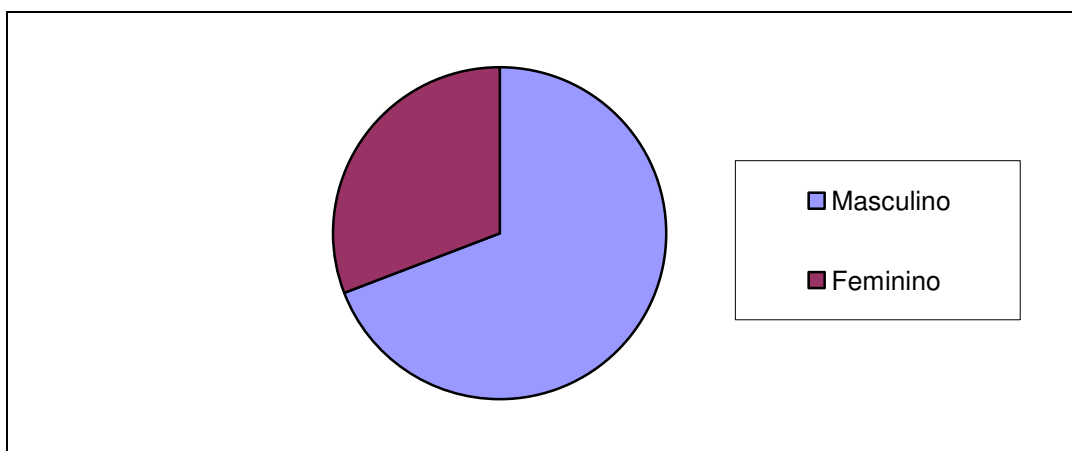
As técnicas de análise foram baseadas em estatísticas básicas representadas através de gráficos de distribuição de frequência, demonstradas através de gráficos, a luz das respostas recebidas, os dados estão apresentados na forma descritiva analítica.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A finalidade deste capítulo é apresentar e analisar os resultados da pesquisa sobre o comprometimento com a carreira/profissão dos funcionários do Banco do Brasil da região de Passo Fundo (RS).

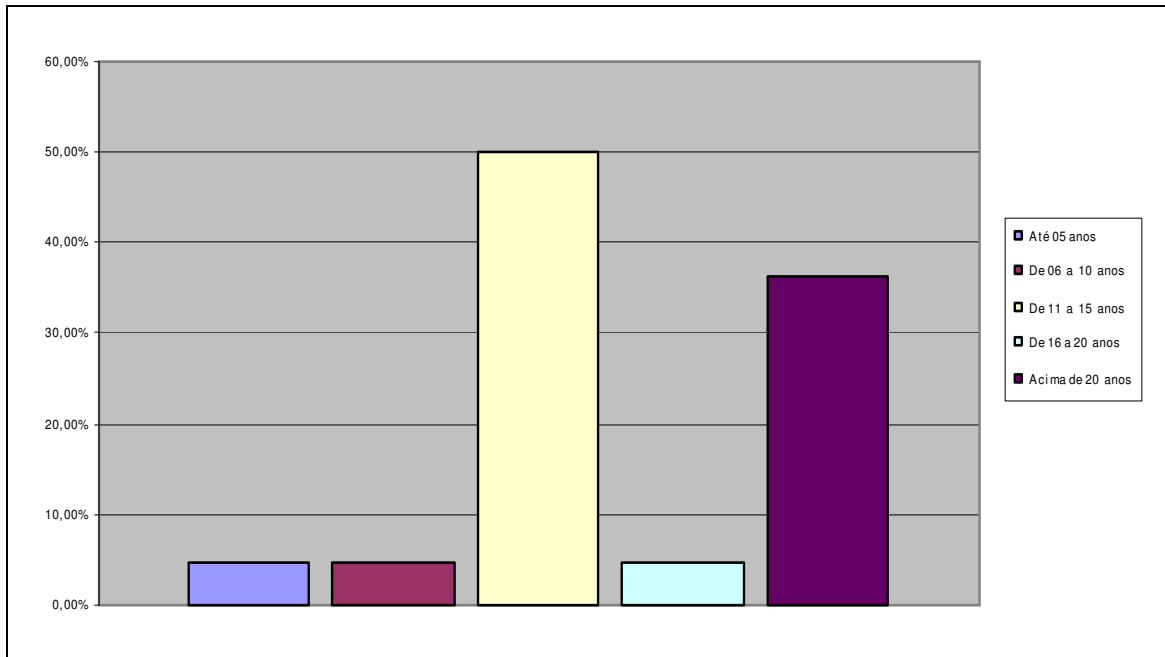
A análise foi feita em duas partes: no primeiro momento faz-se a análise das informações e apresenta-se graficamente. Trabalha-se com uma análise sobre comprometimento com a carreira/profissão, ou seja, avalia-se o grau de comprometimento dos funcionários com base nos dezessete itens abordados no questionário na forma de perguntas fechadas, após apresentam-se as duas perguntas abertas do mesmo questionário. Foram utilizados também dados documentais sobre os programas de comprometimento, realizados pelo Banco do Brasil.

Gráfico 1 – Sexo dos pesquisados



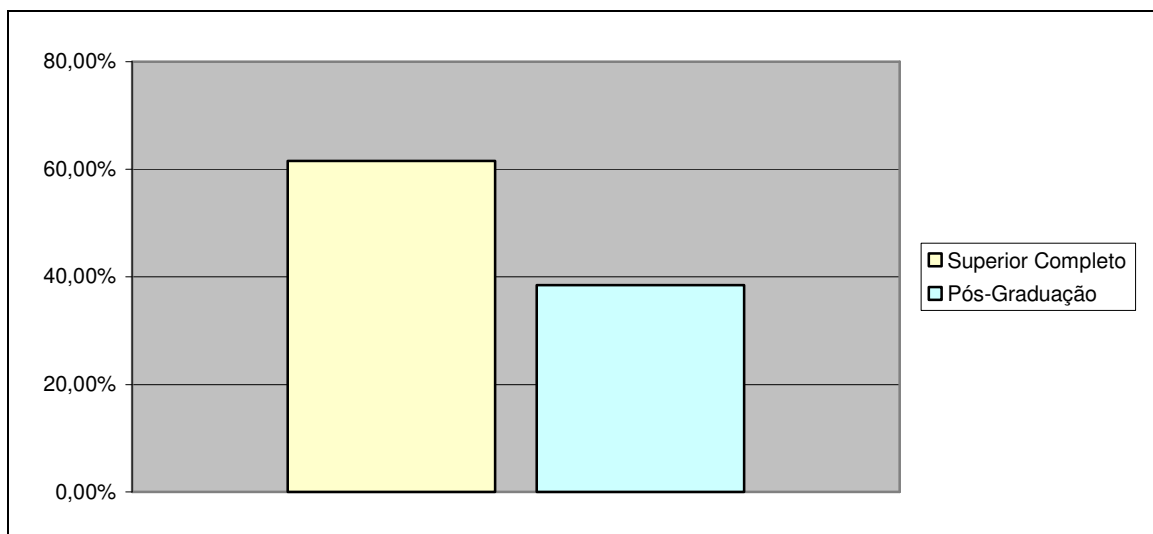
Fonte: Pesquisa de campo (2007).

O perfil da população alvo caracteriza-se por maior discrepância entre gênero, onde 69% dos entrevistados são do sexo masculino e 31% do feminino. Apesar de se observar a predominância de respondentes do sexo masculino, na empresa Banco do Brasil há homogeneidade no que se refere à distribuição do sexo dos trabalhadores.

Gráfico 2 - Tempo de Banco

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

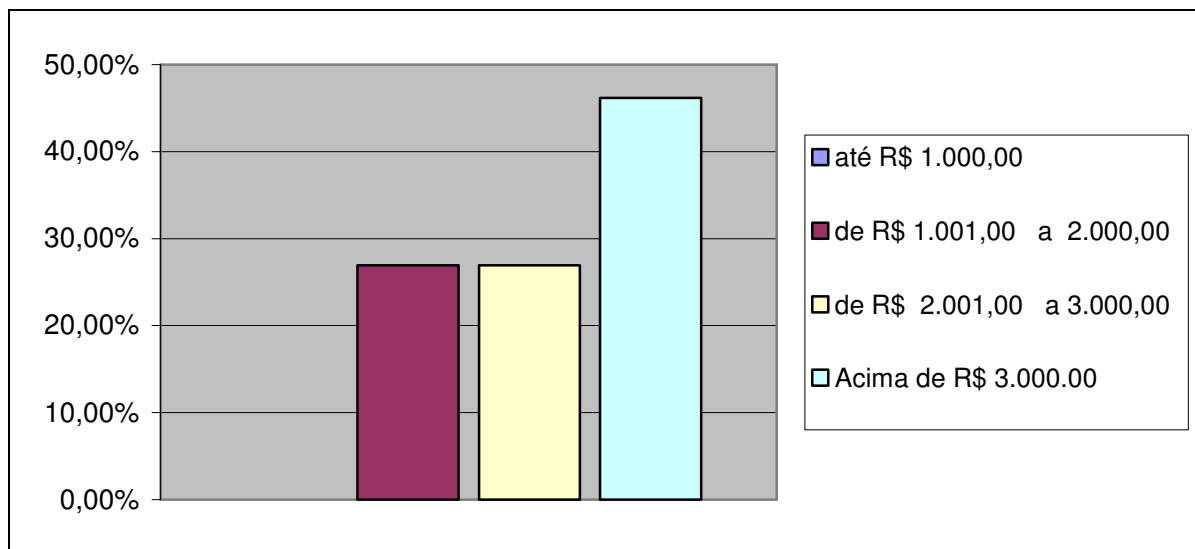
Com relação ao tempo de serviço, os respondentes se concentram principalmente com mais de 10 anos, correspondendo a 85% dos respondentes, enquanto que apenas 13% possuíam menos de 10 anos de serviço no banco. Isto pode representar opiniões e visões diferenciadas entre os pesquisados.

Gráfico 3 - Grau de escolaridade dos entrevistados

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

Observa-se que a amostra pesquisada reflete que os funcionários possuem um bom grau de escolaridade, onde predomina funcionários com o nível “Superior Completo”. Destaca-se que o processo de ingresso no Banco do Brasil, atualmente, é através de concurso público e a exigência mínima de escolaridade é o ensino médio completo.

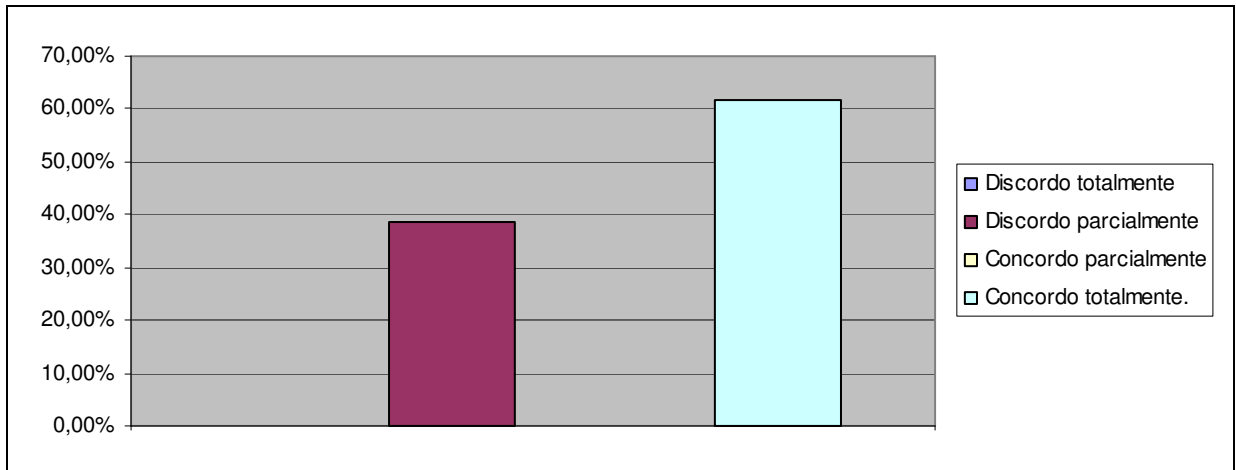
Gráfico 4 - Faixa de Remuneração



Fonte: Pesquisa de campo (2007).

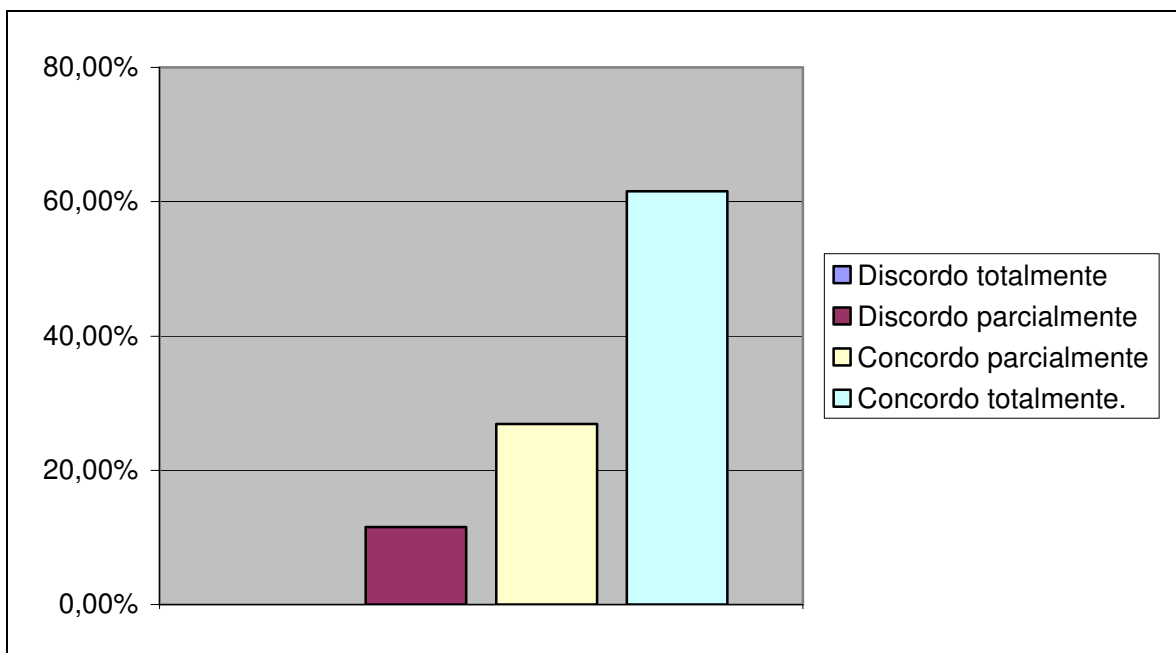
No Gráfico 4, constata-se a concentração de funcionários que recebem acima de R\$ 3.000,00. No que se refere à política de remuneração do Banco do Brasil, os proventos são pagos da seguinte forma: um vencimento padrão, que atualmente gira em torno de R\$ 1.000,00 e a ele se agrega valores de comissão de acordo com o cargo exercido pelo funcionário, que a cada função de responsabilidade possui um determinado valor de comissão, e estes valores são maiores quanto mais alto for o cargo exercido.

Portanto, o Gráfico 4 denota que há predominância de funcionários de cargo comissionado. Destaca-se que o comissionamento contribui com o programa de ascensão profissional. E o comprometimento é um dos aspectos relevantes para o comissionamento; por consequência, os funcionários interessados em ascender profissionalmente também estão efetivamente comprometidos com a empresa e sua carreira/profissão.

Gráfico 5 – Participação dos funcionários

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

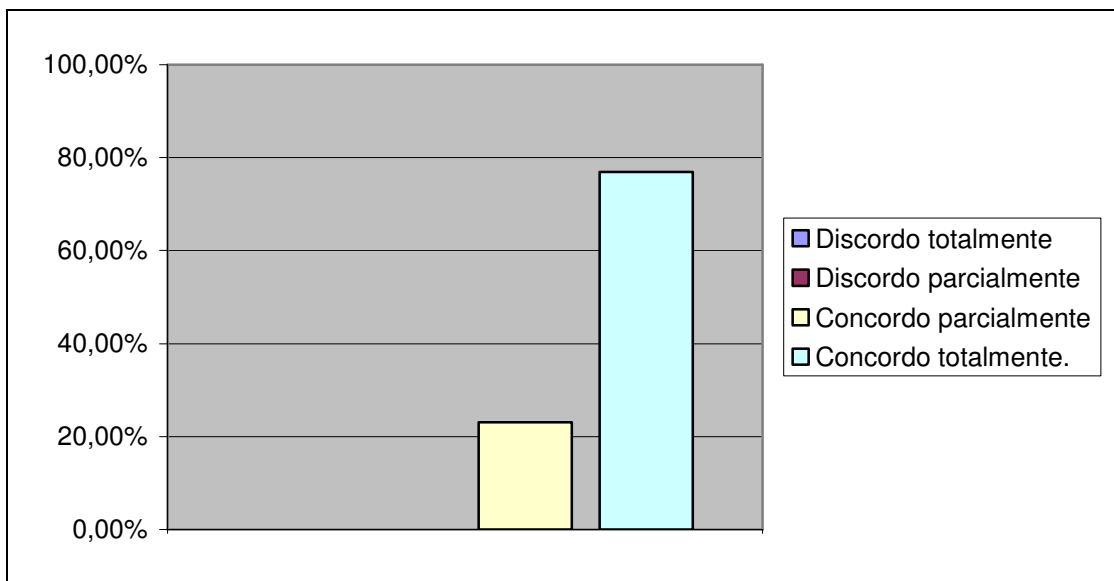
No Gráfico 5 pode-se verificar que a participação dos funcionários nas tarefas do Banco fica evidenciada como positiva, visto que o resultado obtido com esta questão atinge 62,50% de participação total. Destaca-se que a participação dos funcionários é muito importante, agrega valor de comprometimento, sobretudo ao comprometimento afetivo e é o que a empresa espera de seus funcionários. Para 40% dos respondentes, não existe participação dos funcionários em sua totalidade, portanto a concordância se mostra parcial e com potencial de melhoria nesse quesito para se obter o comprometimento.

Gráfico 6 - Conhecimento da missão e objetivos da empresa

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

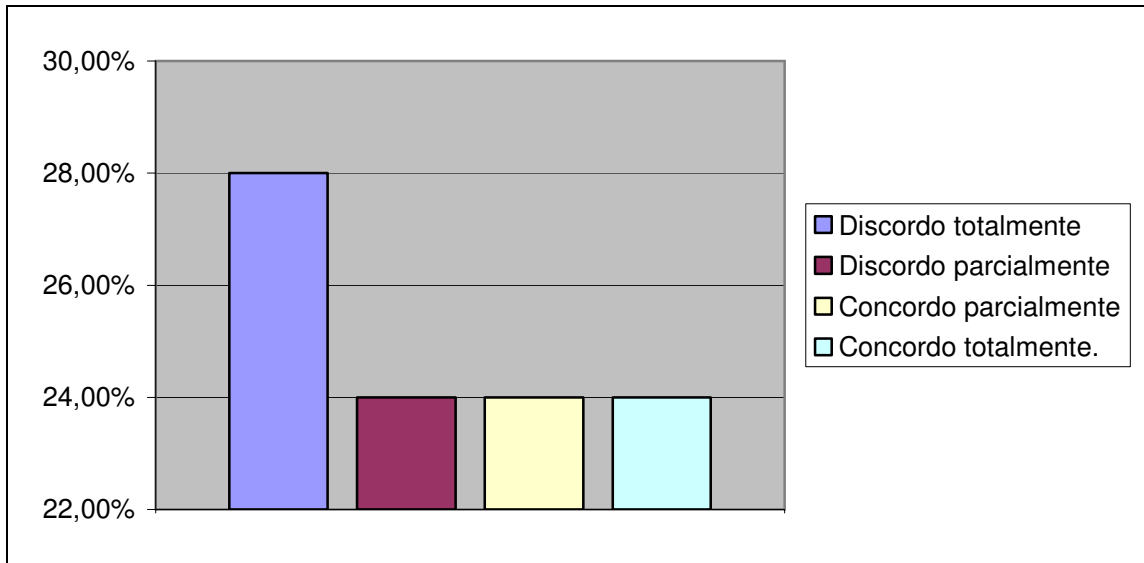
O Gráfico 6 confirma que os funcionários conhecem os objetivos da empresa, pois 62,50% deles concordam totalmente com esse quesito. Ressalta-se também, o incentivo que a empresa oferece os seus funcionários oferecendo treinamentos auto-instrucionais, presenciais e a distância, com isso agregando conhecimentos e aprimoramento profissional para seus funcionários. Destaca-se a influência que a missão e os objetivos do Banco para influenciar no comprometimento.

Gráfico 7 – Comprometimento com a missão e objetivos da empresa



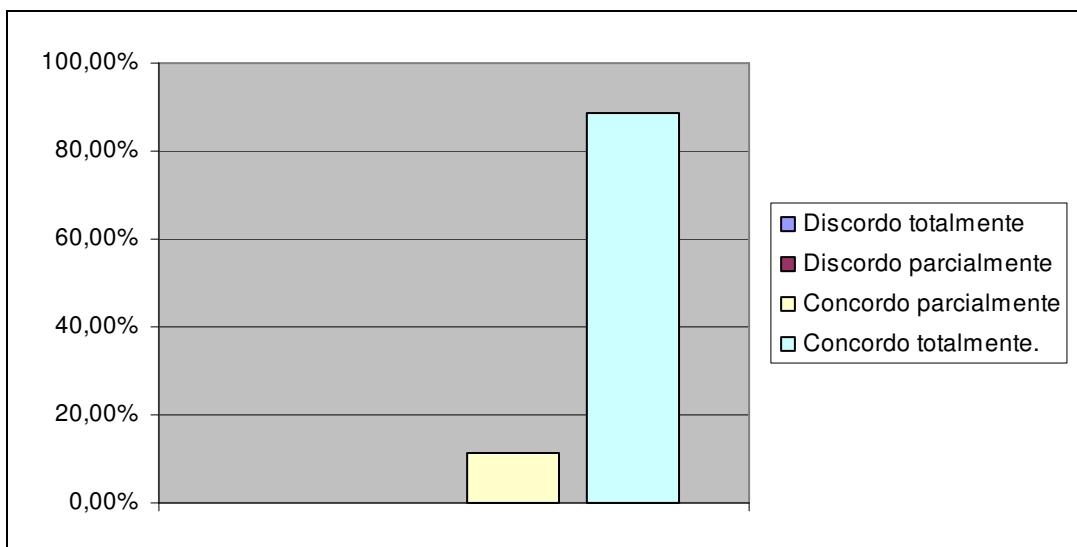
Fonte: Pesquisa de campo (2007).

O Gráfico 7 mostra que 100% dos funcionários consideram que estão comprometidos com os objetivos da empresa. A empresa estabelece um acordo de trabalho que é apresentado aos funcionários. Cada funcionário tem suas tarefas atribuídas para que o dito acordo seja cumprido, e para que isso seja possível é necessário participação e engajamento de cada um, através de seu empenho, conhecimento, habilidade, o poderá resultar na sua produtividade. O comprometimento se reflete em cada funcionário capaz de dar estes resultados.

Gráfico 8 - Política de ascensão profissional

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

No Gráfico 8, percebe-se que existe concentração maior na discordância da política de ascensão profissional, com 52% de discordância com a política adotada pelo Banco do Brasil, porém fica claro que a discordância deve-se a rigidez de tal política, a qual possui grande influencia com o comprometimento, principalmente no comprometimento instrumental.

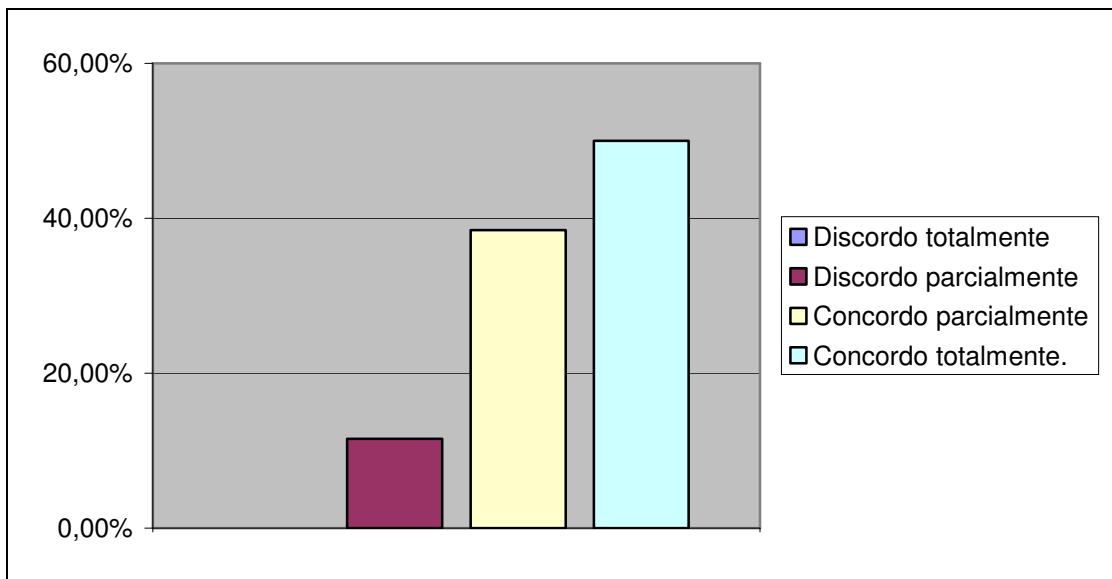
Gráfico 9 – Desenvolvimento das competências

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

O Gráfico 9 demonstra que a grande maioria (87,50%) dos funcionários estão comprometidos com o desenvolvimento de suas competências. O desenvolvimento das

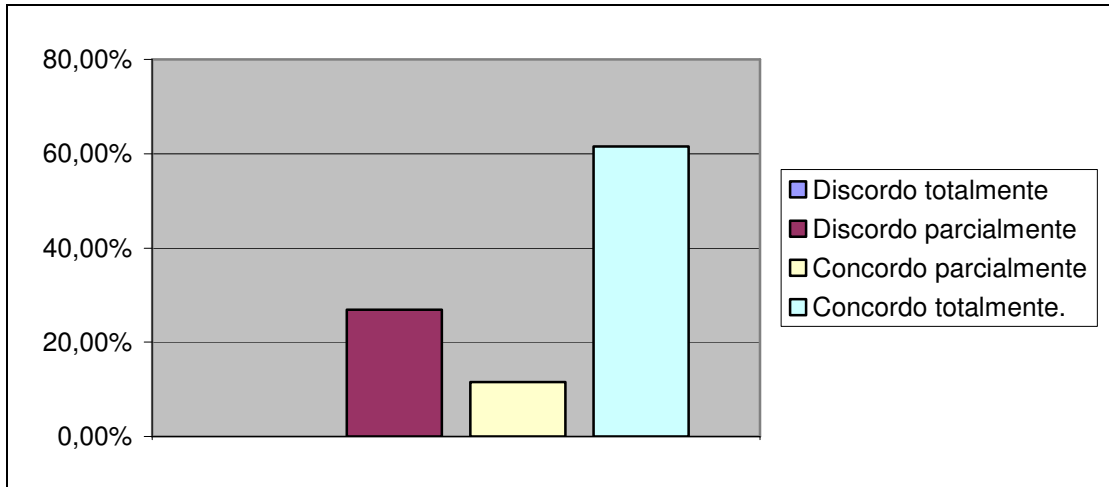
competências agrega valores positivos, como: conhecimento, habilidades que por consequência fazem com que a imagem do funcionário se apresente com boa conceituação diante da empresa, e isto facilita a ascensão profissional. Sempre que os funcionários buscam caminhos para aprimorar o desenvolvimento das suas competências estão mostrando que são comprometidos com a empresa e com suas carreiras, segundo a teoria estudada.

Gráfico 10 - Conhecimento dos programas para o aumento do comprometimento



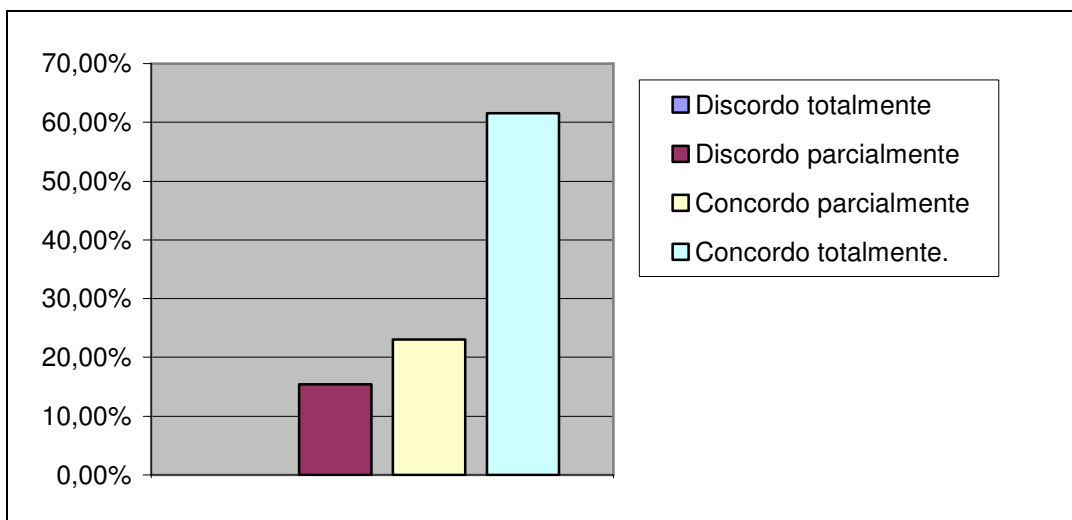
Fonte: Pesquisa de campo (2007).

No Gráfico 10 percebe-se que há predominância de concordância no conhecimento dos programas do Banco, que buscam o aprimoramento profissional, embora com predominância no conhecimento total (50%) e concordância parcial (37,50%). Os programas referidos nesta questão são os referentes ao aprimoramento profissional. Estes são divulgados para todo corpo funcional através das instruções normativas e através de diversos canais podem ser realizados. Tais cursos são: auto-instrucionais, presenciais e a distância. A empresa incentiva à realização destes e oferece material gratuito subsidiando parte dos custos.

Gráfico 11 – Mudanças como fator gerador de Comprometimento

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

No Gráfico 11 há predominância no reconhecimento pelos funcionários respondentes que as mudanças promovem o comprometimento. Tais mudanças referem-se aos processos de reengenharias, mudanças internas na empresa, que estimulam ao comprometimento. Quando ocorrem mudanças, normalmente, há uma redução de quadro de funcionários, sendo assim os que estão comprometidos com a empresa correm menos risco de perderem os seus postos de trabalho.

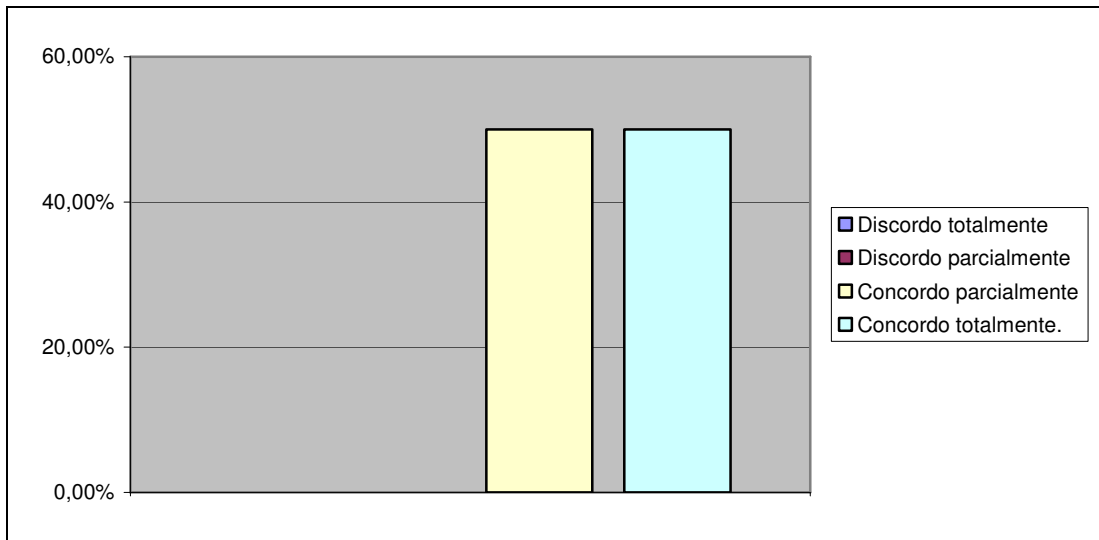
Gráfico 12 – Incentivo ao desenvolvimento de competências

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

No Gráfico 12, constata-se que 61% dos funcionários reconhecem que a existência da política de incentivos contribui para o desenvolvimento de competências. Pretende-se

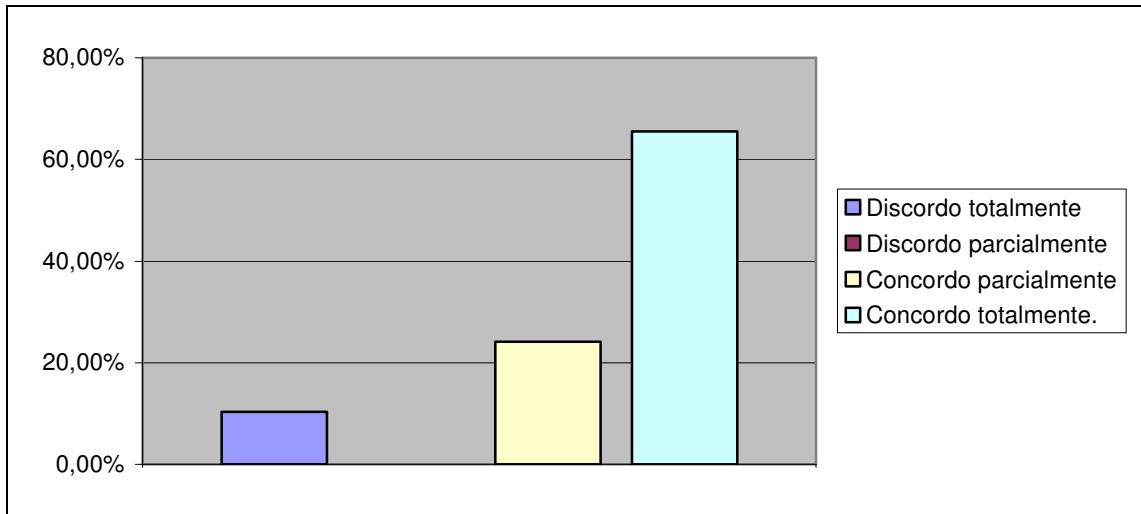
destacar aqui o conhecimento por parte dos funcionários destes programas, que são os cursos de aprimoramento profissional oferecidos pelo Banco, tais como cursos auto-instrucionais, presenciais e a distância.

Gráfico 13 – Capacidade para enfrentar os desafios do mercado de trabalho



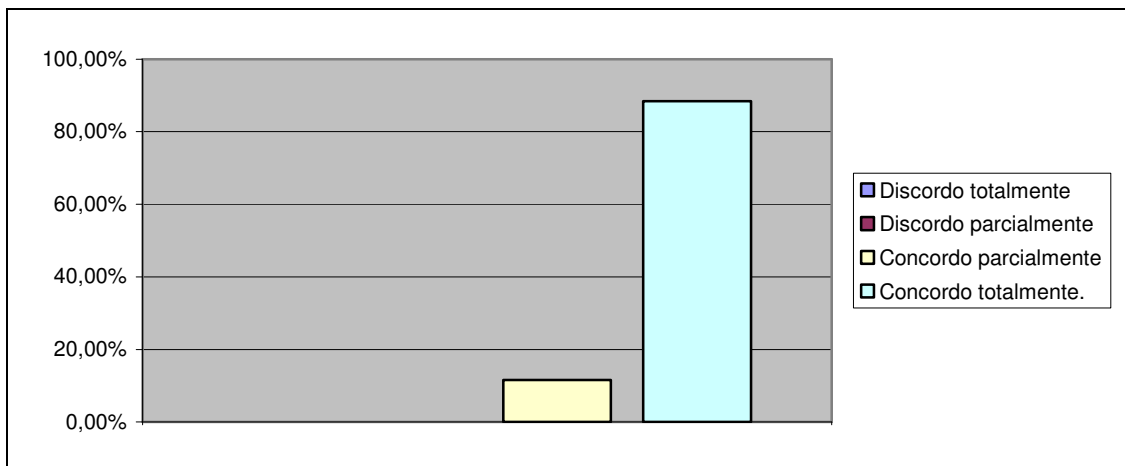
Fonte: Pesquisa de campo (2007).

No Gráfico13 está demonstrado que entre os respondentes, 50% se sentem totalmente preparados para os desafios do mercado de trabalho e 50% se consideram parcialmente preparados. Considerando que o programa de aprimoramento profissional está disponível para todos os funcionários, mas apenas um percentual dos funcionários aproveita estas oportunidades, esses empregados podem ficar mais bem preparados para os desafios que o mercado de trabalho oferece.

Gráfico 14 – Trabalho como fonte de realização pessoal

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

No Gráfico 14, predomina a concordância entre os funcionários de considerar seu trabalho como fonte de realização pessoal, embora 13% discorda totalmente desta afirmação. Acredita-se que um trabalho que seja realizado com prazer e que ofereça incentivos sociais, certo grau de segurança no emprego é fonte de realização pessoal e isso faz com que estes funcionários se comprometam tanto com a organização como com sua carreira/profissão.

Gráfico 15 – Orgulho em Trabalhar no Banco do Brasil

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

No Gráfico 15 predomina a concordância total dos funcionários em orgulhar-se por trabalhar no Banco do Brasil S/A. Ter orgulho em trabalhar numa instituição é fonte de realização, motivação, e por consequência leva ao comprometimento organizacional, conforme a teoria estudada.

No instrumento de pesquisa utilizado, as perguntas de número 6 e 7 contemplam opiniões abertas e também foi deixado um espaço aberto no final do questionário, para propiciar aos respondentes que quisessem acrescentar mais algo a respeito do tema, não contemplado nas questões fechadas. As respostas destas questões, que a grande maioria respondeu da seguinte forma: destacou-se o reconhecimento nos incentivos que a empresa proporciona aos funcionários, como, por exemplo, CASSI, PLR, PREVI, como, cursos de aperfeiçoamento.

Os fatores, apresentados pelos respondentes, como dificultadores do comprometimento dos funcionários foram lideranças fracas, com desconhecimento de rotinas, falta de comprometimento de alguns gestores, descrédito de colegas atuantes de cargos superiores, e por fim, foi mencionada de forma veemente, a falta de transparência em relação às políticas de promoções/ascensão profissional.

Ainda, sobre as questões abertas é possível descrever que os entrevistados, apenas apontaram palavras de ordem como: qualificação, salário, benefícios, reconhecimento, informação adequada, comprometimento com metas da organização, comunicação, trabalho repetitivo, disposição para compartilhar conhecimento, alinhamento de ações que minimizem quantidades e valorizem a qualidade, apenas para citar as mais mencionadas; fato que dificultou a pesquisadora comprovar uma posição dos funcionários, em relação às questões abertas, pois era esperado que fosse descrito pelos entrevistados, o que de fato interfere na inter-relação empresa/funcionário para que ocorra um comprometimento com a profissão e com a carreira.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em consideração as limitações da pesquisa e de acordo com os dados levantados, tabulados e analisados, pode-se concluir que o comprometimento implica em satisfação com o trabalho e com a organização. Percebeu-se que os funcionários pesquisados estão comprometidos com a organização, carreira/profissão e satisfeitos com suas funções. Afora isto, constatou-se que a grande maioria busca desenvolver suas competências.

Um fator de destaque se refere aos benefícios sociais, que na visão dos funcionários é um forte diferencial. Os funcionários reconhecem os incentivos que a empresa oferece, tais como: Participação nos Resultados (PLR); Programa de Ascensão Profissional; Programa de Educação Continuada UNIBB (Universidade Corporativa Banco do Brasil); Cursos de formação profissional; PREVI (Previdência Complementar), promovendo comprometimento com a empresa e com sua carreira.

Cabe pontuar, sobre a pesquisa que dos entrevistados, 69%, a maioria, são do sexo masculino. Bem como, 85% atuam na função a mais de 10 anos. Quanto à escolaridade predominou o nível superior completo.

Constatou-se que há uma política de cargos e salários. Pois, a concentração de renda dos entrevistados gira em média R\$ 3.000,00, sendo que cada função de responsabilidade possui um determinado valor de comissão, e estes valores são maiores quanto mais alto for o cargo exercido. Portanto, o comissionamento contribui com o programa de ascensão profissional, e o comprometimento é um dos aspectos relevantes para o comissionamento. Desse modo, pode-se fazer a seguinte interpretação funcionários interessados em ascender profissionalmente também estão efetivamente comprometidos com a empresa e sua carreira/profissão.

Foi possível averiguar que a participação dos funcionários nas tarefas diárias é positiva, já que o resultado foi de 62,50% de participação total. A participação dos funcionários agrega valor de comprometimento, inserindo-se assim no enfoque afetivo.

Os funcionários conhecem os objetivos da empresa e 62,50% deles concordam totalmente com esse quesito, o que denota comprometimento organizacional, que na visão dos funcionários é retribuído pela empresa, através de treinamentos auto-instrucionais, presenciais e a distância, com o objetivo de proporcionar aprimoramento profissional.

Por conseqüência, verificou-se que 87,50% dos funcionários estão comprometidos com o desenvolvimento de suas competências, e sempre que possível buscam caminhos para aprimorar suas habilidades, as quais refletirão nos seus conhecimentos e no seu comprometimento pessoal e profissional no que a empresa torna-se parceira ao divulgar para todo corpo funcional através das instruções normativas e através de diversos canais que podem ser realizados cursos auto-instrucionais, presenciais e a distância, além, do que também é incentivadora à realização destes e oferece material gratuito subsidiando parte dos custos.

Identificou-se que 100% dos entrevistados orgulha-se por trabalhar no Banco do Brasil S/A, portanto, pode-se sintetizar que a empresa abrange os enfoques afetivo, instrumental e normativo, conforme conceitos apontados e estudos realizados com o mesmo propósito, os quais visam demonstrar a importância do comprometimento para dar continuidade a profissão.

Os fatores que enfraquecem o comprometimento, na visão dos funcionários respondentes, são: uma certa carência de transparência em relação à política de ascensão profissional, evidenciando distorção entre o discurso e a prática organizacional.

Ressalta-se a necessidade de se desenvolver uma nova pesquisa para rever melhoramentos na política de ascensão profissional. Segundo a pesquisa realizada, ficou constatado que foi um fator que proporciona enfraquecimento do grau de comprometimento dos funcionários, sendo este considerado como um aspecto crítico e, portanto, uma política que pode ser melhorada.

Finalmente, são propostas recomendações que podem ser úteis tanto para a empresa estudada, como para outras organizações com características semelhantes. Fica a sugestão de aproveitar a reflexão sobre as ações identificadas e relacionadas ao comprometimento:

- Maior investimento em qualificação;
- Informações adequadas quanto às funções rotineiras;
- Comprometimento com metas da organização compatível com o tempo que deve ser dispensado aos clientes;
- Comunicação com gerentes;
- Disposição para compartilhar conhecimento,
- Alinhamento de ações que minimizem quantidades e valorizem a qualidade.

REFERÊNCIAS

ABREU, Lauro César. Avaliação do grau de comprometimento dos gerentes e profissionais de nível superior de uma grande empresa siderúrgica. In: **30º Encontro da Anpad**. Salvador, 23 a 27 de set., 2006.

BANCO DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/nome/geral/portal/bb>>. Acesso em set. 2007.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. UNB. Tese de Doutorado. 1994.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. 33(3), p. 52-64, 1993.

BASTOS, Antonio V. B.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Comprometimento com o Trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n.2, p. 31-41, 2002.

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

BECKER, T.E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, 35(1), p. 232-244, 1992.

CLEMES, Sandro. Intuir e Conhecer: uma perspectiva ampliada da gestão dos saberes organizacionais. In: ANGELONI, Maria Terezinha. (Coord.). **Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

DESSLER, Garry. **Conquistando o Comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1997.

DUTRA, Joel S. **Administração de Carreiras**, São Paulo: Atlas, 1996.

FILHO, Jayme Teixeira; LAPA, Eduardo; SILVA, Ricardo. Os Projetos de Implantação. In: **Gestão de Empresas na Era do Conhecimento**. Portugal: Editora Silabo, 2003.

HREBINIAK, L. G. e ALLUTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, 17, p. 555-573, 1972.

LEITE, Carlos Fernando Faria. O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma Universidade Estadual. In: **XXXI Encontro da Anpad**. Rio de Janeiro, 22 a 26 de set., 2007.

LIMA, ANA M. S. **O Comprometimento no Trabalho e o Significado do Trabalho: um estudo com os funcionários do Banco do Nordeste do Brasil S.A.** 2003. 120 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2003.

MATHI, Kavindra. Key Success Factors for Knowledge Management. MBA: **International Business Management & Consulting**, December, 2004.

McGEE, G. W. e FORD, R. C. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. **Journal of Applied Psychology**. 72(4), p. 638-41, 1987.

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

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

ROWE, Diva Ester Okasaki e BASTOS, Antonio V. Bittencourt. Organização e/ou carreira? Comparando docentes do IESs públicas e privadas quanto à estrutura de seus vínculos de comprometimento no trabalho. In: **XXXI Encontro da Anpad**. Rio de Janeiro, 22 a 26 de set., 2007.

SCHEIBBLE, ALBA C. F. **Comprometimento no Trabalho**: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão. 2004. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

SENGE, P. **Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 2004.

_____. **Quinta Disciplina**. 21 ed. São Paulo: Best Sellers, 2006.

SOLDI, Roberto de Mattos e ZANELLI, José Carlos. Comprometimento de trabalhadores terceirizados e efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. **30º Encontro da Anpad**. Salvador, 23 a 27 de set., 2006.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Colega solicito sua colaboração, respondendo a pesquisa abaixo, que faz parte de trabalho de conclusão de MBA de Gestão em Negócios Financeiros, para elaboração de MONOGRAFIA.

Agência: _____

Função: _____

Formação: _____

Tempo de Banco: _____ **Sexo:** _____

QUESTIONÁRIO

2- Tempo de Banco:

- a) até 05 anos
- b) 06 a 10 anos
- c) 11 a 15 anos
- d) 16 a 20 anos
- e) acima de 20 anos

3- Grau de escolaridade:

- a) Ensino médio
- b) Superior incompleto
- c) Superior completo
- d) Pós Graduação

4- faixa de remuneração:

- a) até R\$ 1.000,00
- b) de R\$ 1.000,01 a 2.000,00
- c) de R\$ 2.000,01 a 3.000,00
- d) acima de R\$ 3.000,00

5-Para as questões abaixo, faça a correlação de acordo com as alternativas:

- (1) Discordo totalmente;
- (2) Discordo parcialmente;
- (3) Concordo parcialmente;
- (4) Concordo totalmente.

a) Você considera que existe participação dos funcionários 1 2 3 4
Em seu local de trabalho?

b) Você considera fácil o acesso às informações sobre a 1 2 3 4
Política e estratégias do Banco?

c) Os funcionários participam das decisões relacionadas ao seu ambiente de trabalho?	1	2	3	4
d) Você conhece a missão, objetivos e metas da empresa?	1	2	3	4
e) Você se considera comprometido com a missão Os objetivos/metras da Empresa?	1	2	3	4
f) Você considera importante conhecer os objetivos propostos pela empresa, para a realização do trabalho?	1	2	3	4
g) Você considera justa a política de ascensão profissional Praticada pela empresa?	1	2	3	4
h) Conhecer e ter acesso às oportunidades ascensão profissional geram maior comprometimento?	1	2	3	4
i) Você busca o desenvolvimento de suas competências?	1	2	3	4
j) Você conhece os programas do Banco que buscam o aumento o comprometimento?	1	2	3	4
l) As mudanças geram mais comprometimento?	1	2	3	4
m) Você se sente comprometido com as decisões tomadas na equipe/agência?				
	1	2	3	4
n) Você se sente capacitado para as novas exigências do mercado de Trabalho?	1	2	3	4
o) Você considera que a empresa (BB), incentiva os funcionários a desenvolver suas competências?	1	2	3	4
p) Seu trabalho é fonte de realização pessoal?	1	2	3	4
q) Você sente orgulho em trabalhar no Banco do Brasil?	1	2	3	4

6) Cite alguns programas do BB, que você acha mais importante, na promoção do seu comprometimento com a empresa _____

7) Cite os principais fatores que você julga dificultar o comprometimento dos funcionários nos propósitos da agência _____

OBS: espaço aberto para opinião, relativo ao tema comprometimento ou insuficiência de comprometimento dos colaboradores, não contemplado nas questões anteriores.
