

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Comprometimento organizacional: estudo de caso em uma Delegacia Regional do Banco  
Central do Brasil.

AUTOR: MARCOS DIAS DE OLIVEIRA

CURITIBA, MARÇO DE 1999.

**“COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA  
DELEGACIA REGIONAL DO BANCO CENTRAL DO BRASIL.”**

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A  
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE  
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM  
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.**



**PROF. DR. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA  
COORDENADOR DO MESTRADO**

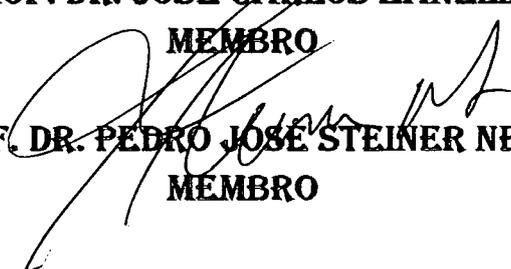
**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS  
PROFESSORES**



**PROF. DR. SÉRGIO BULGACOV  
PRESIDENTE**



**PROF. DR. JOSÉ CARLOS ZANELLI  
MEMBRO**



**PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO  
MEMBRO**

MARCOS DIAS DE OLIVEIRA

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA  
DELEGACIA REGIONAL DO BANCO CENTRAL DO BRASIL

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração, Centro de Pesquisas e Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Bulgacov

CURITIBA  
1999

*“Cada um sabe a dor e a delícia de ser o que é.”*

Caetano Veloso

Às mulheres  
da minha vida,  
Cássia  
e Maria Eugênia.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Banco Central do Brasil, por ter me propiciado a dedicação integral ao curso de mestrado, sem a qual seria improvável minha participação.

Aos professores do curso de mestrado em Administração do CEPPAD/UFPR, cujo conhecimento foi fundamental para o êxito dessa missão, em especial aos Professores Sérgio Bulgacov e Pedro Steiner, pela orientação e disponibilidade.

Ao Professor José Carlos Zanelli, da Universidade Federal de Santa Catarina, por sua participação na banca examinadora.

Aos funcionários da Universidade Federal do Paraná, cujo trabalho e esclarecimentos muito contribuíram para a qualidade final deste trabalho.

Aos colegas de curso, pela excelente convivência no seu decorrer e pelo clima de camaradagem e de ajuda mútua sempre presente.

A meus pais, pelos valores que me ensinaram.

À minha esposa, Cássia, pelo apoio e paciência.

À minha filha, Maria Eugênia, por ter vindo ao mundo nesse período, trazendo com ela novas perspectivas para minha vida.

A Deus, por ter permitido todos os itens anteriores.

## SUMÁRIO

	<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	vii
	<b>RESUMO</b> .....	viii
	<b>ABSTRACT</b> .....	ix
1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	1
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	5
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	6
1.4	O CASO EM ESTUDO.....	9
2	<b>BASE TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	20
2.1	O CONCEITO.....	20
2.2	MENSURAÇÃO E CONCEITOS RELACIONADOS.....	34
3	<b>METODOLOGIA</b> .....	47
3.1	PERGUNTAS DE PESQUISA.....	47
3.2	CATEGORIAS ANALÍTICAS.....	48
3.3	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E DEFINIÇÃO OPERACIONAL (DO) DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS.....	48
3.4	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	51
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	58
4	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	60
4.1	O CONCEITO DE COMPROMETIMENTO.....	60
4.2	AÇÕES E CONSEQÜÊNCIAS.....	72
4.3	A MEDIDA DE COMPROMETIMENTO.....	85
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	92
	<b>ANEXO 1:</b> Estrutura do BACEN.....	96
	<b>ANEXO 2:</b> Estrutura da DECUR (em vigor desde fevereiro de 1999).....	97
	<b>ANEXO 3:</b> Roteiro de entrevista/questionário.....	99
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	101

## LISTA DE QUADROS

1.1	Delegacias Regionais do BACEN, com suas respectivas jurisdições .....	15
4.1	Distribuição de indicadores por foco de comprometimento.....	61
4.2	Indicadores que têm o trabalho como foco.....	62
4.3	Indicadores que têm a organização como foco.....	66
4.4	Indicadores que focalizam traços pessoais .....	69
4.5	Indicadores que têm o grupo como foco.....	70
4.6	Distribuição de indicadores por base de comprometimento.....	71
4.7	Distribuição das ações sugeridas, por foco.....	73
4.8	Ações referentes à política de recursos humanos .....	74
4.9	Ações referentes à organização .....	80
4.10	Ações referentes ao processo de trabalho.....	84
4.11	Índice geral de comprometimento organizacional na Delegacia de Curitiba, por subgrupo (chefes, funcionários que ingressaram no BACEN nos anos 70 e funcionários que ingressaram nos anos 90) .....	85
4.12	Análise de variância dos resultados observados entre os subgrupos.....	86
4.13	Cálculo do teste <i>t</i> de <i>Student</i> para a diferença entre as médias de comprometimento local e de comprometimento global .....	87

## RESUMO

O escopo deste estudo é investigar o perfil do comprometimento organizacional dos funcionários da Delegacia Regional em Curitiba do Banco Central do Brasil. Foram entrevistados 33 funcionários que 1) expuseram suas visões sobre o conceito de comprometimento; 2) elencaram ações que podem influenciar o comprometimento com a Instituição e as conseqüências de sua não implementação; 3) responderam questionário que visava a medir o nível global e o local de comprometimento. Os resultados da pesquisa sugerem que: 1) os indicadores de comprometimento apontados focalizam, primordialmente, o trabalho e a organização; 2) as ações propostas para aumentar o nível de comprometimento referem-se, principalmente, à política de recursos humanos e à comunicação interna; 3) não há diferença estatisticamente significativa na medida de comprometimento entre os subgrupos estudados, mas entre o nível global e o local de comprometimento.

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to investigate the organizational commitment profile of the Central Bank of Brazil's employees at the Curitiba Regional Office. Thirty three employees were interviewed who 1) exposed their views about the concept of commitment; 2) suggested a few actions that may influence commitment with the Institution as well as the consequences of not implementing them; 3) answered a questionnaire aimed at measuring global and local levels of commitment. Results suggest that 1) the pointed out commitment indicators mainly focus the work and the organization; 2) proposed actions to increase the level of commitment especially concern human resources policies and internal communication; 3) there is no statistically significative difference concerning the measurement of commitment among the subgroups but there is indeed a difference between global and local levels of commitment.

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A Revolução Industrial, iniciada no Reino Unido na segunda metade do século XVIII, ficou marcada como um período da História com enorme surto de desenvolvimento tecnológico, mas também se caracterizou por grande exploração do ser humano. Era comum a presença de crianças e mulheres que trabalhavam até dezesseis horas por dia em troca de pagamento ínfimo, com o aumento numérico de operários acontecendo “ ... em virtude da substituição crescente dos homens pelas mulheres e, sobretudo, de adultos pelas crianças” (MARX, 1980, p. 91). Manter a produção no nível mais alto possível era a meta dominante, o que era feito à custa de enorme sacrifício humano, sem maiores sistematizações organizacionais.

O início do século XX trouxe à tona as primeiras tentativas de sistematização de um novo conhecimento, a Administração. Pesquisadores como Frederick Taylor e Henri Fayol aparecem entre os primeiros a fazer algum exercício para dar caráter científico a essa atividade. Estudava-se em detalhe cada uma das operações, com o intuito de entendê-las melhor e, se possível, otimizá-las.

A despeito da visão taylorista de que o homem seria apenas mais um dos insumos da cadeia produtiva, cedo se começou a perceber que o comportamento das pessoas que compunham cada organização era de suma importância no seu desempenho. Mais atenção passou a ser dada aos fatores que podiam motivar ou desmotivar os trabalhadores, e que iriam, portanto, ter influência nos resultados de uma empresa.

Muitos fatores são apontados como responsáveis pelo desenvolvimento de uma atitude comprometida dos trabalhadores em relação ao trabalho. Nas pesquisas que antecederam as de comprometimento, falava-se mais freqüentemente em motivação, satisfação e insatisfação. Herzberg observou que alguns fatores, aos quais chamou de fatores de higiene, não melhoravam o nível de satisfação dos trabalhadores, embora sua falta o piorasse (CORADI, 1985). Incluem-se aí as políticas da companhia, as práticas administrativas, a qualidade das relações interdepartamentais, as condições de supervisão e, em certa medida, as condições físicas e o salário.

Medir a motivação ou mesmo perceber exatamente o que esta palavra significa parece nunca ter sido tarefa das mais simples. Um termo que mais recentemente começou a ser utilizado é “comprometimento.” Estar ou não comprometido com uma organização, idéia, grupo social, projeto, etc., parece exprimir um pouco mais claramente o grau de motivação dos indivíduos. Comprometimento, nesta visão, seria até um construto mais abrangente, que incluiria o de motivação.

Do ponto de vista leigo, comprometer, segundo a ENCICLOPÉDIA E DICIONÁRIO KOOGAN/HOUAISS (1995), significa expor, colocar em perigo ou embaraço, empenhar a reputação, tomar os riscos, assumir compromissos. Ou ainda obrigar por compromisso, assumir responsabilidade grave (FERREIRA, 1986). No inglês *commit* pode significar pôr a salvo, encarregar, comissionar, designar, fazer algo errado, envolver, juntar ou engajar (BASTOS, 1994a).

A pesquisa organizacional também traz à tona diversas definições de comprometimento. Desde o desejo de permanecer como membro da organização, a identificação com objetivos, o engajamento (BASTOS, 1994b), até a permanência em função dos altos custos associadas à saída da organização (BECKER, 1960).

Como se vê, muitos são os significados que podem ser atribuídos ao termo comprometimento. Cada um deles pode ser tomado como o significado central de uma proposta, o que pode acarretar a impossibilidade de se comparar resultados obtidos em diferentes pesquisas.

Essa fragmentação e redundância conceitual são marcas importantes na pesquisa sobre comprometimento no trabalho (BASTOS, 1997). Em relação ao termo, existe acentuada sobreposição entre as definições conceituais e operacionais com que os pesquisadores trabalham (MORROW, 1983).

Ao se considerar a vida de cada pessoa, é possível verificar que a maioria mantém relações com mais de uma organização, organização aqui entendida como todos os agrupamentos sociais dos quais se participa, periodicamente ou não. Desse modo, a empresa, consumidora da maior parte das horas de vigília de cada um, é apenas uma das organizações que pode ou não obter a lealdade de seus membros. Outras organizações concorrentes poderiam ser a escola, a família, a igreja, o grupo esportivo, entre muitas outras. KANUNGO (1982) chega até mesmo a desenvolver escalas para relacionar alienação e envolvimento em diferentes esferas da vida.

O grau em que se pode observar o comprometimento dos trabalhadores com o trabalho vai em muito depender de qual o grau de centralidade que o trabalho ocupa na vida de cada um. Estar comprometido com o trabalho pode significar, para uns, ser leal à empresa, enquanto para outros seria a carreira profissional o foco principal.

Mesmo o estar comprometido com a organização pode ter significados diferentes, dependendo do ponto de vista de cada membro. Foi o que observou GREGERSEN (1992),

que trabalhou com quatro facetas de comprometimento: o topo gerencial, supervisores, colegas de trabalho e os clientes, além da medida global de comprometimento organizacional.

Qualquer organização está sujeita a ter de administrar as fronteiras dos diferentes tipos de comprometimento que coexistem no seu interior. Existe relacionamento e tensão entre o cargo de alguém e as aspirações de carreira, bem como os valores pessoais e o estilo de vida, ou seja, os interesses fora da organização (MORGAN, 1996). Enquanto os interesses da tarefa estão ligados ao trabalho que se deve desempenhar, os interesses da carreira podem ser independentes do trabalho que está sendo desempenhado. Os trabalhadores também trazem seus valores e crenças pessoais do mundo exterior, o que ajuda a configurar sua forma de agir, tanto em relação ao cargo como em relação à carreira.

Como qualquer outra organização, o Banco Central do Brasil está sujeito a todos esses tipos de relações internas e externas. Cria, no seu dia-a-dia, fatos e ações que têm o potencial tanto de estimular quanto de desanimar seus funcionários. O grau de satisfação destes com o Banco pode oscilar à medida que essas ações os favorecem ou não. A oscilação constante nos fatores de motivação e satisfação se vai refletir no grau de comprometimento de cada funcionário, principalmente naqueles em que o sentimento de lealdade à instituição ainda está em fase de consolidação. Conforme demonstra COHEN (1993), há relação entre o comprometimento com a organização e o período de tempo decorrente entre a mensuração do conceito e a saída do funcionário.

Assim, o problema de pesquisa aqui colocado, que se investiga na Delegacia Regional em Curitiba do Banco Central do Brasil formula-se como segue.

**Qual o perfil de comprometimento organizacional dos funcionários da Delegacia de Curitiba e que ações, expressas por eles, podem contribuir para melhorar o nível geral de comprometimento.**

## **1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA**

Para manter encadeamento coerente entre os objetivos, as perguntas de pesquisa e a análise de resultados, o escopo deste estudo abrange três áreas, aqui relacionadas de acordo com a ordem em que entraram no roteiro de entrevista.

1. Identificar o significado do conceito de comprometimento com a organização na visão dos funcionários da Delegacia de Curitiba, bem como solicitar-lhes que avaliem em que grau os conceitos expressos são encontrados no local de trabalho.
2. Identificar que ações os funcionários acham que a direção do Banco Central deve tomar (fazer ou deixar de fazer), para melhorar o seu nível de comprometimento e que conseqüências a não implementação destas ações pode ter para a Instituição.
3. Aferir a medida de comprometimento dos funcionários da Delegacia e decompor este índice em dois níveis, global e local, comparando-os entre si.

### 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A confusão conceitual que ora se verifica nessa área de pesquisa torna necessária uma tentativa de se simplificar o entendimento do conceito. Sem isso fica difícil até mesmo a comparação entre diversos estudos. Esta é uma das questões propostas por BASTOS (1994b); para ele, parece irreversível a imposição de se investigar múltiplos comprometimentos simultaneamente.

Para o avanço do conhecimento neste campo faz-se necessária uma ampliação dos projetos de pesquisa, bem como a consolidação de algumas abordagens específicas. BASTOS (1994b) expõe em sua tese de doutoramento as diferentes abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional. Ficam bem delimitadas as diferenças entre as várias abordagens. Também se patenteia a distância conceitual entre elas, o que sugere o interesse e o aprofundamento de estudos nos enfoques menos abordados.

Outra contribuição que pode advir deste trabalho é a verificação da eficácia ou não do modo de se medir o comprometimento sem o uso de técnicas estatísticas muito sofisticadas. A sofisticação exagerada de tais técnicas pode impedir que o leitor comum ou mesmo os especializados compreendam completamente o significado de uma pesquisa. Isso ocorre em vários campos do conhecimento (WEYANT, 1992; OLIVEIRA, 1993). Os instrumentos que serão utilizados no presente estudo caminham na direção de tornar mais simples a coleta e interpretação dos dados, ainda que não de maneira simplista, tornando assim mais acessível o entendimento final dos resultados.

Do ponto de vista prático, espera-se que esta pesquisa possa delinear o perfil dos funcionários da Delegacia de Curitiba do Banco Central no que respeita ao entendimento que estes têm de comprometimento com a organização. Além disso, deseja-se observar as possíveis diferenças nos perfis de comprometimento organizacional dos funcionários que ingressaram no Banco na década de setenta, os que ingressaram na década de noventa, e os que exercem cargos de chefia de subunidades.

O Banco Central passa no momento por um processo de reestruturação administrativa que deve modificar totalmente suas feições no curto prazo. Mais de um terço dos funcionários se aposentaram nos dois últimos anos, numa velocidade tal que tornou impossível sua adequada substituição em tempo hábil. Essa saída de pessoal, aliada ao perfil dos novos funcionários, supostamente muito diferente daquele dos que saíram e ainda estão por se aposentar, poderá contribuir sobremaneira para uma modificação rápida na cultura da organização.

O estudo permitirá uma comparação entre as percepções do conceito de comprometimento com a organização entre os funcionários. Com isso, os setores de RH do Banco Central podem ter um instrumento valioso para programar suas ações, visando a manter na instituição um quadro de funcionários motivados e comprometidos com seus objetivos e metas.

O estudo do comprometimento organizacional é importante por ser ele um possível prognosticador de desempenho no trabalho, absenteísmo e rotatividade. Isso foi estudado, por exemplo, por BORGES-ANDRADE, CAMESHI e XAVIER (1990), que investigaram as variáveis relacionadas a esse compromisso na Embrapa.

Uma delegacia do Banco Central não apresentaria necessariamente algumas destas variáveis, como a rotatividade, por exemplo, mas o nível e foco de comprometimento poderia estar influenciando em outras, tais como desempenho e satisfação. Identificar algumas destas variáveis que podem, no futuro, ser pesquisadas em conjunto com o comprometimento é, portanto, uma das possibilidades deste estudo.

Neste capítulo é feita a apresentação do tema e a formulação do problema, bem como descritos os objetivos da pesquisa e suas justificativas teóricas e práticas. Além disso, é também realizada a apresentação do caso em estudo, abrangendo aspectos organizacionais, política de recursos humanos, estrutura do Banco Central e estrutura da Delegacia Regional em Curitiba.

No segundo capítulo será apresentada a base teórico-empírica que norteia o estudo, envolvendo tanto autores que abordam a questão conceitual do assunto quanto aqueles que procuram estudar variáveis relacionadas com o construto.

A metodologia utilizada será abordada no terceiro capítulo, iniciando pela apresentação das perguntas de pesquisa e das categorias analíticas, com suas respectivas definições constitutivas e operacionais, seguindo-se o delineamento e as limitações da pesquisa.

No quarto capítulo será realizada a apresentação e a discussão dos resultados, dividida em três partes – o conceito de comprometimento, as ações e conseqüências e a medida de comprometimento. Esta divisão procura manter o encadeamento proposto para a pesquisa, relacionado aos objetivos descritos no início.

Finalmente, o quinto capítulo contém as considerações finais do trabalho, em que se apresenta o resumo das conclusões, algumas recomendações às instituições que se assemelham aos resultados deste trabalho, além de algumas sugestões para estudos futuros.

## **1.4 O CASO EM ESTUDO**

### **Aspectos organizacionais**

O Banco Central do Brasil, criado pela Lei n.º 4.565, de 31 de dezembro de 1964, é uma autarquia federal integrante do Sistema Financeiro Nacional. No cumprimento de sua missão de agente da sociedade para assegurar o equilíbrio monetário, adota os seguintes objetivos: zelar pela adequada liquidez da economia, manter as reservas internacionais do País em nível satisfatório, assegurar a formação de poupança em níveis apropriados e garantir a estabilidade e o aperfeiçoamento do Sistema Financeiro Nacional (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 1994).

O Banco Central é o órgão encarregado de emitir o papel-moeda utilizado pela população, sendo responsável pela colocação em circulação das cédulas e moedas e pelo saneamento do meio circulante. É, ainda, o órgão governamental responsável pelo registro e controle de capital estrangeiro e pelas atividades ligadas a acordos e entidades internacionais e ao controle de remessas financeiras ao exterior (BANCO CENTRAL DO BRASIL, [199-]).

Para ser funcionário do Banco é necessário ser aprovado em concurso público, aberto a qualquer brasileiro que possua diploma universitário, em qualquer área do conhecimento.

Em alguns concursos, realizados na década de setenta, não era necessário o curso superior completo, mas apenas a comprovação de que se estava cursando algum.

Após o concurso para pessoal técnico realizado em 1977, só houve outro em 1989, refeito em 1990, cujos primeiros aprovados só começaram a ingressar na Instituição a partir de 1992. Houve, portanto, um intervalo de quase quinze anos entre os dois ingressos de profissionais, o que pode ter sido prejudicial para o Banco Central. A desejada oxigenação constante da organização teria ocorrido, se os concursos tivessem sido realizados a intervalos mais curtos.

Isso, sem dúvida, contribuiu para o estabelecimento de uma cultura organizacional muito arraigada, sedimentada entre funcionários que conviviam com os mesmos colegas durante anos a fio. Uma cultura que oscilava entre seguir a figura de um ou mais líderes e basear-se em grupos dentro da organização, ainda que não se possam exatamente classificar como subculturas. Esses grupos estariam mais de acordo com o esquema de três paradigmas proposto por MEYERSON e MARTIN (1987).

Naquele estudo, as autoras sugerem que cada paradigma chama a atenção para um grupo distinto de processos organizacionais, enquanto escondem outros. No primeiro paradigma (integração), o foco é na cultura monolítica, que exigiria mudanças revolucionárias para que se alterem as crenças que são partilhadas. Sobressai a figura do líder enquanto criador de cultura. O segundo paradigma (diferenciação) preconiza as mudanças incrementais, localizadas dentro das subunidades e entre elas. Já o terceiro (ambigüidade) vê a cultura como pulverização entre indivíduos, em que a cultura é dinâmica, paradoxal e confusa.

No caso do Banco Central, as “subculturas” decorrem não apenas da departamentalização e da especialização do trabalho, mas também do seu processo de

formação histórica, formação esta que contribuiu sobremaneira para a composição da sua cultura. Autoritarismo e centralização das decisões, paternalismo na concessão de benefícios, falta de participação, improvisação, além de falta de sentimento de responsabilidade individual pelo destino do todo e prevalência de interesses individuais sobre os da coletividade: são algumas das características típicas da sociedade brasileira também percebidas no Banco Central (SALOMÃO, SANTOS e MATTOS, 1984).

Essa cultura organizacional já solidificada começa a ser “perturbada” em 1992<sup>1</sup>, com o ingresso de novos funcionários oriundos do concurso de 1989/90, e torna-se ainda mais agitada com o ingresso dos aprovados no concurso de 1994, no final deste mesmo ano e início do seguinte. O perfil desses novos profissionais era muito diferente do daqueles que já estavam havia muitos anos na empresa. Todos tinham diploma universitário, a maioria com algum tipo de pós-graduação, até com mestrado e doutorado. As origens eram as mais diversas, tais como engenheiros, economistas, advogados e até médicos e dentistas.

Logo surgiu no sistema de comunicação do Banco uma rede de notas pessoais que pôs em contato, principalmente, os recém-chegados. As questões comuns eram amplamente debatidas entre os “fraldas” – apelido dado pelo mais antigos no Banco aos novos funcionários. Nos anos de 1995 e 1996, a principal questão era a salarial. Os salários pagos no Banco Central eram muito inferiores ao de instituições públicas similares, e muitos funcionários recém-aprovados começaram a sair, além daqueles que nem sequer assumiram. Nessa época ficou bastante evidente a grande diferença de interesses entre os funcionários novos e os funcionários antigos. A maioria dos antigos já planejava a aposentadoria, enquanto os novos pensavam que o Banco não seria lugar definitivo de trabalho.

---

<sup>1</sup> Em função das exigências do concurso, a qualificação média dos aprovados na década de 90 era superior à dos aprovados na década de 70, tomando-se por base o momento de ingresso dos funcionários, e não seu posterior desenvolvimento na Instituição.

Em setembro de 1996, por decisão do Supremo Tribunal Federal, os funcionários do Banco Central foram enquadrados no Regime Jurídico Único (RJU). Com a mudança ocorrida, muitos funcionários passaram a ter tempo legal para aposentadoria, o que ocasionou uma corrida aos documentos necessários<sup>2</sup>. Como ponto positivo, a distorção salarial que afastava os funcionários novos foi corrigida, com uma aproximação entre o nível inicial e final de remuneração.

Atualmente, a apreensão se dá em função da reforma organizacional em curso no Banco Central. A indefinição em relação ao futuro perfil da instituição tem contribuído para que o clima na organização seja o de alerta. Isto tem afetado todos os funcionários da ativa, uma vez que a maioria pretende continuar na empresa por muito tempo, excetuando-se aqueles que ainda irão aposentar-se pelas leis atuais da Previdência. Mesmo assim, as expectativas em relação ao Banco e ao desenvolvimento de carreira parecem diferentes entre os funcionários que estão na casa há vinte anos ou mais e aqueles que ingressaram no decênio de noventa.

### **Gestão de Recursos Humanos: Políticas Principais**

O plano de carreira atualmente em vigor no Banco Central foi definido pela Medida Provisória n.º 1535/96 (BRASIL, 1996)<sup>3</sup>. Em seus anexos são apresentadas as tabelas que detalham o processo de ascensão na carreira dentro da organização, carreira esta composta por

---

<sup>2</sup> De acordo com relatórios internos, em janeiro de 1997 havia 221 funcionários na ativa na Delegacia de Curitiba, contra 155 em fevereiro de 1999. Houve quase uma centena de aposentadorias neste período, com o ingresso de apenas 15 funcionários que prestaram concurso público em 1997.

<sup>3</sup> O contido nesta MP, com modificações, foi posteriormente transformado na Lei n.º 9.650, de 27/05/98, republicada no Diário Oficial da União em 05/06/98.

quatro classes, subdivididas em três (classe D) ou quatro (classes A, B e C) padrões. O funcionário, depois de aprovado em concurso público e empossado em uma das Unidades do Banco, é localizado na classe e padrão iniciais (D-I).

Após o estágio probatório, que tem duração de dois anos, o funcionário passa para o padrão seguinte, e para os subseqüentes a cada dois anos, podendo esse intervalo ser reduzido em função do resultado da avaliação de desempenho. Cada mudança implica aumento na remuneração básica que varia de 2% (classe D) a 8% (classe A).

Além da remuneração básica, o salário é composto por gratificação de atividade do Banco Central, gratificação de qualificação – em função de pós-graduação ou desempenho de atividades especializadas, e eventuais qüinquênios a que tenha direito o servidor. O funcionário pode ainda ser investido em uma função técnica ou gerencial que lhe dê o direito de receber adicional salarial relativo a função comissionada.

A ascensão na carreira se dá por progressão funcional, que é a mudança de padrão de vencimento dentro da mesma classe; e por promoção entre classes, que é a passagem do servidor do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe imediatamente superior.

No decorrer do primeiro semestre de 1999 estará sendo implantado um programa de gestão de desempenho e administração dos resultados (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 1998a), cujo principal objetivo é aferir o índice de atingimento de metas do funcionário, da equipe, da subunidade e da unidade. A combinação desses índices vai gerar um índice de desempenho que indicará quantos dias de redução cada funcionário terá no tempo que falta para que atinja o padrão superior ao que ocupa em determinado momento. Essa avaliação será feita semestralmente.

Também integra a política de RH do Banco Central um programa próprio de saúde, o Programa de Assistência ao Servidor do Banco Central, PASBC. Através dele é mantida uma lista de médicos, dentistas, clínicas e hospitais credenciados a prestar serviços de saúde aos funcionários e seus familiares. O PASBC cobre parte dos custos das intervenções, variável de acordo com o tipo de intervenção. O programa é mantido através de contribuições mensais dos funcionários, descontadas em folha de pagamento, de contribuições do Banco Central e do resultado de aplicações das reservas e disponibilidades do Programa (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 1998d).

Também o treinamento tem atenção especial por parte do Banco Central, por meio do Sistema Banco Central de Educação Permanente. Este programa segue as linhas mestras para o desenvolvimento do potencial humano da Instituição, que englobam a preocupação permanente com este desenvolvimento, a educação como processo de ajuda no desempenho, na harmonia das ações de educação com a missão do Banco Central, além do atendimento de necessidades específicas das clientelas (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 1998b).

O sistema está estruturado em três programas: 1) capacitação e reciclagem, com eventos destinados à preparação do funcionalismo no que respeita à aquisição e reciclagem de conhecimentos; 2) aperfeiçoamento e especialização, que envolve cursos de aperfeiçoamento nas áreas de interesse do Banco, eventos no Exterior e pós-graduação *lato* e *stricto sensu*; e 3) programa de formação, que se destina a preparar os servidores para o exercício de suas funções como técnicos, analistas ou procuradores.

## Estrutura do Banco Central

O Banco Central (BACEN) tem sua sede em Brasília, onde estão localizados quase todos os Departamentos Centrais. É comandado por uma Diretoria Colegiada, composta por sete diretorias e pelo Presidente. As diretorias compreendem as áreas de Fiscalização, de Administração, de Normas e Organização do Sistema Financeiro, de Reestruturação do Sistema Financeiro Estadual e das Dívidas dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, de Assuntos Internacionais, de Política Monetária e de Política Econômica.

Cada diretoria abrange um ou mais departamentos que são responsáveis pelo planejamento e acompanhamento das ações desenvolvidas em cada uma das áreas técnicas. Cada departamento possui ramificações nas Delegacias Regionais, que são as responsáveis pela implementação das ações planejadas.

Quadro 1.1 – Delegacias Regionais do BACEN, com suas respectivas jurisdições.

<b>Delegacia</b>	<b>Jurisdição</b>
DEBEL	AC, AP, AM, PA, RO e RR
DEBHO	MG, GO, e TO
DECUR	PR, MT e MS
DEFOR	CE, MA e PI
DEPAL	RS e SC
DEREC	AL, PB, PE e RN
DERJA	RJ e ES
DESAL	BA e SE
DESPA	SP
SEDE	DF

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL [1998c]

As Delegacias Regionais, que têm jurisdição sobre um ou mais Estados (Quadro 1.1), são em número de nove e estão, no organograma do Banco Central, subordinadas à Presidência do Banco (**ver** anexo 1). Estão localizadas em Belém (DEBEL), Belo Horizonte (DEBHO), Curitiba (DECUR), Fortaleza (DEFOR), Porto Alegre (DEPAL), Recife (DEREC), Rio de Janeiro (DERJA), Salvador (DESAL) e São Paulo (DESPA).

### **Estrutura da Delegacia Regional em Curitiba**

A DECUR é chefiada pelo Delegado Regional e pelo Delegado Adjunto, nomeados pelo Diretor de Administração do Banco Central. Contava, no momento em que foi desenvolvida a pesquisa, com onze subunidades, cada uma delas responsável por uma área técnica<sup>4</sup>, cujas principais funções estão descritas a seguir (BANCO CENTRAL DO BRASIL, [1995?]).

A Procuradoria Regional (REJUR) representa e patrocina os interesses do Banco Central em processos jurídicos, assessora a Delegacia em matérias legais, acompanha inquéritos judiciais e criminais, examina consultas, orienta a instauração e a instrução de processos administrativos e presta assessoria jurídica às Comissões de Licitações e de Inquéritos Administrativos em geral.

A Divisão de Fiscalização I (REFIS I) é encarregada de fiscalizar as instituições financeiras e demais instituições autorizadas pelo Banco Central a funcionar na jurisdição da DECUR, verifica a eficácia das normas aplicadas a elas e cuida de seu cumprimento, mantém

---

<sup>4</sup> Foi implantado o novo organograma da DECUR em fevereiro de 1999, com a fusão de algumas subunidades e a criação de outras (**ver** anexo 2).

sistemas de análise e informações técnicas que subsidiam decisões da Delegacia e Diretorias do Banco, além de fiscalizar operações de crédito rural e agroindustrial.

A Divisão de Fiscalização II (REFIS II) efetua controle, cálculo e aplicação das penalidades previstas para as instituições inadimplentes no fornecimento de dados e informações, registra e fornece informações relativas ao Cadastro Informativo dos Créditos Não Quitados com o Setor Público Federal (CADIN), recebe e controla prazos de remessa de dados e informações dos auditores independentes, presta informações sobre normas de crédito rural e Proagro e fiscaliza indiretamente operações de crédito rural e Proagro.

A Divisão de Assuntos Internacionais (REREX) acompanha e controla o fluxo de capitais com o exterior, alimenta a base de dados visando a atualização da dívida externa, realiza acompanhamento das operações de câmbio, presta informações acerca das medidas adotadas pela área externa, detecta fraudes cambiais e, se for o caso, formaliza e acompanha os processos administrativos.

O Núcleo do Meio Circulante (NUCIR) guarda e movimenta o estoque de cédulas e moedas metálicas destinado a suprir a demanda da rede bancária na jurisdição, atende aos saques e depósitos da rede bancária, recebe e paga em moeda estrangeira, efetua a troca de numerário para bancos e o público em geral, destrói numerário imprestável para a circulação, analisa e classifica cédulas encaminhadas para verificação de autenticidade/valor, vende moedas comemorativas e recebe e expede remessas de numerário.

O Núcleo de Informática (NUINF) efetua a operação e o monitoramento da rede Sisbacen<sup>5</sup>, instala e dá manutenção ao parque computacional existente, instala e controla o uso

---

<sup>5</sup> Sistema de Informações Banco Central: rede de informações – normativos, dados estatísticos e contábeis e outras informações relevantes – veiculadas via teleprocessamento em terminais de computador, permitindo o trânsito *on line* de dados gerenciais entre os diversos sistemas interligados (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 1994).

de softwares autorizados para uso no BACEN, desenvolve aplicativos para uso das demais subunidades da Delegacia, dá suporte às atividades de treinamento em informática no âmbito da Delegacia e distribui e assessora a utilização de programa de comunicação para acesso de pessoa física ao Sisbacen.

O Núcleo de Administração de Recursos Materiais (NUMAP) administra a central de recepção de documentos, os processos relativos a compras, contratações, alienações, elabora e administra o orçamento da área de materiais, controla a manutenção de móveis e imóveis, zela pela segurança dos edifícios e pessoas, administra material de consumo, móveis e equipamentos, serviços de transporte, telecomunicações e reprografia, supervisiona os serviços terceirizados, administra a assinatura de periódicos e a atualização dos manuais elaborados pelo Banco.

O Núcleo de Operações Bancárias e da Dívida Pública (NUODI) realiza operações de assistência financeira de liquidez, acompanha e controla a conta Reservas Bancárias, efetua a cobrança de custos e penas pecuniárias sobre deficiências nesta conta, acompanha, controla e ajusta recolhimentos compulsórios, encaixes obrigatórios e depósitos voluntários e acompanha e analisa a dívida pública estadual e municipal.

O Núcleo de Organização do Sistema Financeiro (NUORF) presta informações sobre processos de interesse das instituições sujeitas à ação do Banco Central, efetua registro cadastral de fundos de investimento, instrui e examina processos de autorização ou cancelamento de funcionamento de instituições financeiras, alterações contratuais e reformas de estatutos, transferência de sede e mudança de denominação social, aumento e redução do capital social, cessão e transferência de quotas, autorização ou cancelamento para administrar grupos de consórcio e transferência de administradora.

O Núcleo de Recursos Humanos e Administração Financeira (NUREC) efetua admissão de pessoal, atualiza e controla registros funcionais, administra a assistência médica, odontológica e hospitalar, elabora, acompanha e controla o orçamento da Delegacia, recebe valores relativos a multas pecuniárias aplicadas pelo Banco Central e atualiza e mantém cadastro de titulares da Delegacia.

Finalmente, o Núcleo de Planejamento e Organização (NUPLA) executa atividades para auxiliar o desempenho das funções do Delegado, executa atividades de comunicação social, examina processos e documentos que se destinem à Chefia da Delegacia, executa atividade de apoio e treinamento em serviço, coordena a implantação e acompanha o planejamento operacional na Delegacia e assessora as subunidades na implantação dos projetos de melhoria.

## 2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1 O CONCEITO

O interesse pelo estudo do comprometimento foi despertado, primeiramente, pela leitura de um texto de BASTOS (1997), no qual o autor aponta o estado atual da pesquisa sobre o tema no Brasil e no Exterior, além de sugerir alguns caminhos que podem levar a bom termo novas pesquisas neste campo.

Um dos primeiros autores utilizados naquele texto, citado como já clássico na área, é MORROW (1983), que aborda a questão da redundância conceitual. Esse estudo revela a sobreposição entre as definições conceituais e operacionais utilizadas pelos pesquisadores. Cinco grandes focos de comprometimento são identificados: valores, organização, carreira, trabalho e sindicato.

Outros trabalhos apontam essa redundância conceitual, fragmentação e pulverização de medidas, como por exemplo o de BASTOS, BRANDÃO e PINHO (1997). Nesse estudo, os autores analisam o próprio conceito de comprometimento expresso por trabalhadores como ponto de partida para se reverem os instrumentos padronizados já disponíveis. Os indicadores levantados permitiram a identificação dos principais focos e bases do conceito de comprometimento expresso pelos participantes.

Os autores relatam que os indicadores que focalizam o trabalho são responsáveis por 62% dos itens citados, principalmente o cumprimento das obrigações, o bom desempenho nas tarefas, a responsabilidade e a pontualidade; os indicadores referentes à organização alcançam 21%, a começar pelo respeito da hierarquia e das normas e, depois, pela preocupação com o

crescimento da Instituição; os referentes às características pessoais abrangem 10%, como o fato de estar motivado, ser honesto, ter seriedade e competência; os referentes ao grupo de trabalho atingem 7% e concernem primordialmente à cooperação e ao relacionamento com os colegas.

A análise das bases feita pelos autores revela que os procedimentos considerados como comportamentais (identificar falhas, apontar soluções, realizar bem o trabalho, produzir trabalho de boa qualidade) respondem por 41% dos itens citados. Os itens com bases normativas (conhecer e zelar pelos objetivos, ser disciplinado, respeitar a hierarquia) e afetivas (ser engajado, interessar-se por participar da vida organizacional, ter postura crítica) representam quase a mesma proporção no estudo, 30% e 29%, respectivamente.

Estudando os estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, FARIA e ALENCAR (1996) descrevem doze categorias relativas a estímulos e treze a obstáculos. Estas categorias, como comunicação e treinamento, aproximam-se dos itens citados pelos funcionários pesquisados por BASTOS, BRANDÃO e PINHO (1997), o que parece apontar para uma possível relação entre criatividade e comprometimento.

BUCHANAN (1974) afirma haver crescente interesse entre os acadêmicos no conceito de comprometimento e na avaliação empírica de suas causas em vários contextos organizacionais. Ele realizou uma pesquisa entre 279 gerentes do governo e de negócios, focando duas questões: 1) quais experiências organizacionais têm maior impacto nas atitudes de comprometimento organizacional dos gerentes? e 2) como varia a significância de tais experiências com a posição na organização, em particular nos primeiros estágios da carreira?

Os resultados identificam diversas experiências relevantes para o comprometimento, tais como importância pessoal, atitudes do grupo em relação à organização no primeiro ano,

dependência da organização, normas de comprometimento da organização, desafios no emprego no primeiro ano, atitudes atuais do grupo em relação à organização e coesão entre os pares. Ele sugere ainda que o potencial de influência de determinadas experiências varia significativamente com o cargo.

A visão de que o comprometimento pode ser função das recompensas, dos investimentos e alternativas é explorada por OLIVER (1990), que utiliza um leque de índices atitudinais e comportamentais de comprometimento. Ele relata que a regressão múltipla não corrobora o modelo por inteiro, enquanto a análise fatorial produz pouca evidência de um construto geral de comprometimento organizacional. Seus achados ratificam a visão de que existem problemas conceituais com o construto de comprometimento organizacional.

Recompensas e valores no trabalho também são o mote da pesquisa desenvolvida por MOTTAZ (1988), ao analisar determinantes de comprometimento organizacional. O autor utiliza dados de 1.385 trabalhadores que representavam diversas ocupações. Aparentemente, as recompensas no trabalho têm efeito fortemente positivo sobre o comprometimento, enquanto os valores têm efeito negativo mais fraco. Os resultados mostram ainda que recompensas intrínsecas são determinantes significativamente mais poderosos de comprometimento do que as extrínsecas. Além disso, o estudo examina o papel das variáveis demográficas. Em linhas gerais, os dados sugerem que o efeito dos fatores demográficos sobre comprometimento se dá de maneira indireta por meio de recompensas e valores do trabalho.

OSIGWEH (1989) também chama a atenção para a necessidade de se utilizar conceitos precisos na ciência organizacional. Seu trabalho introduz noções detalhadas de “viagem” e extensão do conceito, propicia tratamento claro de vários níveis de abstração

conceitual e mostra como atingir os níveis de abstração mediante o uso da abordagem da negação na formação do conceito.

Segundo BASTOS (1994b), cada um dos focos apontados por MORROW (1983) constitui uma tradição de pesquisa própria, com intercâmbios ainda incipientes. Cita que a grande maioria dos estudos se volta para a análise do comprometimento organizacional, cujos modelos teóricos são mais desenvolvidos. A quantidade de estudos existente já permitiu o surgimento de algumas metanálises, como as de MATHIEU e ZAJAC (1990) e COHEN e LOWENBERG (1990).

Além dos diferentes focos, a pesquisa sobre comprometimento organizacional aparece fragmentada em diferentes abordagens, utilizando-se de diferentes conceitos de comprometimento, estratégias de mensuração e modelos explicativos (BASTOS, 1993). São caracterizadas cinco grandes abordagens.

1. Afetiva/atitudinal, que enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com objetivos e valores da organização.
2. Instrumental/side-bets, que vê o comprometimento como produto das recompensas e custos associados à permanência na organização.
3. Normativa, na qual o comprometimento é visto como o conjunto de pressões normativas internalizadas para que o indivíduo se comporte de acordo com os objetivos da organização.
4. Comportamental, na qual o comprometimento existe em relação a comportamentos ou atos com cognições que fortalecem tais vínculos, como os sentimentos de auto-responsabilidade.

5. Sociológica, para a qual o vínculo é conceitualizado em termos das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação do empregado.

Na sua tese de doutoramento, BASTOS (1994b) aprofunda cada uma dessas abordagens. A perspectiva atitudinal/afetiva foi consolidada por MOWDAY, PORTER e STEERS (1982), que enfatizaram a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Os autores utilizam três dimensões para definir o construto: forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, o desejo acentuado de manter o vínculo com a organização e a intenção de se esforçar em prol da organização.

Na segunda vertente (*side-bets*), o comprometimento é visto como função das recompensas e custos associados com a condição de integrante da organização (BECKER, 1960). Assim, comprometimento com a organização é definido como a tendência de se manter engajado na organização devido aos custos associados à sua saída.

A distinção entre esta abordagem e a anterior pode ser exemplificada com a frase de MEYER, ALLEN e GELLATLY (1990, p. 710)<sup>6</sup>: “empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles desejam, enquanto aqueles com forte comprometimento instrumental permanecem porque necessitam”.

O enfoque normativo tem origem na interseção entre a psicologia social e a teoria organizacional de Etzioni (BASTOS, 1994b). Numa abordagem denominada normativo-instrumental, WIENER e VARDI (1980) utilizam o sistema cultural e o motivacional na determinação do comportamento humano nas organizações. Definem cultura como conjunto de valores compartilhados que produzem pressões normativas sobre os membros. Essas

---

<sup>6</sup> Citado anteriormente por BASTOS (1994b).

pressões se associam ao sistema de recompensas para influenciar o comportamento. Em estudo posterior, WIENER (1982) discute a influência do processo de recrutamento e seleção e da socialização sobre o comprometimento dos membros, sugerindo que o primeiro tem influência sobre a lealdade dos indivíduos selecionados, enquanto a segunda atua na identificação organizacional.

As pressões normativas predisõem o indivíduo a se comportar segundo padrões internalizados. Outros dois elementos apontados neste modelo teórico são (BASTOS, 1994b): 1) as pressões internalizadas manifestam-se em padrões de comportamento que possuem como características o sacrifício pessoal, a persistência e a preocupação pessoal; 2) os valores e normas partilhados que geram o comprometimento, associados às crenças instrumentais, explicam as intenções comportamentais.

Outro enfoque é o comportamental, que tenta manter a consistência entre o comportamento dos trabalhadores e suas atitudes. Também é denominado enfoque de “consciência cognitiva”. SALANCIK (1977 *apud* BASTOS, 1994b) salienta que a avaliação do comprometimento não se pode limitar a verbalizações dos indivíduos. Seria possível observar o comprometimento em comportamentos que vão além das expectativas normatizadas pela organização para o indivíduo.

Ainda segundo SALANCIK, o comprometimento com uma ação aparece quando o indivíduo se sente responsável pela ação, considera tal ação significativa, acha que ela tem conseqüências importantes e se considera responsável por tais conseqüências.

Finalmente, a abordagem sociológica embasa a questão do apego ao empregador, a qual foi desenvolvida por HALABY (1986). O autor a contrapõe aos enfoques denominados valor capital e satisfação no trabalho e comprometimento organizacional.

Nessa perspectiva define-se o vínculo do trabalhador em termos das relações de autoridade, que embasam o controle do empregador e a subordinação dos trabalhadores. O interesse do trabalhador em permanecer em seu trabalho atual ou o peso da decisão entre permanecer e buscar novo emprego, classificam-se como apego por HALABY e WEAKLIEN (1989), para quem este pode ser revelado por expressões verbais ou comportamentais de um trabalhador.

Trabalhando com três componentes de comprometimento, ALLEN e MEYER (1990) consideram o construto como formado por uma vertente afetiva, uma de continuação e uma normativa, passíveis de serem medidas separadamente. A afetiva refere-se ao envolvimento do trabalhador com a organização; a de continuação, ao comprometimento devido aos custos de deixar a organização; e a normativa, ao sentimento de dever em permanecer nela. Segundo os autores, a medida total de comprometimento é resultante de uma combinação dos três componentes.

Em estudo anterior, MEYER e ALLEN (1984) haviam testado os instrumentos disponíveis para se medir comprometimento na perspectiva *side-bets*, ou de continuação. Encontraram correlação significativa com as escalas de comprometimento afetivo, o que lhes permitiu concluir que os instrumentos usados para medir o comprometimento sob a perspectiva proposta por Becker parecem não estar medindo do modo como ele a conceitualizou.

No tocante ao comprometimento com a carreira, BASTOS (1994b) afirma ser este o menos desenvolvido entre os cinco tipos apontados por MORROW (1983). O treinamento em uma ocupação e o ingresso em um grupo profissional têm importância na forma como os indivíduos avaliam seu trabalho e sua organização (BIRNBAUN e SOMERS, 1991 *apud* BASTOS, 1994b). Esse ingresso envolve treinamento formal e experiências socializadoras

que desenvolvem no indivíduo alguma identificação psicológica com os padrões de comportamento de um grupo ocupacional.

Existe, nessa área, alguma confusão entre o termo profissão e o termo carreira, uma vez que ambos têm sido utilizados para se definir esse tipo de comprometimento. O termo profissão envolveria a existência de um corpo sistemático de conhecimento que requer um lento processo de formação e treinamento (BASTOS, 1994b). Envolve ainda um grau de autoridade conferida pelos clientes em função de conhecimento técnico especializado e amplo reconhecimento social. Além disso, requer um código de ética, que regule as relações entre os pares e uma cultura profissional, mantida esta pelas organizações.

Já o termo carreira possui duas propriedades: uma seqüência padrão de posições usualmente relacionadas quanto ao conteúdo do trabalho e um movimento ordenado de indivíduos entre essas mesmas posições (BASTOS, 1994b). Carreira associa-se a uma perspectiva de ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida, processo que implica critérios, de onde nasce a noção de papéis.

O comprometimento com a profissão e com a organização não são, no entanto, incompatíveis. É o que sugere WALLACE (1993), que conduziu metanálise para avaliar a natureza da relação entre comprometimento profissional e organizacional. Os resultados mostram correlação positiva, moderadamente forte, entre os dois tipos de comprometimento, confirmando a visão atual de que eles não são incompatíveis.

Em estudo posterior, WALLACE (1995) demonstra que o comprometimento organizacional depende muito das oportunidades percebidas para a progressão na carreira e do critério usado para a distribuição de recompensas. Ele afirma que poucas das características estruturais são importantes para explicar o comprometimento com a profissão, e que os

advogados que trabalham em organizações não profissionais são significativamente menos comprometidos com a carreira legal do que aqueles que trabalham em organizações profissionais.

Fatores pessoais e a natureza do trabalho também podem impactar o comprometimento. Esta é a conclusão do estudo conduzido por BASTOS, CORREA e LIRA (1998), que identificou quatro padrões de comprometimento, desde o duplamente comprometido com a organização e a profissão, até o duplamente descomprometido com ambas. Os resultados, que mostram maior concentração de trabalhadores no padrão de duplo comprometimento, parecem confirmar uma tendência forte na literatura em direção a estes dois focos de comprometimento. Segundo os autores, “o comprometimento com a organização e a profissão podem existir harmoniosamente na forma de um duplo vínculo” (p. 14).

O envolvimento com a carreira ou com a especialização é uma das dimensões pesquisadas por JANS (1982), que o compara com o envolvimento no emprego e a importância do desempenho para a auto-estima. O autor desenvolve escalas para medir as três dimensões e conclui que seus achados comprovam a hipótese de que as três atitudes são distintas.

Na mesma época, KANUNGO (1982) realiza estudo similar, fazendo distinção entre envolvimento com o trabalho e envolvimento com o emprego. Utiliza três técnicas diferentes para medir os dois construtos: diferencial semântica, questionário e gráfico. O autor conclui que o questionário e o gráfico foram aprovados nos testes de validação, enquanto a diferencial semântica tem validade questionável ao medir o envolvimento com o trabalho. Sugere ainda que as escalas desenvolvidas no estudo podem ser usadas para explorar a natureza do

envolvimento com o emprego e o trabalho e relacionar alienação e envolvimento em diferentes esferas da vida, tais como trabalho, família e comunidade.

A escala para medir o envolvimento com o trabalho é utilizada por BLAU (1985), que examina as relações entre comprometimento com a carreira, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional com diferentes tipos de intenção de abandonar a carreira. O autor relata que o comprometimento com a carreira apresenta relação significativamente negativa com a intenção de abandonar a carreira, enquanto o envolvimento com o emprego e o comprometimento organizacional não apresentam correlação significativa com a intenção de deixar a carreira, mas com a intenção de deixar o emprego atual.

A pluralidade de focos, bases e medidas de comprometimento no trabalho espelha a situação de fragmentação e de redundância conceitual, conforme apontam autores como MORROW (1983) e BASTOS (1994b e 1997). Existe falta de ênfase na questão das relações entre os diversos comprometimentos que o trabalhador pode experimentar e como eles se articulam na determinação do seu comportamento no trabalho (BASTOS, 1994b).

Faz-se necessário estudar múltiplos focos de comprometimento, porquanto, conforme já apontou REICHERS (1985), as organizações não são algo monolítico ou algo indiferenciado. São, pelo contrário, constituídas por múltiplos segmentos que nem sempre partilham os mesmos objetivos e valores. Ele destaca, por exemplo, a cúpula gerencial, o grupo de trabalhadores, os consumidores ou clientes e o sindicato. Em outro estudo, REICHERS (1986) investiga a relação entre conflito e comprometimento organizacional, concluindo que o conflito percebido entre as metas individuais e gerenciais está significativamente associado a comprometimento organizacional.

Alguns trabalhos fazem esta tentativa de correlacionar múltiplos focos de comprometimento. BECKER e BILLINGS (1993), por exemplo, investigam os padrões de comprometimento entre indivíduos, com diferentes bases e focos. Identificam quatro padrões de comprometimento com a organização: os localmente comprometidos (comprometidos com os supervisores e grupos de trabalho), os globalmente comprometidos (a organização como um todo), os comprometidos (tanto local como global) e os descomprometidos (sem vínculo com qualquer dos focos).

A distinção entre o comprometimento global e o comprometimento local já havia sido investigada antes por GREGERSEN (1992), que estuda gerentes de companhias multinacionais que estavam voltando ao seu local de origem. Ele relata que tempo na companhia, clareza dos papéis, compensação por repatriação e valor organizacional percebido baseado na experiência internacional estão positivamente relacionados com o comprometimento global com a organização. Já o comprometimento com a unidade local aparece positivamente relacionado à autonomia e à clareza de papéis, e ao valor organizacional percebido baseado na experiência internacional.

Alguns estudos sugerem que o comprometimento pode ser determinado pelas bases nas quais se assenta. É o caso de O'REILLY e CHATMAN (1986), que sugerem que há pelo menos três dimensões relacionadas ao comprometimento psicológico com as organizações: aquiescência, identificação e internalização. A aquiescência<sup>7</sup> “ocorre quando as atitudes e comportamentos são adotados não em função de crenças compartilhadas, mas simplesmente para o ganho de recompensas específicas” (p. 493).

---

<sup>7</sup> Tradução do inglês *compliance*, que se refere à disposição em executar adequadamente o que lhe foi solicitado (COLLINS COBUILD, 1994), não necessariamente de bom grado, mas como inevitável para se atingir um fim.

Na identificação, o indivíduo pode respeitar os valores da organização sem necessariamente adotá-los como seus. Quando os valores do indivíduo e os do grupo são os mesmos, ocorre a internalização.

Estudo similar foi conduzido por CALDWELL, CHATMAN e O'REILLY (1990): concluem que dois dos fatores identificados por O'REILLY e CHATMAN (1986) falham em formar um conceito único. Os dados confirmam as hipóteses formuladas neste estudo, mostrando uma relação significativamente positiva entre práticas fortes de recrutamento e socialização e comprometimento individual.

BECKER (1992) baseia-se nesses dois estudos para examinar a contribuição de dois conceitos para a visão comum de comprometimento, o de focos e o de bases. A sua primeira hipótese é a de que o comprometimento com focos diferentes da organização empregadora, como a alta gerência, os supervisores e os grupos de trabalho, está negativamente relacionado à intenção de deixar a organização e positivamente à satisfação e aos comportamentos pró-sociais. A segunda hipótese diz que internalização e identificação estão negativamente relacionadas à intenção de deixar a organização e positivamente à satisfação e aos comportamentos pró-sociais, ao contrário da concordância. O autor relata que os resultados encontrados confirmam as hipóteses.

No Brasil, os estudos sobre comprometimento praticamente se restringem ao foco organizacional (BASTOS, 1997), inserindo-se principalmente na perspectiva afetiva e utilizando o instrumento proposto por MOWDAY, STEERS e PORTER (1979). Este instrumento foi traduzido e adaptado ao contexto do serviço público por BORGES-ANDRADE, AFANASIEFF e SILVA (1989).

Outro estudo que marca o início da pesquisa sobre comprometimento no Brasil é o realizado na Embrapa por BORGES-ANDRADE, CAMESHI e XAVIER (1990): investigam as variáveis relacionadas com comprometimento. Os resultados indicam que 69% do comprometimento é explicado por oito variáveis, sendo a mais importante a “percepção de oportunidades de crescimento e progresso”.

Os estudos mais presentes no contexto brasileiro são basicamente centrados na análise de antecedentes de comprometimento organizacional, buscando construir modelos explicativos. São, em sua maioria, desenvolvidos em uma única instituição, no setor público, principalmente autarquias e empresas. Utilizam, em geral, análise de regressão múltipla para identificar o conjunto de prognosticadores de comprometimento.

BASTOS e BRANDÃO (1993) trabalham com um conjunto maior de organizações e constata diferenças importantes em relação aos prognosticadores quando se consideram o setor da administração e a natureza da ocupação.

De acordo com BASTOS (1997), os novos projetos de pesquisa na área de comprometimento caminham nas seguintes direções.

1. Análise dos impactos das mudanças tecnológicas e de como tais impactos são mediados por variáveis como significado do trabalho e comprometimento.
2. Relação entre novos contextos organizacionais e comprometimento no trabalho.
3. Natureza própria do fenômeno de comprometimento, vinculando-o com uma estrutura cognitiva para ser ainda totalmente compreendida.

Alguns trabalhos caminham na direção de contribuir para a mensuração do conceito de comprometimento ou de conceitos correlatos. É o caso do estudo de TAMAYO e GONDIM (1996), em que os autores desenvolvem e validam uma escala para avaliar a percepção de valores organizacionais. São obtidos cinco fatores que explicam 52,8% da variância observada, com valores relativos à qualidade do produto, às relações interpessoais, ao estilo de gestão, ao desenvolvimento técnico e ao respeito do empregado.

Em pesquisa posterior, TAMAYO (1998) utiliza esta escala para estudar a relação entre a percepção dos valores de uma organização e os comportamentos de comprometimento organizacional afetivo, cidadania organizacional e satisfação no trabalho. Os três comportamentos estudados apresentam correlação significativa com todos os fatores da escala de percepção de valores organizacionais.

Comprometimento também pode ser visto como estratégia de controle, conforme demonstram STEIL e SANCHES (1998). As autoras concluem que “... o comprometimento gera uma forma de controle menos aparente [...] pela internalização dos valores organizacionais e das regras subliminares/subjacentes a estes” (p. 11).

Comprometimento, aliado à competência, é também um dos fatores-chaves do capital intelectual das organizações (ULRICH, 1998). Segundo o autor, tanto a competência quanto o comprometimento devem ser estimulados pelas empresas. Construir o comprometimento envolve o engajamento da atenção e energia emocional dos empregados. O autor relaciona para isto algumas ferramentas, entre elas trabalho em equipe, treinamento e desenvolvimento e divisão de lucros.

RANDALL (1987), ao analisar as conseqüências positivas e negativas de diversos níveis de comprometimento, sugere que “... pesquisas futuras examinem os efeitos de uma

teia de níveis variados de compromissos com diferentes objetivos e grupos fora e dentro da organização [...] [que] poderiam ser medidos e ligados a resultados específicos” (p. 467)<sup>8</sup>. Em estudo posterior (RANDALL, 1990), a autora investiga as conseqüências do comprometimento organizacional, e conclui que é mais provável que haja uma melhor compreensão da relação entre comprometimento organizacional e os resultados do trabalho mediante o desenvolvimento e o refinamento de modelos explicativos, do que pelos avanços metodológicos.

## 2.2 MENSURAÇÃO E CONCEITOS RELACIONADOS

Em função da redundância conceitual apontada, muitas são as maneiras que têm sido utilizadas para se medir comprometimento organizacional. Um dos primeiros instrumentos quantitativos foi o desenvolvido por PORTER *et al* (1974), o *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*, que investigam comprometimento organizacional, satisfação no emprego e rotatividade entre técnicos de psiquiatria. Eles utilizam análise discriminante para avaliar os resultados de um estudo longitudinal de dez meses, no qual os dados foram coletados em quatro momentos.

Os resultados dessa análise discriminante apontam para a existência de relacionamento significativo entre algumas atitudes dos empregados e a rotatividade. Estas relações são encontradas apenas nos dois últimos momentos medidos, sugerindo serem estas mais fortes quando perto do momento de os funcionários deixarem a organização. Verifica-se que o

---

<sup>8</sup> Citado anteriormente por BASTOS (1994b).

comprometimento organizacional se apresenta mais nitidamente diferenciado entre os que ficam e os que saem da organização do que outros componentes de satisfação com o emprego.

Relacionamento entre rotatividade e satisfação no emprego com comprometimento organizacional também foi o mote da pesquisa realizada por SHORE e MARTIN (1989), utilizando-se de amostra composta por bancários e funcionários de hospitais. Eles descobriram que a satisfação no emprego está mais fortemente associada a níveis de desempenho do que o comprometimento organizacional, em ambas as amostras. Os resultados sugerem ainda que atitudes específicas do trabalho estão associadas mais de perto com resultados relacionados a tarefas, tais como nível de desempenho, enquanto atitudes organizacionais globais se associam mais proximamente a resultados relacionados com a organização, tais como intenção de sair da empresa.

A escala utilizada por PORTER *et al* foi comparada com outra, a de HREBINIAK e ALUTTO, numa análise levada a cabo por FERRIS e ARANYA (1983). Eles fazem uma pesquisa com 1.105 contadores e concluem que, enquanto os dois instrumentos apresentam alto grau de validade interna, o instrumento proposto por PORTER *et al* apresenta maior poder de previsibilidade com relação à rotatividade intencional.

Os autores verificaram que, para uma amostra pequena, não há diferença significativa no poder de previsibilidade dos dois instrumentos em relação à rotatividade real. Além disso, a relação entre um grupo de dez variáveis prognosticadoras comuns com comprometimento organizacional mostra-se substancialmente maior, quando o comprometimento era medido pelo instrumento de PORTER *et al*.

O instrumento proposto por PORTER *et al* (1974) tornou-se muito utilizado por diversos autores desde seu aparecimento, e também foi avaliado em estudos posteriores. Um

desses estudos é a metanálise realizada por COHEN (1993). Nele, o autor examina se existe interação entre o tempo decorrido entre a mensuração do grau de comprometimento organizacional e a saída da organização com o estágio de carreira dos funcionários no relacionamento entre comprometimento e rotatividade.

Ele verifica que, entre empregados jovens, quanto mais curto o período de tempo decorrido entre a mensuração do comprometimento organizacional e a saída, mais fortes são as correlações. Verifica também que a medida de comprometimento utilizada afeta fortemente a magnitude da relação, e sugere opções para pesquisas futuras.

TEIXEIRA (1994) também se vale do *OCQ* para estudar o nível de comprometimento em uma empresa de prestação de serviços, onde encontra um índice médio de 5,76 (desvio-padrão de 0,71). O autor considera um valor elevado e homogêneo, se comparado a outros escores obtidos no Brasil pelo mesmo método.

Outros estudos tentam construir uma forma de se medir comprometimento, baseados em grandes conjuntos de variáveis, que poderiam explicar parte do construto. É o caso de BLAU, PAUL e ST. JOHN (1993), que procuram testar a redundância conceitual do construto por meio de quatro facetas: carreira, emprego, valores e organização. Utilizam amostra de 328 estudantes de MBA e chegam à conclusão de que uma escala para comprometimento ocupacional de 11 itens é a que melhor representa a faceta carreira.

Na segunda parte do estudo, que os autores chamaram de estudo 2, são testadas quatro escalas para as diferentes facetas entre 339 enfermeiras. Os resultados mostram que tinha havido um aprimoramento em relação ao estudo inicial na melhoria das validades discriminantes entre as escalas de comprometimento com o trabalho. A divisão em facetas se

baseia na tipologia proposta por MORROW (1983), excluindo-se o comprometimento com o sindicato.

O relacionamento entre satisfação no emprego e comprometimento organizacional também é o tema de pesquisa realizada por CURRY *et al.* (1986), que utilizam a técnica do LISREL para avaliar os resultados. A conclusão básica obtida do estudo é a de que não há apoio para os hipotéticos laços causais entre satisfação no emprego e comprometimento. Os autores descobriram que nem a satisfação é um prognosticador de comprometimento nem vice-versa. Os resultados, dessa maneira, não endossam os achados de BATEMAN e STRASSER (1984), de que comprometimento é antecedente de satisfação.

Na pesquisa, BATEMAN e STRASSER (1984) examinam dados longitudinais de 129 funcionários de um departamento de enfermagem: concluem que comprometimento organizacional é antecedente de satisfação no emprego em vez de resultado desta. Além disso, identificam outras variáveis relacionadas à satisfação, mas não ao comprometimento.

Apesar de as populações abrangidas pelos dois estudos serem similares, além das medidas e método analítico, CURRY *et al.* (1986) relacionam pelo menos duas explicações potenciais para a diferença dos resultados. Em primeiro lugar, apesar da semelhança entre as populações, elas são de áreas geográficas diferentes. Em segundo lugar, as medidas de satisfação e comprometimento diferem nos dois casos, uma vez que BATEMAN e STRASSER usam a versão resumida do *OCQ*, enquanto CURRY *et al.* usam a versão longa.

WELSCH e LA VAN (1981) também haviam pesquisado a satisfação no emprego, relacionando-a com características do emprego e comprometimento organizacional. Eles afirmam: "... comprometimento com a organização é uma dimensão comportamental importante que pode ser utilizada para avaliar a força do apego dos funcionários" (p. 1079).

Segundo o estudo desenvolvido por eles, o gerenciamento deve identificar as variáveis relacionadas ao comprometimento organizacional, para que se possam desenhar estratégias organizacionais que maximizem os níveis de comprometimento. Os resultados do estudo, realizado em instituição de saúde, demonstram que as variáveis conflito e ambigüidade são prejudiciais ao comprometimento, enquanto clima participativo, poder, trabalho em equipe, leitura de revistas profissionais, satisfação com o trabalho e oportunidades de promoção, idade, cargo e tempo no emprego estão positivamente associadas a comprometimento organizacional.

Satisfação no emprego aparece em vários trabalhos como antecedente de comprometimento. No modelo testado por MATHIEU (1988), a satisfação funciona como variável interveniente, agindo sobre o nível de comprometimento organizacional, após receber influência de outras variáveis, tais como coesão da unidade, pressão no trabalho, padrões de desempenho da unidade e características do treinamento.

Dois outros modelos são testados por MANNHEIM, BARUCH e TAL (1997), em que a satisfação no emprego age sobre o grau de centralidade do trabalho e o planejamento da carreira. O grau de centralidade, por sua vez, seria um dos prognosticadores de comprometimento organizacional, influenciado por fatores como sexo, idade e educação. O modelo considerado pelos autores como o mais adequado é aquele que inclui uma influência direta destes fatores sobre os resultados (comprometimento, renda, planejamento da carreira e desempenho), além de sua influência sobre o grau de centralidade do trabalho.

Outros estudos sobre a satisfação no trabalho, que seria antecedente de comprometimento, podem ser encontrados na literatura. ORPEN (1997) sugere que tanto a satisfação no emprego quanto a motivação são positivamente afetadas pela qualidade da comunicação dentro de suas empresas. O estudo de GEYER e DALY (1998) sugere que a

satisfação no emprego é afetada pela mudança no local de trabalho, enquanto o salário mensal é considerado o melhor prognosticador de satisfação em pesquisa realizada entre trabalhadores turcos (BILGIÇ, 1998).

Outros fatores têm sido testados como possíveis antecedentes de comprometimento. Estudando dois hospitais australianos, IVERSON e BUTTIGIEG (1997) verificam que não há relação entre as diferenças no *status* como membro entre trabalhadores de um mesmo grupo de trabalho e o comprometimento com o sindicato, enquanto as diferenças existentes entre os membros e seus supervisores servem para diminuir a lealdade com o sindicato e a crença no sindicalismo.

Pesquisando antecedentes, SOMMER, BAE e LUTHANS (1996) investigam 27 empresas coreanas com o intuito de comparar os resultados com os estudos americanos. Relatam que alguns fatores confirmaram os resultados encontrados nos Estados Unidos (fatores demográficos, clima organizacional e estrutura organizacional), enquanto outros não apresentam nenhuma relação com comprometimento (estilo gerencial, expectativas não atingidas).

Em outra investigação de antecedentes, LUTHANS, BAACK e TAYLOR (1987) analisam empiricamente um modelo de antecedentes de comprometimento organizacional (pessoal-demográfico, relacionamento organizacional e adaptação pessoa-organização). O estudo utiliza amostra de 406 empregados de várias organizações.

Os resultados da regressão múltipla apóiam as hipóteses testadas e o modelo proposto pelos autores. O estudo traz à tona, particularmente, algumas implicações até então desconhecidas, como a de que alguns processos, tais como o *locus* de controle (classificação comportamental entre indivíduos “internos” e “externos”), têm influência no nível de

comprometimento organizacional. De acordo com os autores, os indivíduos internos acham que possuem uma maior influência sobre o que acontece em suas vidas, inclusive o trabalho, e vêem no dispêndio de mais tempo com a organização uma questão de escolha, o que leva ao comprometimento. Já os externos tendem a crer que a participação na organização é uma questão de sorte ou destino. Ao perceber menos alternativas, espera-se que seu nível de comprometimento seja menor que o dos indivíduos internos.

O comprometimento também pode ser afetado por contextos em mudança. É o que sugere BASTOS (1998), ao investigar as relações entre a percepção dos processos de mudança organizacional e os comprometimentos no trabalho. Essas relações, segundo o autor, se mostram heterogêneas. Ele conclui que o comprometimento sindical é maior nas empresas que estão passando por duplo processo de mudança, isto é, na dinâmica de trabalho e de enxugamento de sua estrutura, enquanto o maior nível de comprometimento organizacional ocorre naquelas que estão alterando mais fortemente a dinâmica de trabalho, com pouca ênfase no enxugamento.

Em estudo longitudinal, SANCHES (1997) compara quatro grupos de funcionários de uma empresa que estava se preparando para implantar certo programa de qualidade. Um dos grupos é formado por supervisores e os restantes incluem ou não funcionários que seriam, no curto prazo, envolvidos na mudança. A autora relata que os níveis de comprometimento são moderados, independentemente do grupo a que pertenciam e do momento da coleta, e que o nível de envolvimento com a mudança influencia no compromisso.

O relacionamento das mudanças organizacionais com comprometimento já havia sido tema de investigação de BASTOS e PEREIRA (1997), que se utilizam de quatro padrões para classificar as empresas, desde mecânicas a orgânicas, com dois níveis intermediários. Eles concluem que as “organizações mais tradicionais apresentam os escores mais baixos de

comprometimento com a organização e com a profissão, em clara oposição àquelas mais orgânicas” (p. 13).

Causas de comprometimento organizacional também podem ser encaradas como geradoras de diferentes formas de produzi-lo, ou diferentes bases de apoiá-lo. Vários estudos foram realizados visando a identificar esse tipo de abordagem de comprometimento. MEYER, ALLEN e SMITH (1993), por exemplo, testam um modelo de três componentes de comprometimento organizacional na área de comprometimento ocupacional.

O modelo relaciona medidas de comprometimento afetivo, de continuação e normativo (ALLEN e MEYER, 1990) com a ocupação, para testar hipóteses referentes às relações com variáveis antecedentes e conseqüentes. Uma análise fatorial demonstra, em amostra de estudantes de enfermagem, que há distinção entre os três componentes da medida de comprometimento ocupacional e destes com as medidas de comprometimento organizacional. Os resultados indicam que comprometimento organizacional e comprometimento ocupacional contribuem independentemente para a previsão de atividade profissional e comportamento no trabalho.

MEDEIROS e ENDERS (1997), estudando amostra de pequenas empresas no Rio Grande do Norte, validam esse modelo, identificando as relações entre os padrões de comprometimento e o desempenho no trabalho. Em estudo posterior, MEDEIROS e ENDERS (1998) realizam a caracterização daqueles padrões de comprometimento organizacional, e concluem que características pessoais, comprometimento organizacional e desempenho no trabalho estão intimamente relacionados.

O relacionamento do comprometimento com o desempenho também é alvo de investigação de BENKHOFF (1997), que analisa uma rede de agências bancárias. Ele inclui e

mantém constantes outros fatores que presumidamente têm influência no desempenho. Os resultados sugerem que o comprometimento do empregado está significativamente relacionado ao sucesso financeiro das agências bancárias.

Modelo similar ao de ALLEN e MEYER (1990) é utilizado por JAROS *et al.* (1993), que avaliam oito modelos estruturais, relacionando os comprometimentos de continuação, afetivo e moral com o processo de saída da organização. Os dados indicam que as formas de comprometimento afetam indiretamente a rotatividade em uma empresa aeroespacial, por meio de variável latente, que mede a tendência em sair. O modelo que inclui esta variável assemelha-se às descrições cognitivas dos psicólogos sobre processos mentais humanos, que enfatizam as orientações gerais dos atores e falta de distinção na vida diária.

ARNOLD (1990) testa três modelos teóricos como prognosticadores de comprometimento organizacional, estudando o comprometimento com a carreira entre 92 estagiários de enfermagem durante seu primeiro ano de estágio em uma escola da Grã-Bretanha. As abordagens teóricas utilizadas para o comprometimento são: comportamental, expectativas não atendidas e troca social; examina-se a eficácia como prognosticadora potencial das três abordagens.

A natureza da experiência de trabalho dos estagiários (abordagem da troca social) influencia o comprometimento com a carreira nos oito últimos meses do ano. O mesmo acontece com as expectativas não atendidas em relação à enfermagem como carreira, mas apenas nos casos em que essas expectativas haviam sido a razão de se ingressar no treinamento. As circunstâncias sob as quais se havia tomado a decisão de fazer o treinamento (abordagem comportamental) predizem substancialmente o comprometimento com a carreira no primeiro dia de treinamento, mas têm fraco efeito daí em diante.

Outros elementos têm sido pesquisados como prognosticadores de comprometimento organizacional, muitas vezes associados a resultados intervenientes. É o caso do trabalho desenvolvido por BARTOL (1979), que estuda o profissionalismo como prognosticador de comprometimento organizacional, *stress* e rotatividade, em abordagem multidimensional. Na sua metodologia, a autora desenvolve uma medida final, que reflete as subescalas de autonomia, manutenção de padrões universitários, ética, comprometimento profissional e identificação profissional.

Esse trabalho aponta o profissionalismo como prognosticador negativo da expectativa de rotatividade. Aparece também a noção de que a percepção do sistema de recompensas como comportamento profissional de valorização está associada a níveis mais altos de comprometimento organizacional e a níveis mais baixos de conflito e ambigüidade de papéis, rotatividade e expectativa de rotatividade. Ela conclui sugerindo a necessidade de replicação de seu trabalho para que os resultados possam ser generalizados.

MOARES *et al* (1997) também desenvolvem estudo no sentido de identificar prognosticadores de comprometimento organizacional. Utilizam as escalas de comprometimento afetivo e a comportamental, aplicadas a servidores de quatro universidades federais mineiras. Os resultados confirmam que as dimensões do conteúdo e contexto de trabalho prognosticam comprometimento organizacional, destacando-se as variáveis ambiente social e política salarial.

Em estudo derivado, MORAES, MARQUES e CORREIA (1998) analisam o grau de comprometimento de servidores de uma das universidades, e concluem que o modelo de comprometimento comportamental não é capaz de explicar a variabilidade existente entre os funcionários. O modelo de comprometimento afetivo, pelo contrário, apresenta maior grau de

precisão na mensuração do construto, utilizando as variáveis de conteúdo e de contexto do trabalho como prognosticadores deste modelo de comprometimento.

Estudando o efeito do comprometimento organizacional como moderador na relação *stress*-resultados, LEONG, FURNHAM e COOPER (1996) relatam que o *stress* é prognóstico significativo das quatro variáveis dependentes: satisfação no emprego, saúde mental, saúde física e intenção de deixar o emprego. Os resultados mostram também que o comprometimento só é significativo na relação entre o *stress* devido aos fatores intrínsecos do trabalho e à saúde mental.

Pesquisando diretores de escolas públicas do Ceará, RODRIGUES e ROCHA (1993) sugerem que “as condições potenciais para o comprometimento dos diretores [...] [estão] relacionadas à dependência material e psicológica e às preocupações e expectativas com o futuro da organização” (p. 72). Eles também observam a existência de disciplina e respeito à supervisão imediata, o que facilita a implantação de medidas com causas atraentes.

O estilo de liderança também pode influenciar no nível de comprometimento dos funcionários. SÁ e LEMOINE (1998) chegam a esta conclusão após analisar dois grupos de empresas, classificadas segundo o modelo taylorista, onde se dá pouca importância ao aspecto humano, com relações autoritárias e desiguais, e segundo o modelo gerencial<sup>9</sup>, em que as empresas se caracterizam pela ausência do formalismo, pela troca de idéias e informações e por um sistema de controle baseado nos princípios da confiança e da legalidade. Os resultados encontrados apontam para a conclusão de que o nível de comprometimento declarado é mais elevado nas empresas de tipo gerencial que nas empresas de tipo taylorista.

Trabalhadores que têm o trabalho como interesse central em suas vidas apresentam alto índice de comprometimento com o trabalho na sua organização e nível mais alto de apego

a características individuais de sua organização do que os trabalhadores que têm outras orientações como interesse central na vida.

Essa é a conclusão a que chegam DUBIN, CHAMPOUX e PORTER (1975), ao analisar amostra de 1.014 homens e mulheres operários e burocratas de um banco e de uma companhia telefônica.

Eles descobriram que trabalhadores que não têm o trabalho como seu interesse central na vida apresentam baixo nível de comprometimento organizacional e têm apego seletivo às características de sua organização. Se o foco do interesse central na vida for flexível, não se verifica nível especial de comprometimento organizacional. Apenas as características mais gerais da organização estão fortemente relacionadas às orientações de interesse central na vida dos empregados.

Este estudo foi aprofundado por KIDRON (1978) que, ao investigar o relacionamento entre valores do trabalho (ética protestante do trabalhador) e comprometimento com a organização, demonstra que os valores do trabalho estão mais relacionados ao envolvimento moral do que ao calculativo.

Em estudo posterior, DODD-McCUE e WRIGHT (1996) examinam o comprometimento atitudinal para determinar suas origens e se ele difere entre homens e mulheres. Um dos modelos testados é o de que a socialização molda o comprometimento atitudinal, enquanto o outro diz que este é determinado pelas experiências no local de trabalho. Os resultados replicam achados anteriores de que as mulheres são menos comprometidas com suas organizações do que os homens.

---

<sup>9</sup> *Managerial*, no original em inglês.

COHEN (1995) desenvolveu pesquisa que visa a examinar o relacionamento entre as formas de comprometimento com o trabalho (por exemplo, comprometimento organizacional, ocupacional, envolvimento com o trabalho, ética protestante de trabalho, envolvimento com o emprego) e áreas não ligadas ao trabalho. O autor demonstra que áreas não ligadas ao trabalho afetam todas as formas de comprometimento com o trabalho, de maneiras diferentes. Conclui sugerindo que o relacionamento entre comprometimento com o trabalho e áreas não ligadas a ele devem receber mais atenção no futuro.

Em uma tentativa de mensurar o perfil da cultura organizacional, O'REILLY, CHATMAN e CALDWELL (1991) desenvolvem e validam um instrumento para avaliar a combinação entre as pessoas e as organizações, o *Organizational Culture Profile (OCP)*. Os resultados sugerem que a dimensionalidade das preferências individuais para culturas organizacionais e a existência destas culturas são interpretáveis. Além disso, a combinação entre a pessoa e a organização é prognosticadora de satisfação no emprego (após um ano da medição) e rotatividade (após dois anos).

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

A primeira pergunta de pesquisa baseou-se no trabalho de BASTOS, BRANDÃO e PINHO (1997), que sugerem uma análise aberta do conceito expresso por um grupo de funcionários. A segunda pergunta, que une ações propostas com as conseqüências de sua não implementação, está ligada aos trabalhos que exploram antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional, como por exemplo GEYER e DALY (1998), BILGIÇ (1998), e LUTHANS, BAACK e TAYLOR (1987). A terceira pergunta de pesquisa baseia-se na perspectiva quantitativa de mensuração do conceito, derivada principalmente do estudo de PORTER *et al* (1974). As três perguntas que norteiam este estudo são apresentadas a seguir.

1. Qual é o conceito de comprometimento expresso pelos funcionários da Delegacia Regional em Curitiba e, na avaliação deles, em que grau está presente no seus setores?
2. Que ações os funcionários entendem que a Direção do Banco Central deve tomar para aumentar o nível de comprometimento dos funcionários, e quais as conseqüências que podem advir da não implementação dessas ações?
3. Qual é a medida de comprometimento encontrada na Delegacia de Curitiba, e qual o seu nível predominante, global ou local?

### **3.2 CATEGORIAS ANALÍTICAS**

Em consonância com o encadeamento proposto, quando foram apresentados os objetivos da pesquisa, três categorias analíticas fazem parte da análise.

1. conceito de comprometimento;
2. ações e conseqüências;
3. medida de comprometimento.

### **3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E DEFINIÇÃO OPERACIONAL (DO) DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS.**

#### **Conceito de comprometimento**

**DC.** Este conceito foi investigado em perspectiva exploratória, considerando a disposição aberta do conceito (BASTOS, BRANDÃO e PINHO, 1997), sem definição prévia sobre qual abordagem iria dirigir a investigação. O objetivo foi o de abranger todas as dimensões relacionadas pelos entrevistados como estando ligadas ao conceito.

**DO.** Os itens citados pelos entrevistados, em resposta à primeira pergunta de pesquisa, serão discutidos com cada um, para que não haja dúvidas sobre seu significado. Serão, em seguida, agrupados por foco para o qual se dirigem, seguindo a divisão utilizada por BASTOS, BRANDÃO e PINHO (1997), com foco no trabalho, na organização, nos traços pessoais e no

grupo. Os itens serão também agrupados de acordo com as bases sobre as quais se assentam: comportamentais, afetivas ou normativas. A análise detalhará os itens mais frequentes, utilizando até citações dos entrevistados, para ampliar o máximo possível sua compreensão.

### **Ações e conseqüências**

**DC.** Muitas são as pesquisas que procuram explicar causas e antecedentes do comprometimento organizacional. Diferentes atitudes produzem diferentes reações no grau de comprometimento. Essas atitudes, dependendo da maneira e extensão como acontecem, podem ter conseqüências, boas ou não, para uma organização. Esta categoria analítica tem o objetivo de avaliar que ações os funcionários da DECUR acham que o Banco Central deve tomar para aumentar o grau de comprometimento organizacional, e que conseqüências a não implementação dessas ações pode ter para a Instituição.

**DO.** Serão utilizados os itens surgidos como resposta à segunda pergunta de pesquisa, listados e a seguir discutidos com o entrevistado. Será esclarecido a cada entrevistado que as ações se referem ao que o Banco pode fazer ou deixar de fazer (algo que, da maneira como é feito atualmente, possa estar prejudicando o nível de comprometimento) para aumentar o comprometimento. A cada entrevistado será perguntado como aquele item influencia no comprometimento e quais as conseqüências que o Banco pode sofrer, se não promover a mudança. As ações propostas serão agrupadas de acordo com o foco para o qual estiverem dirigidas: recursos humanos, organização e trabalho; em seguida, os itens mais relevantes passarão por análise mais detalhada. De modo similar ao conceito de comprometimento, serão utilizadas citações dos entrevistados para melhor esclarecer o conteúdo de cada item.

## Medida de comprometimento

**DC.** A maioria dos estudos sobre comprometimento procura utilizar uma mensuração do conceito, visando a poder compará-lo a estudos similares. Muitos deles, até os conduzidos no Brasil, apóiam-se na vertente afetiva e utilizam um instrumento desenvolvido por PORTER *et al* (1974), ou uma adaptação deste. Apesar de o desenho da pesquisa ser predominantemente qualitativo, considera-se importante haver alguma mensuração, para que possam ser feitas comparações internas e externas da Instituição em estudo.

**DO.** A medida geral de comprometimento será obtida pela média aritmética das respostas ao questionário que encerra cada entrevista. Esta medida será também analisada em duas partes. Uma delas, composta pelas perguntas de n.ºs 1 a 12, abrange o que é chamado de índice de comprometimento **local**: perguntas referentes às tarefas cotidianas, à carga de trabalho, ao relacionamento no setor, à qualidade do trabalho desempenhado pelo setor, ao ambiente físico de trabalho. A outra parte refere-se a questões mais globalmente ligadas ao Banco Central, e foi classificada como índice de comprometimento **global**, abrangendo o conhecimento da missão do Banco Central, sua imagem externa, seu papel no desenvolvimento do país, o orgulho de trabalhar ali, a seriedade da instituição. Os dois índices foram então comparados por meio de um teste *t* de *Student*. O índice de comprometimento local difere do utilizado por BECKER e BILLINGS (1993), uma vez que não se refere exatamente aos supervisores e grupos de trabalho, mas à boa execução das tarefas no setor. O índice de comprometimento global, no entanto, assemelha-se ao usado pelos autores, referindo-se ao Banco Central como um todo.

### **3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Os procedimentos qualitativos são mais adequados à compreensão dos fenômenos sociais (RICHARSON, 1989). É importante, entretanto, que se mensure de algum modo o grau de comprometimento organizacional na Instituição em estudo, para que se possa compará-la a outros casos. A pesquisa envolveu, desse modo, um delineamento qualitativo-quantitativo transversal, segundo a metodologia científica mais utilizada em estudos de natureza social (KERLINGER, 1980; KIDDER, 1987), composto de entrevista semi-estruturada aplicada a uma amostra de 33 funcionários da Delegacia Regional em Curitiba do Banco Central do Brasil. O nível de análise é o individual, e a unidade de análise a Delegacia Regional em Curitiba.

Com a escolha de apenas uma das delegacias do Banco Central para a realização da pesquisa, optou-se por aumentar a validade interna do estudo e investigar uma amostra de funcionários da ativa da Delegacia de Curitiba. Isto possibilitou a utilização da maior parte dos instrumentos aplicáveis a um estudo de caso, tal como proposto por YIN (1987). Mesmo assim, em face da similaridade das diversas unidades do Banco, os resultados encontrados, ainda que não possam ser extrapolados para todas elas, podem ser considerados transferíveis para a maioria.

#### **Elaboração e teste do instrumento de coleta de dados**

O roteiro da entrevista, que pode ser apreciado na íntegra no anexo 3, começa identificando o ano de ingresso do funcionário no Banco Central. Alguns dados demográficos

básicos, como sexo e estado civil, foram coletados, mas, como a quase totalidade dos entrevistados é casada e somente quatro respondentes são do sexo feminino, as comparações que envolviam esses dados não foram realizadas. De modo similar, os dados referentes à formação profissional e ao número de setores nos quais o entrevistado trabalhou podem vir a ser incluídos em análises posteriores.

A primeira pergunta utilizada – que significa dizer que uma pessoa “veste a camisa” da organização em que trabalha? – foi uma modificação da utilizada por BASTOS, BRANDÃO e PINHO (1997), feita em caráter aberto, onde cada entrevistado pôde exprimir o que entendia por comprometimento. Após citar os itens, o entrevistado teve a oportunidade de discorrer sobre eles, prestando quaisquer esclarecimentos que se fizessem necessários.

A segunda pergunta foi uma extensão da primeira, elaborada pelo autor, e teve o intuito de identificar as ações que podem ter influência sobre o comprometimento, o porquê dessa influência, e o que pode acontecer se o Banco não promover a mudança indicada.

A entrevista encerra-se com o funcionário respondendo ao questionário de 24 itens, com as respostas variando de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente), em uma escala de Lickert, que visavam a quantificar o comprometimento. Dezoito das questões tinham uma relação positiva com a medida de comprometimento, ou seja, quanto mais próxima da extremidade 7, maior o comprometimento. As questões n.ºs 1, 2, 8, 9, 15 e 16, no entanto, foram elaboradas de maneira inversa, ou seja, quanto maior a discordância, maior o comprometimento. Para o cálculo das médias, estas questões foram primeiramente subtraídas de 8, para que se adequassem aos critérios da maioria.

A primeira parte do questionário envolveu doze itens que se referiam a questões locais e aspectos do trabalho cotidiano, e foi elaborada com base no trabalho de BASTOS (1994b) e nas proposições de CELINSKI (1994), adaptados às peculiaridades da DECUR.

A segunda parte se referia ao comprometimento global, ao Banco Central como um todo, sua missão, seu destino, o orgulho de pertencer a ele. Esta parte foi uma adaptação do *Organization Commitment Questionnaire*, desenvolvido e validado por PORTER *et al* (1974) e descrito na íntegra no trabalho de FERRIS e ARANYA (1983). Este questionário tem sido extensivamente utilizado e validado em pesquisas realizadas tanto no Brasil (BORGES-ANDRADE, CAMESHI e XAVIER, 1990; TEIXEIRA, 1994; SANCHES, 1997) quanto no Exterior (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1982; FERRIS e ARANYA, 1983; COHEN, 1993; LEONG, FURNHAM e COOPER, 1996).

Antes de ser aplicado aos funcionários que comporiam a amostra, foi realizado um teste prévio com seis funcionários de dois setores da Delegacia. O teste visou a fazer todas as modificações necessárias para a melhoria do instrumento, e não se tratou apenas de um ensaio, conforme já alertava YIN (1987).

Após a entrevista, os funcionários que participaram do teste prévio expuseram suas opiniões sobre o instrumento, que sofreu algumas modificações. Uma das sugestões foi a de que a entrevista não fosse gravada, para que os entrevistados não se sentissem pouco à vontade em fazer algumas observações. Como os dois itens abertos não apresentavam maiores problemas para sua transcrição simultânea à entrevista, a sugestão foi acatada.

Foi também sugerido que, na primeira pergunta, fosse solicitado ao entrevistado que relacionasse apenas três itens, em vez dos cinco do instrumento original, e que o termo “comprometimento” fosse substituído por algo mais simples, como “vestir a camisa”. A

segunda pergunta aparecia dividida em duas: que deve o BACEN fazer e deixar de fazer. Na avaliação dos participantes, uma era complemento da outra e o melhor seria juntar as duas perguntas em uma só. Em relação ao questionário, também houve algumas sugestões de esclarecimento, fusão ou desmembramento de algumas perguntas, a maioria delas acatada.

### **Amostragem**

O objetivo inicial era o de entrevistar os onze chefes de setor da DECUR, que seriam as pessoas mais indicadas para fazer uma avaliação do grau de comprometimento de seus subordinados. A idéia foi posteriormente ampliada e ficou decidida a inclusão de mais dois funcionários de cada setor, um que tivesse ingressado no Banco no decênio de setenta, e outro que tivesse sido admitido em um dos concursos do decênio de noventa. O objetivo era comparar as visões sobre o conceito e os graus de comprometimento. A população da Delegacia incluía, além dos onze chefes, cerca de 150 funcionários na ativa.

A amostragem foi, portanto, intencional, com a inclusão do universo dos chefes de setor, com escolha aleatória de mais dois funcionários por setor, totalizando 33 funcionários. Apesar de não ser amostra aleatória estratificada, cada um dos grupos apresentou variabilidade interna muito pequena: coeficientes de variação de 0,0972 (chefes), 0,1179 (anos 70) e 0,1184 (anos 90); assim, pode-se imaginar que, qualquer que seja a amostra retirada da população em estudo, os resultados encontrados serão muito próximos aos descritos nesta pesquisa.

## Coleta de dados

Segundo YIN (1987, p. 23), um estudo de caso é, tecnicamente, um estudo empírico que 1) investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando 2) os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidenciados, e no qual 3) são usadas múltiplas fontes de evidências. O autor discorre sobre seis fontes de evidências, das quais recomenda o uso de pelo menos duas. Neste estudo foram utilizadas cinco delas.

Foram conduzidas **entrevistas** com os 33 funcionários que compuseram a amostra, que continha duas perguntas abertas e um questionário com 24 itens, para se medir o índice de comprometimento entre os funcionários. A entrevista foi o principal instrumento de coleta de dados. Em função das características do Banco Central, em que não era possível utilizar variáveis de controle como rotatividade ou absenteísmo, não foram utilizados dados secundários.

Durante a realização das entrevistas, também se levantou uma **observação direta** de cada setor, que permitiu averiguar-se o que estava sendo dito na entrevista e o que se referia à disposição para o trabalho ou à presença ou ausência dos funcionários do setor, bem como ter uma idéia muito próxima do comportamento da maioria dos funcionários.

Mais importante do que a observação direta é o fato de a pesquisa estar sendo conduzida por um funcionário do Banco Central, o que propiciou uma **observação participante**<sup>10</sup>. O conhecimento em detalhes de muitas das práticas cotidianas mencionadas

---

<sup>10</sup> Em sentido mais amplo, observação participante é um método no qual o observador assume "... uma variedade de papéis dentro de um estudo de caso, e pode na verdade participar dos eventos em estudo." (YIN, 1987, p. 86). O caso em estudo não corresponde exatamente a esta definição, uma vez que autor se encontrava licenciado para a realização da pesquisa. Sua inserção como funcionário da Instituição estudada, no entanto, permite observação mais aprofundada das situações, de maneira mais acurada do que a simples observação direta.

nas entrevistas, assim como a inserção na cultura da instituição pesquisada permitiram ao autor entender com mais profundidade o teor do que estava sendo relatado durante as entrevistas, facilitando a análise do conteúdo.

Por não utilizar dados secundários, não havia em princípio a necessidade do levantamento de **dados em arquivos**; no entanto eles foram utilizados, por exemplo, na elaboração da amostra (lista telefônica interna e relação oficial do NUREC), no levantamento do número de aposentadorias e na descrição detalhada das tarefas executadas em cada setor.

De maneira similar, a **documentação** interna examinada foi de grande importância na descrição da estrutura do Banco Central e da Delegacia de Curitiba, na análise da cultura da organização, na descrição das funções e de alguns dados históricos do Banco Central, além da descrição de alguns processos organizacionais, como o Sisbacen.

Entre as fontes de evidência preconizadas por YIN (1987), a observação de **artefatos físicos** foi a única não utilizada no estudo; houve uma tentativa, por meio da observação do uso que os entrevistados faziam do seu calendário<sup>11</sup>, incluído na estrutura da entrevista; mas o fato de a quase totalidade das pessoas utilizarem o calendário da mesma forma (no trabalho, para anotações freqüentes pessoais e profissionais) não permitiu que esse instrumento fosse utilizado para comparações.

### **Análise dos dados**

Em relação à primeira pergunta, os dados foram agrupados do mesmo modo em que foi utilizado por BASTOS, BRANDÃO e PINHO (1997), com os itens selecionados por foco

---

<sup>11</sup> Cada funcionário do Banco Central recebe um calendário institucional de mesa, que é enviado de Brasília, com etiqueta personalizada. O calendário parecia, assim, uma boa oportunidade de se analisar um artefato físico, uma vez que todos os funcionários o possuem.

a que se dirigiam. Aos itens que não estivessem explicitamente identificados com um dos focos foram aplicadas técnicas de análise de conteúdo similares às descritas por BARDIN (1977), embora de maneira mais simplificada. As dúvidas sobre o significado de cada item também eram sanadas mediante consulta às notas tomadas durante as entrevistas. De modo análogo, os itens citados foram agrupados também por base. Posteriormente, houve uma comparação entre os focos e entre as bases, com descrição mais detalhada dos itens principais.

Os dados referentes à segunda pergunta receberam tratamento similar aos da primeira, sendo antes agrupados por foco a que se dirigiam e, posteriormente, analisados mais detalhadamente em relação ao significados dos itens mais freqüentemente citados.

A terceira parte da entrevista era composta de um questionário. Foi a única parte em que se utilizaram procedimentos quantitativos. Os índices gerais de comprometimento (média aritmética relativa às 24 afirmações do questionário) foram calculados para cada um dos três subgrupos da amostra (chefes, funcionários que ingressaram nos anos setenta e funcionários que ingressaram nos anos noventa) e esses índices foram então comparados entre si por meio de uma análise de variância *one way* (HOEL, 1979). O resultado mostrou que não havia diferença entre os grupos.

Constatado esse fato, o passo seguinte foi agrupar os três subgrupos em um só e calcular o índice de comprometimento local (respostas às doze primeiras afirmações do questionário) e de comprometimento global (itens 13 a 24). Os índices foram em seguida comparados entre si por meio de um teste *t* de *Student* (BULMAN e OSBORN, 1989), que demonstrou haver diferença significativa entre elas ( $t = 3,13$ ,  $p < 0,001$ ). Finalmente, foi construído o intervalo de confiança de 95% para a diferença entre as médias. Cada um dos itens do questionário foi analisado em função das respostas que recebeu.

## **Redação**

A redação final, no escopo de adequar a elaboração ao rigor da dissertação acadêmica, seguiu as normas preconizadas pela UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (1994), até mesmo no que concerne ao seguinte elenco: divisão dos capítulos; regras para entrada dos nomes no texto; numeração de páginas; folha de rosto; margens e anexos; referências bibliográficas.

### **3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Uma das limitações presentes neste estudo foi a abrangência da amostra. Uma amostra pequena, circunscrita à Delegacia de Curitiba, não permite que os resultados sejam extrapolados para o Banco Central com um todo, embora haja muitas similaridades entre as Delegacias.

Outra limitação é o fato de que o comprometimento global foi comparado ao local de maneira consolidada. O desenho da pesquisa não permitiu que se comparassem indivíduos globalmente comprometidos com os localmente comprometidos, bem como excluiu-se a possibilidade de se identificar aqueles duplamente comprometidos e os duplamente descomprometidos, de maneira similar ao realizado por BECKER e BILLINGS (1993). Pelo mesmo motivo, não foi possível analisar como se dá a identidade institucional na Delegacia de Curitiba.

Uma terceira limitação é que a pesquisa não investigou o relacionamento do índice de comprometimento com alguma variável independente, como criatividade ou política de recursos humanos, nem aprofundou a análise das bases e dos focos do comprometimento, o que teria exigido desenho quantitativo mais sofisticado.

Também se considera limitação da pesquisa o fato de a análise estar restrita ao levantamento de opiniões, com inferências subjetivas sobre o tema pesquisado. A inexistência de registros impossibilitou o uso de dados secundários para checagem de algumas situações.

Como as respostas se basearam na opinião dos entrevistados, pode haver falta de exatidão dos dados, ou ainda a possibilidade de distorção na sua interpretação. Não há medição de variáveis, mas medição de opiniões.

Este estudo procura minimizar os problemas assinalados por meio de procedimentos de pesquisa delineados para superar as limitações, tais como o uso de múltiplas fontes de coleta de dados, o encadeamento lógico das informações e a constituição de uma base de dados para apoiar a análise.

Em relação à generalização do trabalho, devem ser citadas como principais limitações o fato de o Banco Central ser uma instituição muito distante do padrão das instituições públicas brasileiras, além das diferenças, até mesmo culturais e operacionais, existentes entre as diversas Delegacias Regionais.

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Toda pesquisa deve estar atenta para se assentar sobre sólidas bases científicas. Na condução de estudos de caso há alguns princípios básicos que, segundo YIN (1987), foram negligenciados no passado. O primeiro princípio diz respeito ao uso de múltiplas fontes de informação. O segundo se refere à necessidade de se criar uma base de dados. O terceiro princípio recomenda que seja mantida uma cadeia de evidências<sup>12</sup>.

Tendo em vista o terceiro princípio, e visando a manter o encadeamento lógico que guiou a pesquisa, os resultados serão apresentados em três partes, cada uma delas relativa a uma das partes da entrevista: a primeira parte se refere ao conceito de comprometimento com a organização expresso pelos funcionários; a segunda aborda as ações que, na visão deles, o Banco Central deveria implementar (fazer ou deixar de fazer) para aumentar o grau de comprometimento de seus funcionários; a terceira parte analisa a medição do nível de comprometimento dos funcionários com o Banco, com nível local e global.

##### 4.1 O CONCEITO DE COMPROMETIMENTO

A primeira parte da discussão abordará o conceito de comprometimento organizacional expresso pelos funcionários da DECUR. Este conceito foi estudado a partir da primeira pergunta da entrevista, “que significa dizer que uma pessoa ‘veste a camisa’ da organização onde trabalha?”. As respostas foram discutidas com os entrevistados e os itens

---

<sup>12</sup> Do ponto de vista jurídico, a palavra inglesa *evidence* deve ser traduzida como prova, e não como evidência. Neste contexto, no entanto, a palavra em português que melhor abrange a carga semântica do termo original é evidência, conforme preconizado por MASCHERPE e ZAMARIN (1991).

agrupados de acordo com o foco que refletiam, bem como a base na qual se apoiavam. A análise dos focos será feita em primeiro lugar.

Como pode ser visto no quadro 4.1, os itens citados pelos funcionários que têm o trabalho como foco representam exatamente a metade do total de itens, enquanto os focados na organização respondem por um terço do total. Apenas uma pequena parte tem o grupo (3,06%) ou traços pessoais (13,27%) como foco. Os resultados são similares aos apresentados por BASTOS, BRANDÃO e PINHO (1997), que relatam ter encontrado 62% dos indicadores com foco no trabalho, 21% na organização, 10% nas características pessoais e 7% no grupo.

Quadro 4.1 - Distribuição de indicadores por focos de comprometimento.

<b>FOCO</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentagem</b>
Trabalho	49	50,00%
Organização	33	33,67%
Traços Pessoais	13	13,27%
Grupo	3	3,06%
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>100,00%</b>

A grande maioria dos itens apontados pelos funcionários como indicadores de comprometimento aparece em uma pesquisa de FARIA e ALENCAR (1996), na qual os autores investigam os estímulos e as barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. Isto parece sugerir que há relacionamento entre estimular ou não a criatividade e fazer o mesmo com o comprometimento organizacional.

Os resultados também se assemelham ao descrito por MANNHEIM, BARUCH e TAL (1997), que relatam que o grau de centralidade do trabalho é um dos prognosticadores de comprometimento. A conclusão similar chegam DUBIN, CHAMPOUX e PORTER (1975),

para quem os trabalhadores que têm o trabalho como interesse central em suas vidas apresentam alto índice de comprometimento com o trabalho na sua organização.

Houve ampla maioria de itens que têm o trabalho como foco, sendo os mais freqüentes a boa execução das tarefas e a dedicação e responsabilidade em relação ao trabalho (quadro 4.2). Também aqui o item mais freqüente é similar ao estudo de BASTOS, BRANDÃO e PINHO (1997).

Quadro 4.2 - Indicadores que têm o trabalho como foco

<b>INDICADORES</b>	<b>Freqüência</b>
Fazer completa e corretamente suas tarefas (com qualidade)	7
Dedicação	6
Responsabilidade	6
Gostar do que faz/estar engajado	4
Interesse (preocupação) pelo serviço	4
Presença/disponibilidade	3
Intenção verdadeira de contribuir (criar soluções)	3
Colocar o desempenho profissional em prol dos objetivos do trabalho	2
Desempenhar missões fora do expediente	2
Assiduidade	2
Considerar o trabalho sua principal atividade na vida	2
Gostar de trabalhar/satisfação	2
Cumprir as normas de bom procedimento no setor	1
Cumprir horário	1
Sigilo com a documentação da empresa	1
Fazer jus à remuneração que recebe	1
Tratar bem o público	1
Ir além do contrato de trabalho	1

A pergunta foi ainda complementada com uma solicitação de esclarecimento, quando coubesse, sobre o porquê de o entrevistado ter apontado aquele item como indicador de comprometimento, bem como por uma avaliação de que aquele indicador se encontrava ou não no seu setor.

O item mais citado, referente à execução das tarefas, chega a ser considerado por um dos entrevistados como o único indicador de comprometimento, para quem “... se o sujeito se preocupa em garantir que o serviço fique pronto, está comprometido com a organização”. Outro funcionário acrescenta que é necessário estar sempre “de antena ligada” para bem desempenhar estas tarefas, atendendo os clientes externos e internos do setor. No geral, as pessoas acham que a maioria dos funcionários da DECUR apresentam esta característica, desempenhando bem suas tarefas.

Dedicação e responsabilidade aparecem em segundo lugar entre os itens mais citados. Em relação à dedicação, alguns funcionários referem-se àqueles que trabalham sem estar preocupados com o relógio, com o horário a ser cumprido. Outro funcionário refere-se à forma com que o funcionário se atualiza, “... gerando uma contrapartida com maior compromisso e produtividade”. Avalia-se que a dedicação é encontrada na Delegacia em diversos graus. Um dos entrevistados afirma que há uma ocorrência maior dos menos dedicados, em função do baixo nível de cobrança característico do setor público. A maior parte dos que citam este item, no entanto, acha que há equilíbrio entre os mais e os menos dedicados à Instituição.

Responsabilidade é abordada pelos funcionários tanto como conjunto de ações que visem a cumprir horário, desempenhar tarefas, importar-se com o setor, quanto como oposição ao funcionário que “não está nem aí, que é capaz de ficar anos fazendo a mesma coisa ... dizendo que ‘é porque mandaram’; é omissa”. Em linhas gerais, os entrevistados se

referem a este item como a consciência de fazer bem suas tarefas, sem ser relapso. É uma visão similar à relatada por SALANCIK (*apud* BASTOS, 1994b), para quem o comprometimento com uma ação aparece quando o indivíduo se sente responsável pela ação, considera tal ação significativa.

A maioria considera que a quase totalidade dos funcionários da Delegacia demonstra responsabilidade nas suas ações. Um dos entrevistados afirma que os dois lados são encontrados, às vezes com mais pessoas responsáveis, às vezes com menos, formando um ciclo que depende das perspectivas de crescimento, da valorização da pessoa, da importância que assume.

Outros itens surgidos com foco no trabalho são “gostar do que faz”, considerado por alguns entrevistados como um ponto vital, uma vez que “aquele que gosta do trabalho rende mais do que o que não gosta”, e está sempre motivado, “... independentemente da situação externa”, e interesse (preocupação) pelo serviço. Este item se refere ao funcionário que “... vê sempre à frente, [enxerga] as conseqüências do que faz, não se limita ao que foi pedido ...”. Os dois itens são considerados presentes nos funcionários da DECUR em graus variáveis, com alguns entrevistados apontando uma proporção de meio-a-meio e outros considerando que até 80% gostam e se interessam pelo que fazem.

Boa parte dos funcionários entrevistados dão ênfase à participação como um indicador de comprometimento, como se vê pelas alusões à presença, à intenção de contribuir e ao desempenho profissional em prol dos objetivos do trabalho. Os outros itens citados expressam, em linhas gerais, o cumprimento do contrato de trabalho, como assiduidade, cumprimento de horário, de normas, sigilo com a documentação da empresa e tratar bem o público. A maior parte considera que os itens relativos a esta vertente do trabalho podem ser encontrados em graus variáveis em cada um dos setores da Delegacia.

Um dos itens citados diz respeito a gostar de trabalhar, trabalhar com satisfação. A dúvida com que aparece o relacionamento entre satisfação e comprometimento reflete algumas pesquisas similares. BATEMAN e STRASSER (1984) concluem que comprometimento organizacional é um antecedente de satisfação no emprego, em vez de resultado desta. Diferentemente, CURRY *et al* (1986) concluem que não há suporte para os hipotéticos laços causais entre satisfação no emprego e comprometimento.

O segundo grupo mais numeroso de indicadores é o daqueles que têm a organização como foco, representando um terço do total, liderados pelo acompanhamento das coisas do Banco Central (quadro 4.3).

O compromisso com a organização é descrito como acontecendo “através do desempenho, motivação, vontade de crescer dentro da empresa”, a disposição de “... participar, mesmo de algo que não seja de sua área”. É um resultado similar ao relatado por SHORE e MARTIN (1989): descobriram que a satisfação no emprego está mais fortemente associada a níveis de desempenho do que ao comprometimento.

De acordo com um dos entrevistados, “é ler Linha Direta<sup>13</sup>, normativos, memorandos, [...] acompanhar a vida do Banco Central. Ler portarias, saber quem virou chefe, perceber as relações de poder no Banco”. Para este entrevistado, esta característica só é encontrada no seu setor em uma pequena parte das pessoas, com alguns querendo até mesmo se isolar. Em outros setores, a avaliação é a de que este compromisso é encontrado em cerca de cinquenta por cento dos funcionários, enquanto alguns se opõem “de maneira ferrenha ...” a participar.

---

<sup>13</sup> Linha Direta: informativo semanal interno do Banco Central.

Quadro 4.3 - Indicadores que têm a organização como foco

<b>INDICADORES</b>	<b>Frequência</b>
Compromisso com a organização (acompanhar as coisas do BACEN)	5
Busca de aperfeiçoamento	3
Organização como estratégia pessoal	2
Cordialidade (imagem da organização)	2
Consciência de seu papel na empresa (saber por que faz)	2
Atenção aos rumos da Instituição (continuidade)	2
Compartilhar os valores da Instituição	2
Defender a Instituição	2
Estar integrado na Instituição (encontrou-se profissionalmente)	2
Obedecer aos regulamentos da Instituição	2
Ter orgulho de trabalhar na empresa	2
Vibrar com as conquistas da organização	1
Aceitar mudanças	1
Comprometimento com a finalidade pública	1
Retribuir o que a empresa dá	1
Dedicação exclusiva à Instituição	1
Ser a ligação entre o Banco Central e o cliente	1
[Valorizar] o retorno da Instituição (salário, cursos, etc.)	1

O segundo item mais freqüente se refere à busca de aperfeiçoamento profissional. Para um dos chefes entrevistados, “... o funcionário não deve esperar que a organização lhe forneça todas as condições ideais de trabalho; [...] no momento em que busca um curso para se aperfeiçoar, ele está dando a si mesmo uma melhor condição profissional”. Este entrevistado avalia que esta busca não é significativa em seu setor, onde as pessoas só buscam o aperfeiçoamento internamente, nos limites do que é fornecido. Um dos entrevistados sugere que, para muitas pessoas, “... curso é enrolação”, citando que os funcionários com mais tempo

de casa não se interessam muito em fazer cursos, talvez por já conhecerem bastante o trabalho no setor.

Em seguida, citados com a mesma frequência, aparecem itens tais como encarar a organização como estratégia pessoal, no sentido de tê-la como parte dos seus objetivos de vida; cordialidade, que estará provocando boa impressão nos clientes da empresa; e ter consciência de seu papel na empresa.

Essa consciência, de acordo com um dos entrevistados, está ligada a enxergar o processo produtivo, pois “... quem está disposto a aperfeiçoar o próprio trabalho está comprometido”. É saber por que faz, é o funcionário “... que procura entender a fundo o porquê de estar desempenhando uma tarefa, sua importância, sua base”, nas palavras de um chefe que acha que metade de seus subordinados apresenta esta característica.

Sentir-se parte da Instituição foi também considerado um fator chave por alguns entrevistados, o que abrange itens como prestar atenção aos rumos da Instituição, compartilhar seus valores, defendê-la, encontrar-se profissionalmente nela e vibrar com suas conquistas. Para um funcionário, “... quando você passa a ‘confundir’ sua realização pessoal com sua participação, [as conquistas da empresa] passam a ser suas conquistas também”. Na opinião dele, esta vibração está muito presente no seu setor.

A referência a esta vibração assemelha-se ao descrito por REICHERS (1986): investigando a relação entre conflito e comprometimento organizacional, conclui que o conflito percebido entre as metas individuais e gerenciais está associado ao comprometimento. De maneira análoga, a adaptação (*fit*) entre o funcionário e a organização é prognosticadora de satisfação no emprego, de acordo com O'REILLY, CHATMAN e CALDWELL (1991).

O ato de compartilhar os valores da Instituição está de acordo com uma das hipóteses propostas e confirmadas por BECKER (1992), de que internalização e identificação (com os valores da organização) estão positivamente relacionadas com satisfação. A internalização ocorre, na visão de CALDWELL, CHATMAN e O'REILLY (1990), quando os valores do indivíduo e os do grupo são os mesmos. Além disso, o comprometimento, pela internalização dos valores organizacionais e das regras subliminares ou subjacentes a estes, gera uma forma de controle menos aparente, na opinião de STEIL e SANCHES (1998).

Ainda com foco na organização, aparecem os itens relacionados aos deveres, como obedecer aos regulamentos, aceitar mudanças, o comprometimento com a finalidade pública, a retribuição ao que a empresa dá, a dedicação exclusiva, ser a ligação entre o Banco Central e o cliente e valorizar o retorno da Instituição. Este último item, segundo um dos chefes, diz respeito ao funcionário "... estar consciente dos benefícios indiretos; [comprometer-se] é o reconhecimento pelo que o Banco Central faz, afora o salário ...". Ele acha que, entre seus subordinados, cerca de metade apresenta este reconhecimento.

O trabalho e a organização aparecem como os dois principais focos para os quais está dirigido o conceito de comprometimento organizacional, na visão dos funcionários da DECUR. Em terceiro lugar aparecem aqueles itens que expressam indicadores pessoais, e não aspectos externos à pessoa, como pode ser visto no quadro 4.4.

O indicador de comprometimento mais citado neste grupo foi o profissionalismo. Para um dos entrevistados, "... são poucos os que fazem as coisas profissionalmente, com a mentalidade do setor privado; [...] o funcionário público não se sente profissional. No meu setor, cerca de trinta por cento das pessoas têm [profissionalismo]. Uma coisa está ligada à outra: aqueles que têm dedicação têm profissionalismo". Um dos funcionários coloca o profissionalismo ligado à responsabilidade, enquanto outro define o conceito como "... não

misturar os interesses pessoais com os da empresa”. Ambos avaliam que cerca de metade dos funcionários da Delegacia desempenham suas tarefas com profissionalismo.

Quadro 4.4 - Indicadores que focalizam traços pessoais

<b>INDICADORES</b>	<b>Frequência</b>
Profissionalismo	4
Ser proativo/ter iniciativa	3
Vontade/empenho	2
Motivação/disposição	2
Gostar de desafios	1
Competência	1

Essa visão de profissionalismo está ligada ao desempenho, de modo similar ao pesquisado por MEDEIROS e ENDERS (1997): eles concluem que o desempenho está intimamente ligado ao comprometimento. BARTOL (1979) também estudou o profissionalismo como prognosticador de comprometimento e rotatividade, concluindo que aquele estava negativamente relacionado com este último.

O segundo traço pessoal mais citado como indicador de comprometimento é ser proativo, aqui entendido como “... uma pessoa que tem iniciativa, busca as soluções para o desempenho global do componente”. Outro entrevistado diz que é preciso ter iniciativa para tentar mudar, e avalia que esta característica não é encontrada no seu setor, onde é vista com certo receio. Este receio, observado em alguns setores, em relação a mudanças parece estar de acordo com os resultados de BASTOS e PEREIRA (1997), que concluem que organizações mais tradicionais apresentam índice mais baixo de comprometimento, em oposição àquelas mais orgânicas.

Em seguida, aparecem outros indicadores que se referem a características pessoais, como empenho, gostar de desafios, possuir disposição e competência. Um chefe relaciona a competência a “... estar bem informado, atualizado, ter condições de desempenhar um bom papel ao estar representando o Banco Central”. Ele acha que a competência está muito ligada ao interesse do funcionário e, algumas vezes, à clareza das normas.

A citação do gosto pelos desafios se aproxima do relatado por BUCHANAN (1974), cujo estudo identificou diversas experiências relevantes para o comprometimento, entre elas os desafios no emprego no primeiro ano. Já a competência, aliada ao comprometimento, é vista por ULRICH (1998) como um dos fatores-chaves do capital intelectual das organizações.

Os indicadores menos citados como demonstrativos de comprometimento com a organização são os ligados ao grupo de trabalho (quadro 4.5). Eles destacam basicamente o trabalho em equipe, o bom relacionamento com os colegas que complementam as tarefas e a manutenção de um bom ambiente de trabalho.

Quadro 4.5 – Indicadores que têm o grupo como foco

<b>INDICADORES</b>	<b>Freqüência</b>
Trabalhar em equipe	1
Bom relacionamento com os colegas que complementam a tarefa	1
Contribuir para a manutenção de um bom ambiente de trabalho	1

Além dos focos para os quais se voltam os indicadores apontados pelos funcionários como demonstrativos de comprometimento com a organização, analisaram-se também as bases sobre as quais se assentavam estes indicadores, de maneira similar à feita por BASTOS,

BRANDÃO e PINHO (1997). O que se verifica é uma predominância dos indicadores com bases comportamentais, em seguida aqueles com bases afetivas e, por último, aqueles com bases normativas (quadro 4.6).

Quadro 4.6 - Distribuição dos indicadores por base de comprometimento

<b>BASES</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentagem</b>
Comportamentais	43	43,88%
Afetivas	35	35,71%
Normativas	20	20,41%
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>100,00%</b>

É possível constatar que, na visão dos funcionários da DECUR, o conceito de comprometimento com a organização está principalmente ligado ao comportamento de cada um. As bases comportamentais incluem indicadores como fazer completa e corretamente suas tarefas, dedicação, busca de aperfeiçoamento, trabalhar bem em equipe, além de todos os indicadores que apresentaram foco nos traços pessoais. Este resultado parece diferir do encontrado por MORAES, MARQUES e CORREIA (1998): eles concluem que o modelo de comprometimento comportamental não foi capaz de explicar a variabilidade existente entre os pesquisados.

Um terço dos indicadores apontados pelos funcionários sugere que as bases para o comprometimento são afetivas, aqui compreendidos o engajamento, o interesse pelo serviço, a disponibilidade, a preocupação com os rumos da instituição, o orgulho de trabalhar na empresa e a manutenção de bom ambiente de trabalho. A vertente afetiva se assemelha a uma das três dimensões estudadas por ALLEN e MEYER (1990) e JAROS *et al* (1993). Este

último estudo indica que as formas de comprometimento afetaram indiretamente a rotatividade na instituição pesquisada.

Somente cerca de um quinto dos indicadores se assenta sobre bases normativas, aquelas que se referem ao cumprimento das normas de bom procedimento no setor, ao sigilo com a documentação da empresa, à defesa da Instituição, à obediência aos regulamentos e ao bom relacionamento com os colegas que complementam as tarefas. Esses deveres aparecem como pressões normativas sobre os membros da organização, claramente identificados com o descrito por WIENER e VARDI (1980): estes acrescentam que essas pressões se associam ao sistema de recompensas para influenciar o comportamento.

## **4.2 AÇÕES E CONSEQUÊNCIAS**

A segunda parte da análise está baseada nas respostas dadas à pergunta “que deveria o BACEN fazer (ou deixar de fazer) para aumentar o nível de comprometimento de seus funcionários?”. Do mesmo modo como na primeira pergunta, os itens citados pelos entrevistados foram relacionados e discutidos em seguida, com o detalhamento necessário para que ficasse clara a opinião do entrevistado. A pergunta foi em seguida complementada com uma indagação sobre o que poderia acontecer, caso a medida proposta não fosse tomada, ou a ação que prejudicava o comprometimento não cessasse.

As opiniões expressas pelos funcionários foram agrupadas por foco, considerando-se três mais importantes: na organização, no processo de trabalho e na política de recursos humanos. Como pode ser visto no quadro 4.7, esta última lidera as sugestões, compreendendo

mais da metade dos itens abordados. Em seguida aparecem os itens relacionados à organização e, por último, aqueles que dizem respeito ao processo de trabalho.

Quadro 4.7 – Distribuição das ações sugeridas, por foco

<b>FOCO</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Recursos Humanos	45	52,94%
Organização	32	37,65%
Trabalho	8	9,41%
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100,00%</b>

As opiniões abordam, entre outras, relações interpessoais, estilo de gestão, desenvolvimento técnico e respeito ao empregado, valores também presentes na escala desenvolvida e validada por TAMAYO e GONDIM (1996). Muitas opiniões se referem ao sucesso da organização como consequência do comprometimento, de modo similar ao encontrado por BENKHOFF (1997), ao estudar uma rede de agências bancárias.

Liderando as ações que o Banco Central pode desenvolver na área de política de RH, aparece a mudança na política de promoção e plano de carreira (Quadro 4.8), considerada fundamental por alguns dos entrevistados. Os que citam este item referem-se ao fato de a promoção ser automática, premiando tanto o bom quanto o mau funcionário. Na opinião de um chefe, “... [ a promoção] não pode ser assim, pois há o funcionário que trabalha e há o que só olha para o relógio; [...] a promoção automática é muito cômoda, tanto para o gerente quanto para o subordinado”.

Este item aproxima-se do encontrado por BORGES-ANDRADE, CAMESHI e XAVIER (1990), cujos resultados indicam que 69% do comprometimento é explicado por oito variáveis, sendo a mais importante a percepção de oportunidades de crescimento e

progresso. A percepção do sistema de recompensas como processo de valorização profissional também aparece associada ao comprometimento, na pesquisa desenvolvida por BARTOL (1979).

Quadro 4.8 – Ações referentes à política de Recursos Humanos

<b>AÇÕES</b>	<b>Frequência</b>
Mudança da política de promoção/plano de carreira	7
Maior mobilidade funcional	6
Treinamento gerencial	5
Treinamento	4
Manter um bom nível salarial	4
Maior reconhecimento do corpo funcional	4
Ajustar as pessoas ao que gostam de fazer	3
Encurtar a distância entre a alta gerência e os funcionários	3
Promover treinamentos de relacionamento interpessoal	2
Implementar política de avaliação	2
Implantar benefícios com a mesma presteza dos custos	1
Aumentar o salário de ingresso	1
Preocupar-se com a casa própria dos funcionários	1
Implantar ambulatório médico nas Delegacias	1
Acabar com a estabilidade no emprego	1

Outro chefe concorda com esta opinião, acrescentando que o Banco precisa também saber contratar, para evitar que entrem pessoas com formação incompatível com o serviço que vai ser realizado. “Ficar encostado trinta anos conduz ao mesmo lugar que o mais competente, sem despendendo um mínimo de esforço”. Na opinião deste chefe, se o Banco Central não modificar seu sistema de contratação e promoção, vai sofrer com maiores gastos em treinamento, motivação e perda da qualidade do serviço.

Esta visão aproxima-se da apresentada por WIENER (1982): ele sugere que o processo de recrutamento e seleção tem influência sobre a lealdade dos indivíduos selecionados. Também CALDWELL, CHATMAN e O'REILLY (1990) expõem uma relação significativamente positiva entre práticas fortes de recrutamento e socialização e comprometimento individual.

O item mais citado a seguir referiu-se à mobilidade funcional. Um dos entrevistados afirma que a mobilidade "... facilitaria a realização pessoal de cada um, aumentando a satisfação no trabalho e [gerando] mais engajamento". Outro refere-se ao fato de a lotação ter ocorrido à revelia; em função da falta de funcionários, algumas pessoas insatisfeitas não conseguem mudar de setor. Ele acha que isto pode causar desmotivação, as pessoas insatisfeitas podem passar a "... simplesmente fazer sua função, não buscar soluções novas, aprendizado, só vir e trabalhar". Outro funcionário acha que se o Banco não propiciar esta mudança, pode até haver perda de qualidade na execução das tarefas, com as pessoas buscando alternativas no mercado de trabalho.

A falta de mobilidade funcional pode exacerbar as expectativas não atendidas, e estas expectativas influenciam o comprometimento, na conclusão de ARNOLD (1990). SOMMER, BAE e LUTHANS (1996), no entanto, chegam a uma conclusão diferente. Pesquisando empresas coreanas, detectaram alguns itens que não apresentam nenhuma relação com o comprometimento, entre eles as expectativas não atendidas.

A questão da mobilidade aparece ligada a outra, o ajuste das pessoas ao que gostam de fazer. Existe um instrumento que o Banco está pretendendo utilizar, o *Professional Profile Adjustment (PPA)*, que ajuda a traçar o perfil profissional de cada funcionário. É um instrumento que, segundo um dos entrevistados, "... visa a colocar o profissional certo no local (e tarefa) certo. Possibilita a descoberta de novos talentos e a correção de desvios de

função [...] seria um fator motivacional, cria no funcionário a consciência de que ele tem certas habilidades que merecem ser aprofundadas”. Este funcionário acha que o fato de ser sabido que o instrumento existe, e que o Banco pretende utilizá-lo, causaria dupla frustração, se o Banco não vier a fazê-lo.

Treinamento é um dos itens que aparecem com muita frequência entre as respostas. Alguns funcionários referem-se ao treinamento técnico, “... treinamento específico para o trabalho a ser realizado. O Banco divaga (sic) muito em relação a treinamento, que não é dirigido, é centralizado em Brasília”, na opinião de um deles. Ele acha que esta uniformização do treinamento pode “... abrir um fosso entre os que executam as tarefas e aqueles que as planejam”. Um dos chefes sugere o treinamento em serviço, com eventual troca de funcionários entre serviços diferentes (no mesmo setor). Ele acha que, com a falta de pessoal verificada atualmente, é questão estratégica ter pessoas treinadas em vários tipos de serviço.

Os resultados parecem estar de acordo com o relatado por BASTOS (1994b), para quem o treinamento em uma ocupação e o ingresso em um grupo profissional têm importância na forma como os indivíduos avaliam seu trabalho e sua organização. As características do treinamento podem ter influência no comprometimento, tendo a satisfação como variável interveniente. Esta é a conclusão de MATHIEU (1988), que pesquisou os antecedentes do comprometimento.

Outra vertente do treinamento abordada é a do treinamento gerencial. Um dos chefes afirma que a tradição no Banco é “... à medida que um técnico demonstra ser muito competente naquilo que faz e já tem certo tempo de casa, ele é convidado a assumir funções gerenciais. Na maior parte das vezes não está preparado para esta nova atividade, e o Banco perde duplamente, pois perde um bom técnico e ganha um mau gerente”.

Outro entrevistado discorda desta opinião, pois acha que o chefe é pessoa a quem se recorre para tirar dúvidas, mesmo técnicas. “Ele não precisa saber tudo, mas saber apontar um caminho para a solução dos problemas”. Para ele, os chefes, no BACEN, têm menos atribuições administrativas que na iniciativa privada, pois não contratam nem demitem pessoal. Com isto deveria ser também levado em consideração o critério técnico na indicação dos gerentes, o que melhoraria o processo de escolha. Se isto não acontecer, há o risco de cada um agir para si e não para o grupo, buscando suas próprias soluções para os problemas (agir como bando e não como grupo), uma forma de “autogerenciamento”.

O treinamento também é visto como instrumento para melhorar as relações interpessoais e a motivação, que “... ajudam você a contribuir com o trabalho do outro. Conhecendo a pessoa, você já tem uma disposição melhor em atender, cooperar”, na visão de um entrevistado. Este funcionário acha que, se o Banco não fizer isto, as pessoas “... não darão o melhor de si, não se comprometerão, acabam trabalhando só para sobreviver, e isto pode afetar a imagem do BACEN; o BACEN é aí fora o que nós somos aqui dentro”.

Reconhecimento do corpo funcional e a manutenção de um bom nível salarial são duas questões que aparecem interligadas. Um funcionário afirma que a relação é direta, se alguém é bem remunerado, está motivado. Acha que a falta de bom salário pode ocasionar a saída de muitos funcionários e uma corrida às aposentadorias. Outro funcionário concorda com esta opinião e acha que deveria haver aumento dos níveis atuais de salário, enquanto há quem diga que o nível atual está bom, só precisa ser preservado.

A referência a salário corrobora o encontrado por BILGIÇ (1998), para quem o salário mensal foi considerado o melhor prognosticador de satisfação no emprego. Em uma relação direta com o comprometimento, a política salarial aparece como um de seus prognosticadores, em pesquisa conduzida por MORAES *et al* (1997).

O reconhecimento do corpo funcional não se refere somente a salário. Um dos funcionários afirma que o grau de satisfação influi diretamente no comprometimento e fala em outras formas de reconhecimento, mas não exemplifica. Outro cita o atendimento a questões pessoais, a reivindicações, além da equiparação a outros órgãos mais bem remunerados.

Na opinião desse funcionário, o Banco está funcionando de trampolim para outros órgãos e que, se não se buscarem formas de reconhecimento, pode haver "... perda de produtividade para os funcionários antigos e, para os novos, evasão. A soma das duas coisas, no médio prazo, pode gerar perda de qualidade do serviço oferecido à população". De modo parecido, PORTER *et al* (1974) verificaram que o comprometimento organizacional se apresenta mais nitidamente diferenciado entre os que ficam e os que saem da organização. BLAU (1985) também demonstra que a intenção de deixar o emprego atual apresenta correlação negativa com o comprometimento organizacional.

O sistema de recompensas como forma de reconhecimento aparece no trabalho de MOTTAZ (1988), que chega à conclusão de que este tem efeito fortemente positivo sobre o comprometimento. Conclusão similar pode ser extraída do trabalho de WALLACE (1995), que demonstra a relação entre o comprometimento organizacional e o critério usado para distribuição de recompensas. A pesquisa de OLIVER (1990) explora a visão de que o comprometimento pode ser função das recompensas; mas mostra, contrariamente, que a regressão múltipla não corroborou o modelo por inteiro.

Um dos pontos abordados é a distância entre a alta gerência e o funcionário. Um funcionário exemplifica: "Há certas decisões que ficamos sabendo antes pela rede (de comunicação no Sisbacen) e depois pelo canal oficial. Isto cria um sentimento negativo de

que o funcionário é o último a saber, ou de que tudo é sigiloso”. Se não aproximar mais a alta gerência do corpo funcional vai “... continuar prevalecendo o boato, a coisa informal”.

A implantação de um sistema efetivo de avaliação de desempenho também é citada. Segundo um dos chefes, “... é um atrativo, não só pela parte financeira, mas também pela parte pessoal. Todos vão querer ser bem avaliados, vão se esforçar”. Na opinião dele, sua não implementação pode gerar desmotivação, pois eterniza a avaliação atual, que não diferencia os que se dedicam dos descurados.

Alguns itens mais pragmáticos são citados pelos entrevistados, como o aumento do salário de ingresso, a preocupação com a casa própria dos funcionários (um convênio com a Caixa Econômica Federal poderia facilitar a obtenção de financiamento imobiliário) e a instalação de ambulatório médico nas Unidades do Banco. O fim da estabilidade no emprego é visto por um funcionário como fator de estímulo ao comprometimento, na medida em que ele sabe que, se não tiver desempenho mínimo, pode perder o emprego. Um dos chefes sugere ainda que o Banco deve ter a mesma presteza para implementar benefícios que ele demonstra ao implementar cortes, o que, segundo ele, provoca desmotivação nos funcionários.

Muitas das ações que o Banco pode implementar ou modificar para aumentar o grau de comprometimento de seus funcionários dizem respeito a aspectos organizacionais. Chama a atenção o fato de que cerca de um terço de todas as ações propostas pelos funcionários estão relacionadas à comunicação no Banco Central (Quadro 4.9).

A comunicação é citada com significados diversos. Um chefe, por exemplo, refere-se à ela no sentido de desenvolvimento coordenado de projetos. Cita o caso de uma pesquisa de satisfação do cliente, da qual o setor responsável em Brasília não tinha conhecimento. Ele acha que se o Banco não melhorar sua comunicação interna “... não se realizarão as

transformações necessárias para a evolução da organização [...] como, por exemplo, atendimento ao público, qualificação do funcionário, qualidade na prestação do serviço, atividades que serão prejudicadas”.

Quadro 4.9 – Ações referentes à organização

<b>AÇÕES</b>	<b>Freqüência</b>
Melhorar a comunicação	11
Diretoria mais atenta aos assuntos da casa (direitos/interesses)	4
Redefinir o papel do BACEN perante à sociedade	3
Evitar a indecisão/indefinição	2
Descentralizar tarefas/decisões	2
Maior transparência/normas claras	2
Eliminar o duplo comando	1
Sinalizar com clareza onde a Instituição quer chegar	1
Reduzir a burocracia interna	1
Definição de valores	1
Luta interna pelo poder	1
Criar o cargo de ouvidor-geral	1
Independência do BACEN	1
Estruturar-se melhor	1

Outro sentido utilizado em relação à comunicação é, segundo outro chefe, “... dizer o que se está fazendo em termos de BACEN, o que se pretende em termos de metas”. Cita o caso do projeto de reestruturação da Delegacia: quando chegou a Brasília, “... foi dito que não era nada daquilo. Três meses de trabalho foram perdidos”. Na opinião dele, o comprometimento dos funcionários não é muito grande e, se o Banco não melhorar a comunicação, tende a piorar.

A comunicação entre a Direção do Banco e os funcionários também é citada. Alguns entrevistados dizem que o que predomina é o boato, que os canais oficiais de comunicação

são muito demorados e as respostas são evasivas. Isto pode causar um distanciamento entre a Diretoria e o restante do corpo funcional, que pode perder a confiança nela. Além disso, há a necessidade de maior rapidez na comunicação, na definição de situações difíceis. Se o Banco não agilizar este processo, vai haver “... o *stress* permanente do funcionário, que não sabe o que vai acontecer”. Este *stress* pode ser um prognosticador de comprometimento, principalmente o *stress* devido aos fatores intrínsecos do trabalho, conforme relatam LEONG, FURNHAM e COOPER (1996).

A sugestão de melhoria na comunicação vai ao encontro de outras pesquisas com resultados similares. É o caso de ORPEN (1997): ele sugere que tanto a satisfação no emprego quanto a motivação são positivamente afetadas pela qualidade da comunicação dentro das empresas.

O segundo item que aparece neste grupo é que a Diretoria esteja mais atenta aos assuntos da casa, mais atuante na defesa dos direitos e interesses dos funcionários. Um dos entrevistados diz que “... alguns interesses dos funcionários não têm sido tratados com a devida atenção pela Diretoria (por exemplo, o caso dos 28% [aumento a ser dado aos funcionários públicos civis]). A direção está preocupada com as políticas do governo, sem pensar no interesse do funcionalismo”. Isto pode, segundo ele, causar desmotivação e levar à queda no grau de profissionalismo.

Ligado aos dois itens anteriores aparece a redução da indecisão ou indefinição. Um exemplo citado é a análise feita pela Boucinhas & Campos<sup>14</sup> sobre a reestruturação organizacional e que não foi posta em prática. Na opinião de um funcionário, “as pessoas dizem: ‘mais um projeto, esqueceram os outros três ou quatro para trás’. Ficam

---

<sup>14</sup> Empresa contratada pelo Banco Central em 1995/6 para realizar um estudo dos macroprocessos organizacionais, visando a embasar uma reestruturação organizacional para ser implementada em seguida.

desmotivadas”. Com esta indefinição “... fica difícil fazer mudança que envolva o funcionário”. Aqui também é citada a indefinição em relação ao aumento de 28%, se os funcionários do Banco Central têm ou não direito a ele e, em caso positivo, quando iriam receber. Pesquisando processos de mudança, BASTOS (1998) relata que o maior nível de comprometimento organizacional ocorria nas empresas que estavam alterando mais fortemente a dinâmica de trabalho, com pouca ênfase no enxugamento de sua estrutura.

Aumentar o comprometimento do funcionário passa pela redefinição do papel do Banco Central perante a sociedade que, para um dos entrevistados, pouco conhece o BACEN. Segundo ele, “é importante o BACEN criar uma imagem não só de garantidor do plano Real, mas da própria estrutura social [...] o funcionário vai sentir-se responsável não só pelo Banco, mas pela própria sociedade [...] enquanto cidadão”. Isto estaria ligado a uma sinalização clara de onde a Instituição quer chegar, segundo outro funcionário, para quem isto “... cria no funcionário a sensação de que tudo o que não agregar valor naquela direção é desnecessário ou até inútil”.

A elaboração de normas claras é considerada fator importante, principalmente na área de fiscalização, uma vez que os funcionários precisam, além de registrar o que observam, saber interpretar a norma. Normas pouco claras podem conduzir ao descrédito perante a sociedade. Não só normas em relação ao setor financeiro, mas também transparência e definição rápida em relação aos regulamentos internos. Isto engloba também a eliminação do duplo comando em algumas áreas (a parte técnica subordinada a um departamento central mas é o Delegado quem assina). Segundo um funcionário, “... está errado haver uma hierarquia técnica e outra administrativa”. Uma consequência, segundo ele, é que, em algumas áreas, há falta de pessoal em uma Delegacia e sobra em outra, mas o departamento central não pode fazer nada a respeito.

Segundo alguns entrevistados, o Banco Central precisa estruturar-se melhor, definindo valores, descentralizando tarefas e decisões, reduzindo a burocracia interna. Uma sugestão é a criação do cargo de ouvidor-geral, que serviria de elo entre o BACEN e a população. A independência do Banco Central é, segundo um dos entrevistados, o melhor caminho para esta reestruturação.

Na visão de um dos chefes, a luta interna pelo poder “é o principal motivo que pode levar a uma desmotivação. Regionais e departamentos centrais, diretores, mudanças de jurisdição. Ela só se estabelece por não ter direção. [...] Quem senta na cadeira da Diretoria está ali para dirigir a política do Plano Real, e não o Banco Central”. Para ele, isto diminui a motivação, o comprometimento, ocasiona perda de recursos materiais e humanos. Esta opinião parece coincidir com os achados de WELSCH e LA VAN (1981): eles demonstram que as variáveis conflito e ambigüidade são prejudiciais ao comprometimento.

Finalmente, foram agrupadas as ações que se referem ao processo de trabalho, relacionadas no quadro 4.10. A primeira sugestão é a de ouvir mais os funcionários interessados, seja em reuniões onde se discutem assuntos diversos, seja com sugestões nos processos de mudança. De acordo com um funcionário, “como normalmente é feito, quando algo muda é jogado no Sisbacen e pronto, faz com que as pessoas fiquem, em princípio, contra as mudanças”.

Essa maior participação dos funcionários encontra eco no trabalho de SÁ e LEMOINE (1998); eles concluem que o estilo de liderança pode influenciar o nível de comprometimento. Segundo as autoras, as empresas do tipo gerencial, que se caracterizam, entre outras coisas, pela troca de idéias e informações, apresentam nível mais alto de comprometimento declarado.

Quadro 4.10 – Ações referentes ao processo de trabalho

<b>AÇÕES</b>	<b>Frequência</b>
Ouvir mais os funcionários interessados	2
A Unidade Central conhecer a realidade das Regionais	1
Melhorar o ambiente de trabalho	1
Democratizar mais as decisões	1
Flexibilizar a divisão rígida das tarefas	1
Evitar a indefinição em relação aos projetos	1
Minimizar o preconceito entre setores	1

Outra sugestão é a de que a Unidade Central deve conhecer a realidade das Regionais. Segundo um dos chefes, isto é necessário porque “... quem tem a visão operacional é a ponta. Até retornar a Brasília você está na ponta da corda, na linha de batalha; se não funciona, para reverter é um processo doloroso, complicado”. Ele acha que se isto não ocorrer, o processo de interesse, responsabilidade e dedicação, que caracteriza os funcionários comprometidos com a organização, vai deteriorar-se. “Há o sério risco de o Banco Central ficar na vala comum do funcionário público; hoje estamos distanciados dele”.

Outras sugestões são as de melhorar o ambiente de trabalho, principalmente na parte física, democratizar mais as decisões, flexibilizar a divisão rígida de tarefas, evitar a indefinição em relação a projetos, o que pode retardar a implementação de muitas melhorias, e minimizar o preconceito entre setores que, na opinião de um dos entrevistados, existe em relação às áreas-meio da Delegacia.

### 4.3 A MEDIDA DE COMPROMETIMENTO

A terceira e última parte da discussão visa a aferir o nível de comprometimento expresso pelos funcionários, buscando responder à terceira pergunta de pesquisa: “Qual é a medida de comprometimento encontrada na Delegacia de Curitiba e qual o seu nível predominante, global ou local?”

A base de dados para esta pergunta é o questionário de 24 perguntas que encerrou cada uma das entrevistas. A pergunta é respondida, em primeiro lugar, pela análise das médias aritméticas e desvios-padrões referentes às respostas ao questionário fornecidas pelos subgrupos estudados, mostrados no quadro 4.11. Esta média representa o índice geral de comprometimento organizacional declarado pelos participantes da pesquisa.

Quadro 4.11 - Índice geral de comprometimento organizacional na Delegacia de Curitiba, por subgrupo (chefes, funcionários que ingressaram no BACEN nos anos 70 e funcionários que ingressaram nos anos 90).

	<b>Chefes</b>	<b>Anos 70</b>	<b>Anos 90</b>	<b>Geral</b>
Média	5,44	5,33	4,95	5,24
Desvio-padrão	0,5290	0,6285	0,6426	0,6205

Calculadas as médias de cada subgrupo, fazia-se necessária a verificação da existência ou não de diferença estatisticamente significativa entre os grupos. Isto foi verificado pela análise de variância (quadro 4.12), que demonstra não existir diferença entre os grupos, no que respeita ao índice geral de comprometimento organizacional ( $F_{\alpha 0,01 (2,30)} = 5,39$ ,  $p < 0,01$ ). A estatística encontrada contraria algumas pesquisas, realizadas em outras organizações, cujos resultados parecem indicar um relacionamento entre tempo no emprego e comprometimento com a organização (WELSCH e LA VAN, 1981; SALANCICK *apud* LUTHANS, BAACK e TAYLOR, 1987; GREGERSEN, 1992).

Quadro 4.12 – Análise de variância dos resultados observados entre os subgrupos.

Fonte de variação	$\Sigma$ dos quadrados	Gr. de Liberdade	Quadrado médio	Estatística F
Entre Fontes	1,4404	2	0,7202	0,7202/0,3624 = <b>1,9873</b>
Residual	10,8732	30	0,3624	
Total	12,3136	32		

Uma vez concluída a análise de variância e constatado o fato de que não havia diferença entre os subgrupos, o próximo passo foi verificar se havia ou não diferença entre os índices de comprometimento global (com a Instituição Banco Central) e local (com o trabalho na Delegacia de Curitiba). A não existência de diferença entre as médias gerais dos subgrupos permitiu então que este passo da análise abrangesse a amostra de funcionários como um grupo único.

Foram calculadas as médias e desvios padrões do grupo de funcionários para as perguntas que se referem ao trabalho na Delegacia, n<sup>os</sup> 1 a 12, e as que se referem ao Banco Central como um todo, n<sup>os</sup> 13 a 24. As duas médias, 4,9579 para o comprometimento local e 5,5227 para o comprometimento global, foram em seguida comparadas através de um teste *t* de *Student* (quadro 4.13), e a diferença entre as médias, de 0,5648, se mostra significativa ( $t = 3,136$ ,  $p < 0,01$ ).

A partir desses resultados, foi construído o intervalo de confiança (95%), que demonstrou que existe grande probabilidade, superior a 95%, de que a diferença encontrada na amostra seja também encontrada na população dos funcionários da Delegacia de Curitiba. Isto aponta para um índice de comprometimento global maior do que o local entre os funcionários da DECUR; a diferença, provavelmente, situa-se no intervalo de 0,2 a 0,9.

Quadro 4.13 – Cálculo do teste *t* de *Student* para a diferença entre as médias de comprometimento local e de comprometimento global.

Local	média = 4,9579, variância = 0,3502
Global	média = 5,5227, variância = 0,7205
Erro padrão	0,1801
t	$0,5648/0,1801 = 3,136$
Intervalo de confiança (95%)	$0,5648 \pm 2,00 \times 0,1801 = 0,2046 \text{ a } 0,9250$

O resultado parece sugerir que o índice geral de comprometimento é alto, próximo ao encontrado em outros estudos que utilizaram metodologia similar. TEIXEIRA (1994), por exemplo, encontrou um índice de 5,76 e relata outras quatro pesquisas, com índices que variavam de 5,07 a 5,32. Já SANCHES (1997) encontrou valores menores, medindo quatro grupos em uma mesma empresa em dois momentos distintos (de 3,47 a 3,82).

Fica claro, no entanto, que, apesar de também estarem comprometidos com a qualidade do trabalho local, os funcionários são mais comprometidos globalmente com a Instituição, com sentimentos que englobam a partilha de seus valores, o orgulho de pertencer a ela, a disposição em defendê-la perante a sociedade.

Um trabalho que também faz a distinção entre o comprometimento global e o local é o de BECKER e BILLINGS (1993). O desenho daquele estudo é, no entanto, um pouco diferente, identificando quatro tipos de trabalhadores, desde os duplamente comprometidos até os duplamente descomprometidos, passando por localmente comprometidos e globalmente comprometidos.

O comprometimento global com o Banco Central fica nítido quando se observa, por exemplo, que 23 dos 33 entrevistados (69,7%) respondem que concordam muito ou totalmente com a afirmação “os funcionários consideram o BACEN uma instituição séria”, enquanto 32 em 33 (96,97%) concordam em algum grau que o BACEN é fundamental para o

desenvolvimento do país, pergunta esta que tem uma única resposta discordante, assinalada como “discordo levemente”.

Apesar de muitos não estarem bem certos de que os funcionários conhecem a missão do BACEN (só nove concordam muito ou totalmente com a afirmação “os funcionários conhecem a missão do BACEN”), a grande maioria declara sentir-se orgulhosa ao dizer aos outros que trabalha no Banco Central (27 respostas com algum grau de concordância). Na opinião de vários entrevistados, apesar de ter havido perda de muitas vantagens nos últimos anos, o Banco Central ainda é um bom lugar para se trabalhar e seus funcionários ainda gozam de *status* perante a sociedade.

Isso também pode ser verificado nas contestações a afirmações invertidas, cuja discordância é considerada indicador de comprometimento. Apenas um dos entrevistados concorda com a afirmação “decidir trabalhar no BACEN foi um erro de minha parte”, e apenas três dizem que sairiam do Banco Central se pudessem.

Em contrapartida, 72,73% discordam da afirmação de que sairiam se pudessem, e 28 (84,85%) não consideram a decisão de trabalhar no Banco Central um erro. Trinta dos entrevistados (90,91%) recomendariam o BACEN a um amigo que quisesse trabalhar ali. Isto contraria a teoria de BECKER (1960), que define comprometimento como a tendência a se manter engajado na organização devido aos custos associados à saída. Está mais de acordo com a parte da definição de comprometimento de MOWDAY, PORTER e STEERS (1982), que se refere ao forte desejo de manter o vínculo com a organização.

Apesar de a maioria (60,61%) considerar a Diretoria do Banco Central muito competente, e concordar que o Banco Central desempenha bem sua função de comandar o Sistema Financeiro Nacional (81,82%), há equilíbrio entre os que concordam (15) e os que

discordam (17) com a afirmação de que “a imagem externa do BACEN é excelente”. Parte dos entrevistados atribui isto a eventuais falhas do Banco na fiscalização preventiva de algumas instituições financeiras, enquanto outra parte julga importante haver campanha de esclarecimento das atividades do Banco Central junto à sociedade.

Em linhas gerais, os funcionários sentem-se contentes por ter preferido trabalhar no BACEN (25 concordam muito ou totalmente com esta afirmação, não havendo nenhuma resposta discordante). A maioria (28 em 33) concorda com a afirmação de que “os funcionários se importam com o destino do BACEN”; somente duas pessoas discordam disto. Resultado semelhante é descrito por RODRIGUES e ROCHA (1993), que relacionam o comprometimento com as preocupações e expectativas quanto ao futuro da organização.

As perguntas que têm por objetivo aferir o grau de comprometimento local englobam afirmações referentes tanto à realidade do trabalho cotidiano na Delegacia quanto às exigências do trabalho em si, no que tange à execução das tarefas do dia-a-dia. Avaliando a atividade, há equilíbrio no teor das respostas à afirmação “em geral, as tarefas no meu setor são repetitivas e monótonas”, com 16 pessoas concordando em algum grau e 15 discordando.

Esse equilíbrio também é observado na afirmação “minhas tarefas são adequadas à minha formação profissional”, com 12 concordando e 14 discordando, além de seis que nem concordam nem discordam. Um fator que parece explicar parte deste equilíbrio é a heterogeneidade na formação dos funcionários, uma vez que o concurso é aberto a profissionais que possuam diploma universitário em qualquer área. Deste modo, nem todos conseguem adequar sua formação profissional ou suas áreas de interesse às tarefas que desempenham no trabalho. Estes fatores referentes à natureza do trabalho (tarefas) podem influenciar no comprometimento, segundo os achados de BASTOS, CORREA e LIRA (1998).

Em relação à carga de trabalho (considerando-se não apenas a carga horária, mas também o volume de trabalho), apenas seis entrevistados (18,18%) consideram-na maior do que gostaria, enquanto 57,58% não consideram o ambiente físico adequado. Chama a atenção o baixo número de pessoas que consideram a carga de trabalho inadequada, apesar de estar havendo sobrecarga de trabalho na quase totalidade dos setores.

Isso pode ter acontecido em função do elevado número de aposentadorias que houve nos últimos dois anos e meio, principalmente após o ingresso do Banco Central no Regime Jurídico Único. Como praticamente não houve reposição destes funcionários, os que ficaram na ativa encontram-se sobrecarregados. No que diz respeito ao ambiente físico, muitos acham que o problema só será definitivamente resolvido com o término da construção da sede própria da Delegacia, no momento interrompida até que o processo licitatório seja retomado.

Ainda sobre o reflexo das tarefas diárias, há duas afirmações sobre o grau de exigência do trabalho, tanto física quanto mentalmente. A maioria (66,67%) discorda da afirmação “meu trabalho exige muito de mim fisicamente”, mas concorda (69,7%) com “meu trabalho exige muito de mim mentalmente”. Isto está ligado às características do trabalho realizado no Banco Central, que se apóia em uso de normativos, elaboração e análise de documentos, consulta aos terminais de computador, atividades de cunho predominantemente intelectual, daí o desgaste físico aparecer em segundo plano.

Duas afirmações estão mais diretamente relacionadas à execução das tarefas nos setores. Diante da afirmação “a maioria dos colegas procura contribuir para que o trabalho executado pelo setor seja feito o mais rapidamente possível”, 25 dos entrevistados (75,76%) concordam, não havendo ninguém que discordasse totalmente. Quase o mesmo número (24) concorda com a afirmação “no meu setor, sempre se faz uma checagem rigorosa antes de se dar por concluída uma tarefa”. Essas respostas sugerem que é senso comum entre os

funcionários o compromisso de desempenhar suas funções com qualidade e rapidez. A observação realizada durante as entrevistas parece confirmar que esta característica está presente na maioria dos setores, ainda que não em todos os funcionários.

O relacionamento do setor com seus clientes, internos ou externos, também é abordado. Entre os entrevistados, 31 (93,94%) concordam em que as pessoas e instituições que procuram o seu setor são atendidas com presteza (27 concordam muito ou totalmente), e 29 (87,88%) concordam em que o atendimento acontece com polidez. Neste último caso, não há nenhuma resposta discordante.

O alto grau de concordância com essas duas afirmações parece apontar para uma sintonia entre o atendimento atualmente prestado pelos componentes da Delegacia e a intenção da Diretoria do Banco Central de incrementar a qualidade do atendimento ao público por parte do BACEN.

A quase totalidade dos entrevistados mostra-se disposta a dedicar-se ao Banco além de sua carga horária, se necessário. A afirmação “se necessário, respeitadas algumas condições pessoais, estaria disposto a trabalhar fora de meu horário para concluir um trabalho urgente” tem apenas uma resposta “não concordo nem discordo”; todas as demais expressam concordância. De maneira análoga, 30 pessoas (90,91%) concordam em que a avaliação de desempenho é instrumento importante, se puder contribuir para melhorar o trabalho prestado pelo setor. É um resultado parecido com o encontrado por FERRIS e ARANYA (1983), em que a resposta que se referia a “colocar grandes esforços além do normalmente esperado para ajudar a organização” obteve uma média de 6,22, em um máximo possível de 7.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As conclusões que podem ser tiradas do presente trabalho começam com o conceito de comprometimento. Na visão dos funcionários da DECUR, o comprometimento com a organização se manifesta predominantemente na preocupação com o trabalho: fazer completa e corretamente suas tarefas, com dedicação e responsabilidade; e com a organização, isto é, acompanhar as coisas do BACEN, buscar aperfeiçoamento, ter consciência de seu papel na organização. Os itens relativos a traços pessoais e ao grupo de trabalho aparecem em segundo plano.

A segunda conclusão é a de que, na percepção dos funcionários, o papel do Banco Central no estímulo ao comprometimento está fundamentalmente ligado à sua política de recursos humanos. Os itens relativos a esta política lideram as ações propostas para o aumento do comprometimento com a organização. Também importante é o papel exercido pela comunicação institucional, notadamente a interna.

Em relação à medida de comprometimento, cabe ressaltar que o índice encontrado foi considerado alto, próximo a outros que utilizaram instrumento similar. Também é interessante observar que o tempo de casa e a posição ocupada não produziram diferença significativa na comparação entre os subgrupos. De maneira geral, os funcionários apresentam um comprometimento com a Instituição maior do que com a Delegacia, ainda que os dois índices tenham sido altos.

O estudo do comprometimento organizacional parece estar longe de atingir um consenso. O conceito ainda não está totalmente claro e, a julgar pela evolução das técnicas de mensuração e pelas novas propostas de antecedentes que continuam aparecendo na literatura, parece não haver possibilidade do surgimento de um construto único que defina o fenômeno.

Nosso cérebro é peça única, que deve lidar com incontáveis fatos e emoções concomitantemente. De modo análogo, não é somente a empresa na qual se trabalha que é objeto de atenção diária. A família, o grupo de amigos, o clube, a escola, a igreja, além da empresa, todas são, de algum modo, organizações com as quais cada indivíduo se compromete no dia-a-dia.

É cada vez mais claro, portanto, que o conceito de comprometimento é multifacetado, deve ser abordado de tantas maneiras diferentes quantas forem as organizações com as quais está envolvido, como refere MORROW (1983). Mesmo o conceito de comprometimento com a organização deve ser desmembrado em partes desta organização, como faz REICHERS (1985), uma vez que os indivíduos não se mostram comprometidos da mesma maneira com todas as esferas da vida organizacional.

Muita pesquisa ainda deve ser desenvolvida até que o fenômeno comprometimento comece a ser mais seguramente compreendido pela ciência organizacional. Parece que ainda não se esgotaram as possibilidades de novas combinações que tenham o potencial de explicar um pouco mais o construto. Conforme salienta COHEN (1995), deve-se investigar o relacionamento entre comprometimento com o trabalho e áreas não ligadas a ele. Acrescente-se, ainda, o relacionamento com outras áreas passíveis de estimulação, como a criatividade.

Os resultados encontrados trazem à tona, principalmente, duas recomendações importantes, tanto para o Banco Central como para outras instituições que apresentem perfil similar ao descrito neste estudo.

A primeira delas é a de que as instituições estejam atentas para o grau de comprometimento de seus funcionários, fator fundamental para o sucesso de qualquer organização. Os resultados sugerem que o comprometimento está relacionado à satisfação, ao

desempenho, à motivação, à disposição para trabalhar em prol da organização, à intenção de ficar. Conforme salienta ULRICH (1998), o capital intelectual de uma organização é função da competência e do comprometimento.

A segunda recomendação é a de que as instituições podem fazer algo para melhorar o nível de comprometimento de seus funcionários, principalmente atuando sobre sua política de recursos humanos: modificando a política de promoção e plano de carreira; propiciando maior mobilidade funcional; melhorando o treinamento, sobretudo o gerencial; mantendo um nível salarial adequado e demonstrando maior reconhecimento ao corpo funcional. Outra maneira de conseguir esta melhoria no comprometimento é aperfeiçoar, e muito, o processo de comunicação interna.

Após a análise dos resultados, e considerando as limitações da pesquisa, é possível identificar algumas áreas que podem contribuir para aumentar o conhecimento a respeito do comprometimento organizacional.

Em primeiro lugar, seria interessante que a pesquisa pudesse ser estendida ao Banco Central como um todo, utilizando uma amostragem aleatória estratificada, o que permitiria a extrapolação dos resultados para toda a Instituição.

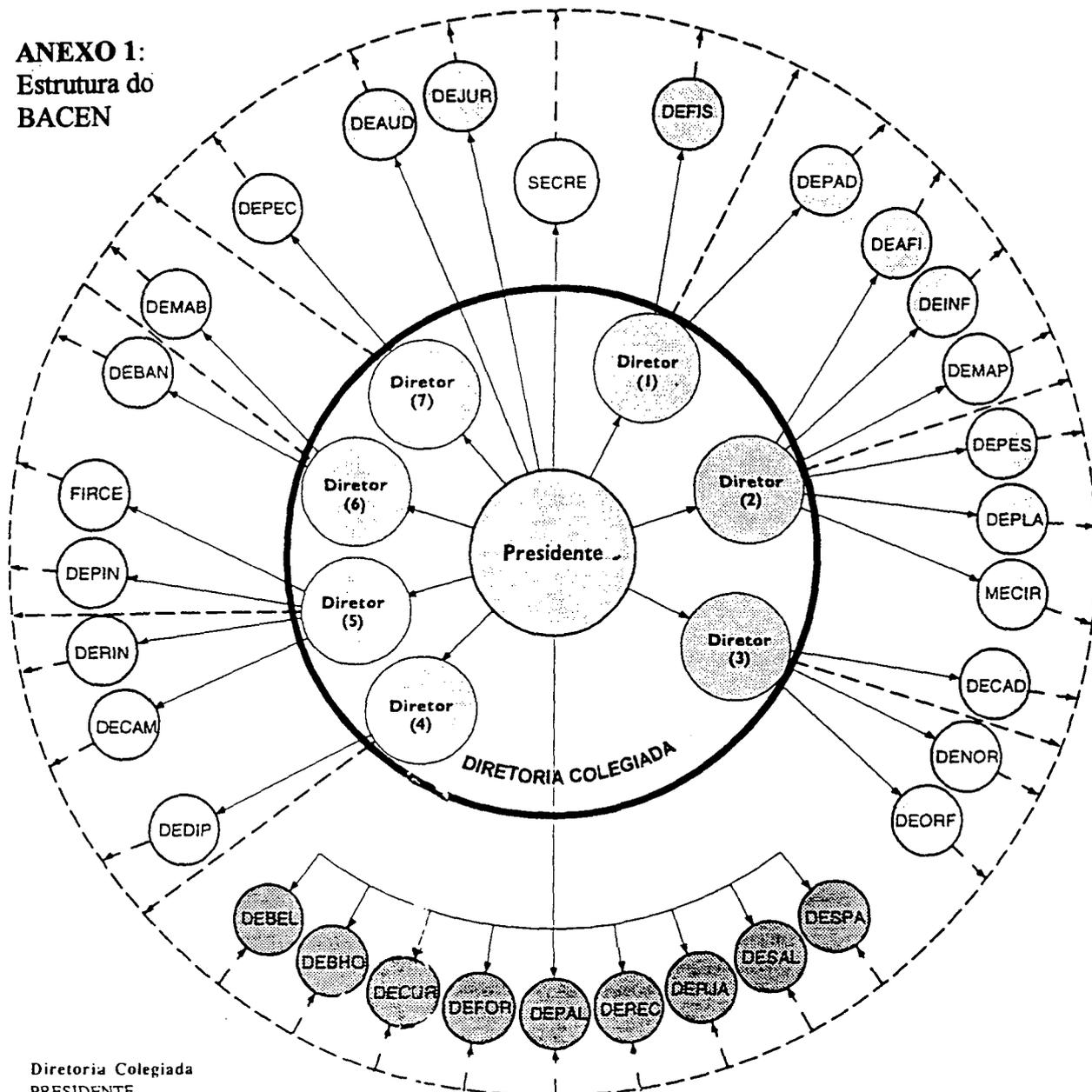
Em segundo lugar, tendo em vista o teor das sugestões em relação às ações que o Banco Central deveria implementar, para aumentar o nível de comprometimento organizacional e suas conseqüências, pareceria muito pertinente investigar-se o relacionamento da política de recursos humanos do BACEN com o comprometimento.

A ampliação da investigação sobre os índices de comprometimento global e local seria a terceira recomendação para pesquisas futuras. Isto poderia ser feito através de amostra em nível nacional, que identificasse quatro perfis de comprometimento: globalmente

comprometidos, localmente comprometidos, duplamente comprometidos e duplamente descomprometidos, de forma similar ao estudado por BECKER e BILLINGS (1993). Os resultados permitiriam uma análise muito interessante da identidade institucional.

Em face da similaridade entre os itens citados pelos funcionários e os itens levantados por FARIA e ALENCAR (1996), ao pesquisar estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, a quarta sugestão é a investigação do relacionamento entre criatividade e comprometimento.

## ANEXO 1: Estrutura do BACEN



### Diretoria Colegiada

PRESIDENTE

DIRETORES

#### Presidente

SECRE - Secretaria Executiva da Diretoria

DEAUD - Departamento de Auditoria Interna

DEJUR - Procuradoria-Geral

DEBEL - Delegacia Regional em Belém

DEFOR - Delegacia Regional em Fortaleza

DEREC - Delegacia Regional em Recife

DESAL - Delegacia Regional em Salvador

DEBHO - Delegacia Regional em Belo Horizonte

DERJA - Delegacia Regional no Rio de Janeiro

DESPA - Delegacia Regional em São Paulo

DECUR - Delegacia Regional em Curitiba

DEPAL - Delegacia Regional em Porto Alegre

#### (1) Assuntos de Fiscalização

DEFIS - Departamento de Fiscalização

DEPAD - Departamento de Controle de Processos

Administrativos e de Regimes Especiais

#### (2) Assuntos de Administração

DEAFI - Departamento de Administração Financeira

DEINF - Departamento de Informática

DEMAB - Departamento de Administração de Recursos Materiais

DEPES - Departamento de Gestão de Recursos Humanos

DEPLA - Departamento de Planejamento e Organização

MECIR - Departamento do Meio Circulante

#### (3) Assuntos de Normas e Organização do Sistema Financeiro

DECAD - Departamento de Cadastro e Informações

DENOR - Departamento de Normas do Sistema Financeiro

DEORF - Departamento de Organização do Sistema Financeiro

#### (4) Assuntos de Reestruturação do Sistema Financeiro Estadual e das Dívidas dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios

DEDIP - Departamento da Dívida Pública

#### (5) Assuntos Internacionais

DECAM - Departamento de Câmbio

DERIN - Departamento da Dívida Externa e de Relações Internacionais

DEPIN - Departamento de Operações das Reservas Internacionais

FIRCE - Departamento de Capitais Estrangeiros

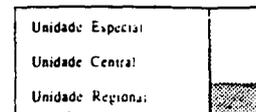
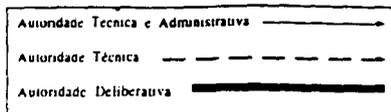
#### (6) Assuntos de Política Monetária

DEBAN - Departamento de Operações Bancárias

DEMAB - Departamento de Operações do Mercado Aberto

#### (7) Assuntos de Política Econômica

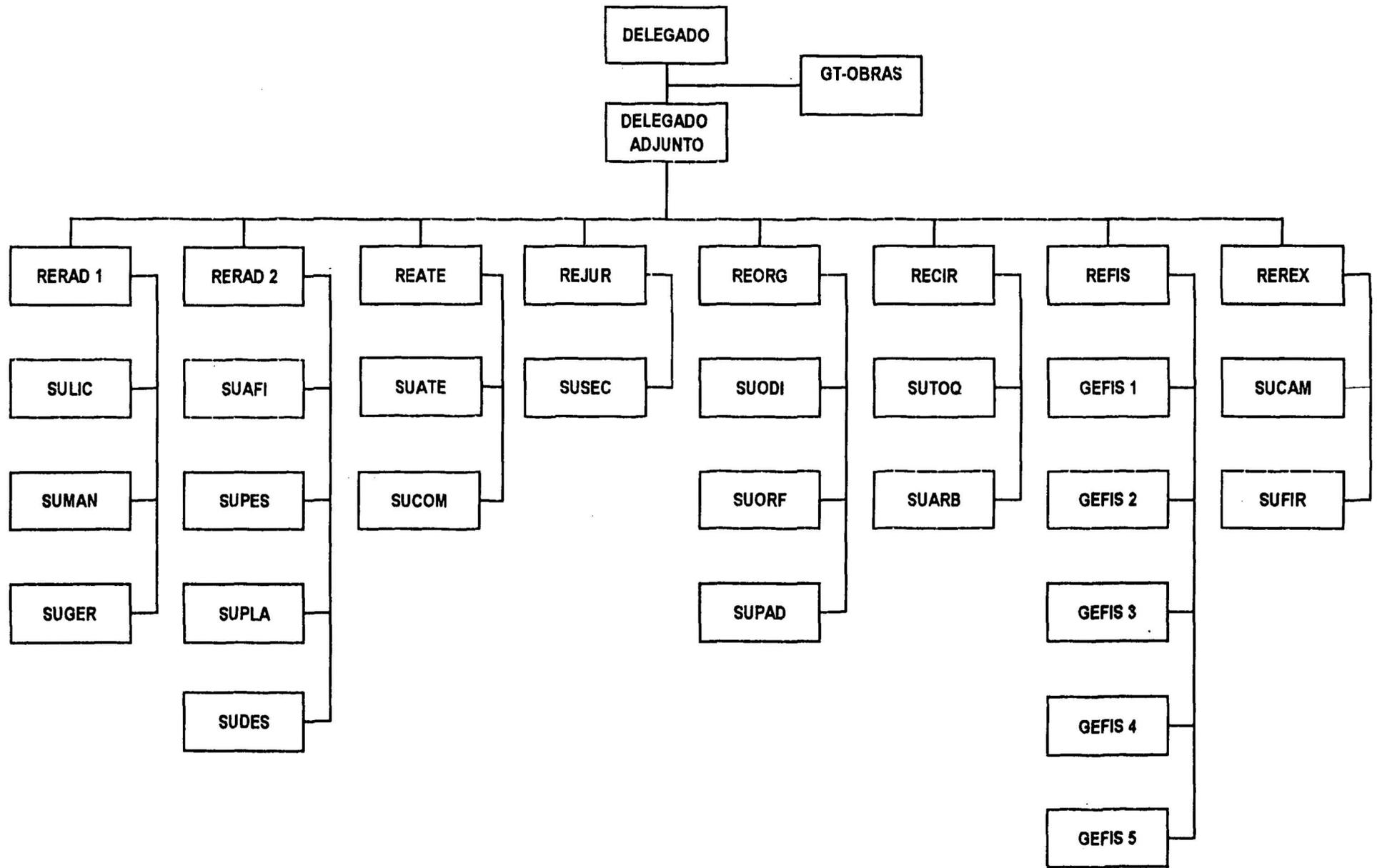
DEPEC - Departamento Econômico



**ANEXO 2:** Estrutura da DECUR (em vigor desde fevereiro de 1999).

GT-obras:	Grupo de Trabalho para acompanhamento da construção da sede própria da DECUR.
<b>RERAD 1:</b>	Divisão de Administração I.
SULIC:	Subdivisão de Licitações e Contratos.
SUMAN:	Subdivisão de Manutenção e Segurança.
SUGER:	Subdivisão de Gerenciamento de Rede.
<b>RERAD 2:</b>	Divisão de Administração II.
SUAFI:	Subdivisão de Administração Financeira.
SUPES:	Subdivisão de Administração de Recursos Humanos.
SUPLA:	Subdivisão de Planejamento e Treinamento.
SUDES:	Subdivisão de Desenvolvimento de Aplicativos.
<b>REATE:</b>	Divisão de Atendimento ao Público.
SUATE:	Subdivisão de Atendimento ao Público.
SUCOM:	Subdivisão de Comunicação Social.
<b>REJUR:</b>	Procuradoria Regional.
SUSEC:	Subdivisão de Secretaria.
<b>REORG:</b>	Divisão de Organização do Sistema Financeiro, Operações Bancárias e Dívida Pública.
SUODI:	Subdivisão de Operações Bancárias e da Dívida Pública.
SUORF:	Subdivisão de Organização do Sistema Financeiro.
SUPAD:	Subdivisão de Processos Administrativos.
<b>RECIR:</b>	Divisão do Meio Circulante.
SUTOQ:	Subdivisão de Conferência e Estoque.
SUARB:	Subdivisão de Atendimento à Rede Bancária.
<b>REFIS:</b>	Divisão de Fiscalização.
GEFIS 1:	Grupo de Fiscalização 1.
GEFIS 2:	Grupo de Fiscalização 2.
GEFIS 3:	Grupo de Fiscalização 3.
GEFIS 4:	Grupo de Fiscalização 4.
GEFIS 5:	Grupo de Fiscalização 5.
<b>REREX:</b>	Divisão de Assuntos Internacionais.
SUCAM:	Subdivisão de Câmbio.
SUFIR:	Subdivisão de Capitais Estrangeiros.

**ESTRUTURA DA DELEGACIA REGIONAL EM CURITIBA**



**ANEXO 3:** Roteiro de entrevista/questionário.

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Estado Civil: ( ) Casado ( ) Solteiro ( ) Separado ( ) Viúvo

Formação profissional: ( )

Ano de ingresso no BACEN: ( )

Em quantos setores já trabalhou no BACEN (inclusive o atual)? ( )

Que significa dizer que uma pessoa “veste a camisa” da organização onde trabalha? Cite pelo menos três itens.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

O pesquisador deve discutir com o entrevistado por que cada um dos itens apontados é considerado por ele como indicador de comprometimento, bem como perguntar se ele os encontra no seu setor.

Que deveria fazer o BACEN, ou deixar de fazer, para aumentar o nível de comprometimento de seus funcionários? Relacione pelo menos três itens.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

O pesquisador deve discutir com o entrevistado por que cada um destes itens pode aumentar o nível de comprometimento dos funcionários; e que pode acontecer, se a medida não for tomada.

Calendário:

Em casa ( )

No trabalho ( ) Na mesa ( ) Na gaveta ( )

Anotações: Mensalmente ( )

Esporadicamente ( )

Sem anotações ( )

Tipo: Pessoais ( )

Profissionais ( )

Ambas ( )

Responda às perguntas abaixo, utilizando a seguinte escala:

1. discordo totalmente
2. discordo muito
3. discordo levemente
4. nem concordo nem discordo
5. concordo levemente
6. concordo muito
7. concordo totalmente

	1	2	3	4	5	6	7
1. Em geral, as tarefas no meu setor são repetitivas e monótonas.							
2. Minha carga de trabalho é maior do que eu gostaria.							
3. O ambiente físico onde trabalho é adequado.							
4. Minhas tarefas são adequadas à minha formação profissional.							
5. A maioria dos colegas procura contribuir para que o trabalho executado pelo setor seja feito o mais rapidamente possível.							
6. No meu setor, sempre se faz uma checagem rigorosa antes de se dar por concluída uma tarefa.							
7. As pessoas e instituições que procuram o meu setor são sempre atendidas com presteza.							
8. Meu trabalho exige muito de mim, fisicamente.							
9. Meu trabalho exige muito de mim, mentalmente.							
10. Se necessário, respeitadas algumas condições pessoais, estaria disposto a trabalhar fora de meu horário, para concluir trabalho urgente.							
11. As pessoas e instituições que procuram o meu setor são sempre atendidas com polidez.							
12. É importante existir avaliação de desempenho, se isto pode contribuir para melhorar o trabalho prestado no setor.							
13. Os funcionários conhecem a missão do BACEN.							
14. Sinto-me orgulhoso ao dizer aos outros que trabalho no BACEN.							
15. Decidir trabalhar no BACEN foi um erro de minha parte.							
16. Se pudesse, eu sairia do BACEN.							
17. A imagem externa do BACEN é excelente.							
18. Recomendaria o BACEN a um amigo que quisesse trabalhar aqui.							
19. O BACEN é fundamental para o desenvolvimento do país.							
20. A Diretoria do BACEN é muito competente.							
21. Os funcionários se importam com o destino do BACEN.							
22. O BACEN desempenha bem sua função de comandar o Sistema Financeiro Nacional.							
23. Eu me sinto realmente contente por haver preferido o BACEN a outras opções, quando entrei.							
24. Os funcionários consideram o BACEN uma instituição séria.							

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEN, N. J. ; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, **63**, 1-18, 1990.
- ARNOLD, J. Predictors of career commitment: a test of three theoretical models. *Journal of Vocational Behavior*, **37**, 285-302, 1990.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. *O Banco Central do Brasil: estrutura e funções*. Brasília: BACEN/SECRE, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Estrutura da Delegacia Regional em Curitiba*. Brasília: BACEN, [1995?].
- \_\_\_\_\_. *Missão, objetivos, funções e organização administrativa do Banco Central do Brasil*. Brasília: SECRE/SUREL, [199-].
- \_\_\_\_\_. *Gestão de Desempenho e Administração dos Resultados*. Brasília: BACEN, 1998a.
- \_\_\_\_\_. *Sistema Banco Central de Educação Permanente*. Brasília: BACEN/Centro de Treinamento, 1998b.
- \_\_\_\_\_. *Voto BCB 254/98, de 06.07.98*. Brasília: BACEN, 1998c.
- \_\_\_\_\_. *Programa de Assistência à Saúde dos Servidores do Banco Central – PASBC. Regulamento*. Brasília: BACEN/DEPES, 1998d.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARTOL, K. M. Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress, and turnover: a multidimensional approach. *Academy of Management Journal*, **22** (4), 815-21, 1979.
- 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), 52-64, 1993.
- \_\_\_\_\_. O conceito de comprometimento – sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. *Organizações & Sociedade*, **1** (2), 77-106, 1994a.
- \_\_\_\_\_. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. *Tese de Doutorado*. Brasília: UnB, 1994b.

- \_\_\_\_\_. Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos. In: TAMAYO, A. *et al.* *Trabalho, Organização e Cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.
- \_\_\_\_\_. Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. *Anais do XXII ENANPAD. Organizações*. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998 (CD-ROM).
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A. Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas. *Anais do XVII ENANPAD. Organizações*. Salvador: ANPAD, **9**, 102-16, 1993.
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, **1** (2), 97-120, mai-ago, 1997.
- BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. *Anais do XXII ENANPAD. Recursos Humanos*. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998 (CD-ROM).
- BASTOS, A. V. B.; PEREIRA, A. M. Mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho. *Anais do XXI ENANPAD. Organizações*. Rio das Pedras: ANPAD, 1997 (CD-ROM).
- BATEMAN, T. S.; STRASSER, S. A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, **27** (1), 95-112, 1984.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, **66** (1), 32-40, 1960.
- BECKER, T. E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, **35** (1), 232-44, 1992.
- BECKER, T. E.; BILLINGS, R. J. Profiles of commitment: an empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, **14** (2), 177-90, 1993.
- BENKHOFF, B. Ignoring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, **50** (6), 701-26, 1997.
- BILGIÇ, R. The relationship between job satisfaction and personal characteristics of Turkish workers. *The Journal of Psychology*, **132** (5), 549-57, 1998.
- BLAU, G. J. The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, **58**, 277-88, 1985.
- BLAU, G.; PAUL, A.; ST. JOHN, N. On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **42**, 298-314, 1993.

- BORGES-ANDRADE, J. E.; AFANASIEFF, R. S.; SILVA, M. S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. *Programa da XIX Reunião Anual de Psicologia*. Ribeirão Preto, SP: Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, 1989.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; CAMESHI, C. E.; XAVIER, O. S. Comprometimento organizacional em instituições de pesquisa: diferenças entre meio e fim. *Revista de Administração*, **25** (4), 29-43, out/dez 1990.
- BUCHANAN II, B. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, **19**, 533-46, 1974.
- BRASIL. *Medida Provisória n.º 1.535, de 18 de dezembro de 1996*. Dispõe sobre o Plano de Carreira dos servidores do Banco Central do Brasil, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, n.º 246, p. 27.596-600, 19 dez. 1996.
- BULMAN, J. S.; OSBORN, J. F. *Statistics in Dentistry*. Londres: BDJ, 1989.
- CALDWELL, D. F.; CHATMAN, J. A.; O'REILLY, C. A. Building organizational commitment: a multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, **63**, 245-61, 1990.
- CELINSKI, L. *Guia para Diagnóstico em Administração de Recursos Humanos*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- COHEN, A. Organizational commitment and turnover: a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, **36** (5), 1140-57, 1993.
- \_\_\_\_\_. An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains. *Human Relations*, **48** (3), 239-63, 1995.
- COHEN, A.; LOWENBERG, G. A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis. *Human Relations*, **43** (10), 1015-50, 1990.
- COLLINS COBUILD. *English Language Dictionary*. Londres: HarperCollins, 1994.
- CORADI, C. D. *O Comportamento Humano em Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira, 1985.
- CURRY, J. P.; WAKEFIELD, D. S.; PRICE, J. L.; MUELLER, C. W. On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, **29** (4), 847-58, 1986.
- DODD-McCUE, D.; WRIGHT, G. B. Men, women, and attitudinal commitment: the effects of workplace experiences and socialization. *Human Relations*, **49** (8), 1065-91, 1996.

- DUBIN, R.; CHAMPOUX, J. E.; PORTER, L. W. Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, **20**, 411-21, 1975.
- ENCICLOPÉDIA E DICIONÁRIO KOOGAN/HOUAISS. Rio de Janeiro: Edições Delta, 1995.
- FARIA, M. F. B.; ALENCAR, E. M. L. S. Estímulos e Barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, **31** (2), 50-61, 1996.
- FERREIRA, A. B. H. *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FERRIS, K. R.; ARANYA, N. A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, **36**, 87-98, 1983.
- GEYER, P. D.; DALY, J. P. Predicting job satisfaction for relocated workers: interactions of relocation consequences and employee age. *The Journal of Psychology*, **132** (4), 417-26, 1998.
- GREGERSEN, H. B. Commitments to a parent company and a local work unit during repatriation. *Personnel Psychology*, **45**, 87-98, 1992.
- HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. *American Sociological Review*, **51**, 634-649, 1986.
- HALABY, C. N.; WEAKLIEN, D. L. Worker control and attachment to the firm. *American Journal of Sociology*, **95** (3), 549-591, 1989.
- HOEL, P. G. *Estatística Elementar*. São Paulo: Atlas, 1979.
- IVERSON, R. D.; BUTTIGIEG, D. M. Antecedents of union commitment: the impact of union membership differences in vertical dyads and work group relationships. *Human Relations*, **50** (12), 1485-1510, 1997.
- JANS, N. A. The nature and measurement of work involvement. *Journal of Occupational Psychology*, **55**, 57-67, 1982.
- JAROS, S. J.; JERMIE, J. M.; KOEHLER, J. W.; SINCICH, T. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, **36** (5), 951-95, 1993.
- KANUNGO, R. N. Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, **67** (3), 341-9, 1982.
- KERLINGER, F. *Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: EPU, 1980.

- KIDDER, L. H. (Org.) *Selltiz-Wrightsmann-Cook: Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. 3 vol. São Paulo: E.P.U., 1987.
- KIDRON, A. Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, **21** (2), 239-47, 1978.
- LEONG, C. S.; FURNHAM, A.; COOPER, C. L. The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human Relations*, **49** (10), 1345-63, 1996.
- LUTHANS, F.; BAACK, D.; TAYLOR, L. Organizational commitment: analysis of antecedents. *Human Relations*, **40** (4), 219-36, 1987.
- MANNHEIM, B.; BARUCH, Y.; TAL, J. Alternative models for antecedents and outcomes of work centrality and job satisfaction of high-tech personnel. *Human Relations*, **50** (12), 1537-62, 1997.
- MARX, K. *O Capital*. Edição resumida por Julian Borchardt. 6.<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- MASCHERPE, M.; ZAMARIN, L. *Os Falsos Cognatos na Tradução do Inglês para o Português*. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1991.
- MATHIEU, J. E. A causal model of organizational commitment in a military training environment. *Journal of Vocational Behavior*, **32**, 321-35, 1988.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, **108** (2), 171-94, 1990.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. *Anais do XXI ENANPAD. Recursos Humanos*. Rio das Pedras: ANPAD, 1997 (CD-ROM).
- \_\_\_\_\_. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. *Anais do XXII ENANPAD. Organizações*. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998 (CD-ROM).
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, **69** (3), 372-8, 1984.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; GELLATLY, I. R. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, **75** (6), 710-20, 1990.

- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, **78** (4), 538-51, 1993.
- MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies*, **24** (6), 623-647, 1987.
- MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; CORREIA, L. F. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. *Anais do XXII ENANPAD. Recursos Humanos*. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998 (CD-ROM).
- MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; KILIMNIK, Z. M.; PEREIRA, L. Z.; SANTOS, C. M. Q. Comprometimento organizacional; um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras. *Anais do XXI ENANPAD. Recursos Humanos*. Rio das Pedras: ANPAD, 1997 (CD-ROM).
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORROW, P. C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, **8** (3), 486-500, 1983.
- MOTTAZ, C. J. Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, **41** (6), 467-82, 1988.
- MOWDAY, R.T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. *Employee-Organization linkages – the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press, 1982.
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, **14**, 224-47, 1979.
- OLIVER, N. Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, **63**, 19-31, 1990.
- OLIVEIRA, M. D. The use of statistics in five dental journals. *Dissertação de Mestrado*. Londres: *University of London*, 1993.
- O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, **71** (3), 492-9, 1986.
- O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, **34** (3), 487-516, 1991.
- ORPEN, C. The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation. *The Journal of Psychology*, **131** (5), 519-22, 1997.

- OSIGWEH, Y. G. Concept fallibility in organizational science. *Academy of Management Review*, **14** (4), 579-94, 1989.
- PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; BOULIAN, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, **59** (5), 603-9, 1974.
- RANDALL, D. M. Commitment and the Organization; the organizational man revisited. *Academy of Management Review*, **12** (3), 460-71, 1987.
- \_\_\_\_\_. The consequences of organizational commitment: methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, **11**, 361-78, 1990.
- REICHERS, A. E. A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, **10** (3), 465-76, 1985.
- \_\_\_\_\_. Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, **71** (3), 508-14, 1986.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.
- RODRIGUES, M. V. C.; ROCHA, N. M. N. Comprometimento organizacional: o caso dos diretores das escolas públicas do Ceará. *Anais do XVII ENANPAD. Recursos Humanos*. Salvador: ANPAD, **10**, 60-76, 1993.
- SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. *Anais do XXII ENANPAD. Recursos Humanos*. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998 (CD-ROM).
- SALOMÃO, C. R.; SANTOS, D. M.; MATTOS, R. A. *Cultura e Clima do Banco Central. Série Integrando a Organização*. Brasília: BACEN/CEDEG, 1984.
- SANCHES, E. N. Comprometimento organizacional: um estudo de caso. *Anais do XXI ENANPAD. Organizações*. Rio das Pedras: ANPAD, 1997 (CD-ROM).
- SHORE, L. M.; MARTIN, H. J. Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, **42** (7), 625-38, 1989.
- SOMMER, S. M.; BAE, S. H.; LUTHANS, F. Organizational commitment across cultures: the impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, **49** (7), 977-93, 1996.
- STEIL, A. V.; SANCHES, E. N. Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle. *Anais do XXII ENANPAD. Organizações*. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998 (CD-ROM).

- TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, **33** (3), 56-63, 1998.
- TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, **31** (2), 62-72, 1996.
- TEIXEIRA, M. G. Comprometimento organizacional: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. *Anais XVIII ENANPAD*. **10**, 268-86. Curitiba: ANPAD, 1994.
- ULRICH, D. Intellectual capital = competence x commitment. *Sloan Management Review*, **winter**, 15-26, 1998.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. *Normas para apresentação de trabalhos*. 4. ed. Curitiba: UFPR, 1994. 8 v.
- WALLACE, J. E. Professional and organizational commitment: compatible or incompatible? *Journal of Vocational Behavior*, **42**, 333-49, 1993.
- \_\_\_\_\_. Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, **40**, 228-55, 1995.
- WELSCH, H. P.; LA VAN, H. Inter-relationship between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate. *Human Relations*, **34** (12), 1079-89, 1981.
- WEYANT, R. J. Guest editorial: It's not the numbers that matter, it's what you do with them. *Journal of Public Health Dentistry*, **52**, 195-6, 1992.
- WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, **7** (3), 418-28, 1982.
- WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationships between job, organization, and career commitment and work outcomes – an integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, **26**, 81-96, 1980.
- YIN, R. K. *Case Study Research: design and methods*. Beverly Hills: Sage Publications, 1987.