

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DOS  
FUNCIONÁRIOS DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL:  
UM ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA PARNAMIRIM/RN**

Maria Conceição da Silva Souza<sup>1</sup>

Fernanda Fernandes Gurgel<sup>2</sup>

**RESUMO**

Em um mercado cada vez mais competitivo, o capital humano se tornou o diferencial. O trabalhador comprometido é um indicador importante, uma vez que o comprometimento organizacional passou a ser considerado referencial estratégico para o alcance dos objetivos empresariais. O presente estudo tem como abordagem principal o comprometimento organizacional, sendo seu objetivo geral identificar o comprometimento predominante nos funcionários da Caixa Econômica Federal da Agência Parnamirim/RN, baseado no Modelo de conceitualização tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), sob as dimensões afetiva, instrumental e normativa. Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa e descritiva, mediante um estudo de caso, coletando-se os dados através de questionários, contendo elementos sócio demográficos e indicadores do modelo de Meyer e Allen. No Brasil, esse modelo obteve validação por Medeiros e Enders (1997) e por Bandeira, Marques e Veiga (1999b). Participaram da pesquisa 37 bancários da carreira administrativa, dos quais foram devolvidos 36 questionários. Na análise dos dados, foi utilizada a estatística descritiva simples, que apontou a existência do comprometimento organizacional entre os pesquisados nas três dimensões (afetiva, instrumental e normativa), evidenciando a predominância da dimensão afetiva, que reflete o envolvimento emocional dos funcionários, a integração com a Caixa Econômica Federal e o grande significado que tem o trabalho em suas vidas, sendo mais engajados no alcance das metas empresariais.

**Palavras-chaves:** Comprometimento Organizacional. Modelo Tridimensional. Setor Bancário.

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DOS  
FUNCIONÁRIOS DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL:  
UM ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA PARNAMIRIM/RN**

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). Bacharel em Ciências Econômicas pela UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: mcsilva20042000@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Professora Doutora do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). Doutora em Psicologia Social pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: fernandafgurgel@hotmail.com

## ABSTRACT

In an increasingly competitive market, human capital has become the differentiator. The committed employee is an important indicator, since the organizational commitment has been considered strategic framework for the achievement of business objectives. This study's main approach organizational commitment, and its overall objective to identify the predominant commitment in employees of the Agency Caixa Econômica Federal Parnamirim/RN, based on three-dimensional conceptualization model proposed by Meyer and Allen (1991), under the affective dimensions, instrumental and normative. To this end, we carried out a quantitative and descriptive research through a case study, collecting the data through questionnaires containing demographic socio elements and indicators of Meyer and Allen model. In Brazil, this model received validation by Medeiros and Enders (1997) and Bandeira, Marques and Veiga (1999b). The participants were 37 banking administrative career, of which 36 were returned questionnaires. In the data analysis, the simple descriptive statistics were used, which indicated the existence of organizational commitment among those surveyed in the three dimensions (affective, instrumental and normative), showing the prevalence of affective dimension that reflects the emotional involvement of employees, integration with the Caixa Econômica Federal and the great significance it has work in their lives, being more engaged in achieving the business goals.

**Keywords:** Organizational Commitment. Three-dimensional model. Banking Sector.

## 1 INTRODUÇÃO

O comprometimento organizacional é um fator que se tornou estratégico para uma instituição, visto que funcionários comprometidos e engajados na missão da empresa permitem que ela se mantenha ativa e competitiva no mercado.

O comprometimento do trabalhador é uma variável que influencia estrategicamente o desempenho das organizações e a importância deste fenômeno obriga os gestores a tomarem conhecimento de sua existência para facilitar a tomada de decisões, principalmente na área de gestão de pessoas (MEDEIROS, 2003).

Dessa forma, tem recebido uma grande atenção em todas as áreas, principalmente, as que estão ligadas diretamente a gestão de pessoas. Atualmente, é considerado como a principal ferramenta para o alicerce de toda e qualquer organização, sendo uma preocupação constante para quem dela necessita. Elas procuram no comprometimento, uma forma de se fortalecer estrategicamente, de modo a se estabelecerem e evoluírem no mercado que estão inseridas.

O presente estudo foi feito com os funcionários da Caixa Econômica Federal, uma empresa pública da área bancária cuja Agência onde foi investigado o nível de comprometimento de seus funcionários localiza-se na Avenida Brigadeiro Everaldo Breves, 316, Centro – Parnamirim/RN.

Diante do contexto apresentado, este artigo objetivou responder a seguinte questão problema: Qual o tipo de comprometimento organizacional é apresentado pelos funcionários da Agência Parnamirim?

Portanto, tem como objetivo geral identificar o comprometimento predominante no grupo usando o modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), sob as dimensões afetiva, instrumental e normativa na percepção dos funcionários da Agência Parnamirim.

A importância do tema proposto está amparada nas oportunidades de crescimento e melhorias a partir do conhecimento do seu quadro funcional, para enfrentar as dificuldades diárias. Uma vez que funcionários comprometidos são capazes de enfrentar as adversidades impostas pelo mercado e de superá-las com mais otimismo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A abordagem com o objetivo de agregar embasamento científico e conceitual ao trabalho apresenta algumas das definições e discussões teóricas acerca do comprometimento organizacional enquanto forma de entender o comprometimento dos funcionários para com a organização.

### **2.1 DEFINIÇÃO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Para fins de discussão inicial, o comprometimento organizacional pode ser entendido basicamente como um vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização e reflete a intensidade com que o indivíduo internaliza os valores e objetivos da organização (CAVALCANTE, 2005).

No final da década de setenta e principalmente nos anos oitenta, surgem estudos sobre o comprometimento organizacional como variável capaz de influenciar o alcance dos objetivos e metas organizacionais, indo além de uma postura de

lealdade passiva para com a organização, ele envolve um relacionamento ativo e busca o bem-estar da organização (PORTER; STEERS; MOWDAY, 1974).

Mowday, Porter e Steers (1979) reúnem os trabalhos de vários pesquisadores e passam a defini-lo como um processo pelo qual um indivíduo se identifica com os objetivos e valores de uma organização em particular, forte desejo do indivíduo em manter o vínculo com a organização e a intenção em empreender considerável esforço em prol da organização. Afirmam ainda que os indivíduos comprometidos apresentam quatro características básicas: a) internalização dos objetivos e valores da organização; b) envolvimento com o papel organizacional no contexto destes objetivos e valores; c) desejo de permanecer na organização por um longo período de tempo para o alcance dos objetivos e valores; d) prontidão para realizar esforços visando o alcance dos objetivos e valores (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1979, p.1-18).

Lodahl e Kejner (1965 citados por POMPILO, 2006, p. 15) o definem como sendo o grau ao qual uma pessoa se identifica psicologicamente com seu trabalho, ou a importância atribuída a ele na imagem total que ela tem dela mesma. E ainda que a performance no trabalho afeta a estima do próprio indivíduo.

A partir da concepção defendida por March e Simon (1967) de que vínculos fortes emergem quando a organização atende às necessidades e expectativas dos trabalhadores, o comprometimento organizacional passa a ser definido como o processo pelo qual o indivíduo aceita e internaliza os objetivos e valores de uma organização e percebe que o desempenho de seu papel organizacional está relacionado às contribuições para a obtenção desses objetivos e valores.

Segundo Porter (1974), é um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. Busca-se verificar como os trabalhadores estruturam seus comportamentos frente aos diversos focos do trabalho, permitindo assim a identificação de perfis ou padrões de comprometimento.

Para Wiener (1982), é a dimensão que compreende a internalização das pressões organizacionais que visam orientar as ações dos indivíduos a irem ao encontro dos objetivos e metas propostas pela organização, levando-os a emitir comportamentos em conformidade com aquilo que consideram correto e moralmente aceitável.

Michel (1989 apud POMPILO, 2006, p.16) concebe o comprometimento no trabalho como a identificação ao papel do trabalhador, o fato que o indivíduo define-

se através de seu trabalho, a força com qual ele identifica-se na sua tarefa, a integração de ser ativo e considerar suas atividades profissionais importantes.

O comprometimento organizacional é o laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização, e que tem implicações para a decisão de nela permanecerem. As pessoas comprometidas tendem a atuar como “patriotas” das suas organizações e representam modelos de atuação que os membros organizacionais restantes tendem a imitar. Dependendo de como são percebidas as práticas podem assumir diferentes formas de comprometimento. (MEYER; ALLEN, 1991).

O comprometimento é um vínculo que une indivíduos a múltiplos aspectos ou partes do seu contexto de trabalho e que se manifesta na manutenção de uma linha consistente de ação (BASTOS, 1995).

Segundo Becker citado por Medeiros (1997) o comprometimento acontece quando a pessoa, fazendo uma espécie de aposta, consegue ligar interesses extrínsecos com uma linha consistente de atividade.

A sua eficácia é devido ao fato de que ele reflete a relação entre a organização e a pessoa, dando toda importância a suas expectativas ligadas ao trabalho: desejo de adesão dos empregados para as organizações e realização dos projetos pessoais para os empregados (LEMOINE, 1999).

Segundo Freitas (2003, apud POMPILO, 2006, p. 15), o comprometimento do trabalhador é visto como algo estratégico para as organizações e a centralidade deste fenômeno influencia as ações dos gestores, particularmente, da área de gestão de pessoas. Pressões externas aliadas a processos de trabalhos que combinam exigência de qualidade, crescente produtividade e interação efetiva entre pessoas tornam mais visível à necessidade de que o gestor possua uma adequada compreensão dos fatores que geram ou não comprometimento.

## 2.2 O MODELO DE CONCEITUALIZAÇÃO TRIDIMENSIONAL DE MEYER E ALLEN (1991)

Dentre os diversos modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores foi o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento,

estabelecido por John P. Meyer e Natalie J. Allen (1991), internacionalmente aceito e validado em várias culturas.

No Brasil, este modelo foi validado por Medeiros e Enders (1997) e por Bandeira, Marques e Veiga (1999b) (MEDEIROS et al. 2003). E Medeiros tornou-se referência na produção de trabalhos acadêmicos.

### **2.2.1 Comprometimento Afetivo**

O comprometimento afetivo é, entre as bases do comprometimento, a única composta por afetos e não por fatores cognitivos como aqueles encontrados no compromisso normativo e calculativo. Enfoque *afetivo-attitudinal* enfatiza o processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização, considerando-os como próprios (MEYER; ALLEN, 1990).

Comprometimento como um apego, um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. Segundo Meyer e Allen, (1991, p.67): “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem [...]”.

Dessa forma, os empregados estão se sentindo como parte da organização, tendo, portanto, maior motivação e desejo de contribuir para sua empresa. Essa parece ser a resposta mais inteligente dada pelos trabalhadores que gozam de benefícios aos empresários que investem em seu capital humano e intelectual (MEYER; ALLEN, 1997).

Segundo Meyer e Allen (1990), O desejo de permanecer na organização seria causado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades do empregado, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho. Desenvolve-se quando o indivíduo se sente envolvido na organização, reconhece valia na relação que com ela nutre ou se sente identificado.

O vínculo afetivo destaca a natureza emocional que pode unir indivíduo e organização, em função do atendimento de expectativas e necessidades pessoais. Se expressa através de sentimentos de gostar, sentir-se leal, desejar se esforçar em prol da organização.

Para Meyer e Allen (1991) o comprometimento afetivo diz respeito ao apego psicológico mais largamente enfatizado, associa-se à ideia de lealdade, sentimento

de pertencer; desejo de contribuir e dar energia para a organização. Envolve um sentimento de orgulho, desejo de afiliação e o prazer de ser membro, uma maior motivação e um maior desejo de contribuir com a empresa. Portanto, o *affective commitment*, ou comprometimento afetivo, se refere à vinculação emocional, ao comprometimento como um apego, um envolvimento, com forte identificação com a organização.

### **2.2.2 Comprometimento Instrumental**

A abordagem instrumental, também chamada de continução e calculativo, define o comprometimento como um conjunto de ações decorrentes de recompensas e custos para ser integrante da organização. O *continuance commitment*, é visto como produto das recompensas e custos associados à permanência na organização. Assim, reflete uma forma de apego psicológico em que o indivíduo está vinculado muito mais pelos custos associados ao seu desligamento e sua saída implica perdas econômicas significativas (MEYER; ALLEN, 1990).

Para eles, a necessidade de permanecer na organização seria desenvolvida a partir de dois fatores antecedentes: a magnitude e ou o número de investimentos (*side-bets*) feitos pelo empregado na organização e a falta de alternativas de empregos no mercado. Desenvolve-se quando o indivíduo reconhece perdas em consequência de um eventual abandono da organização e/ou sente que não tem alternativas atrativas no exterior da mesma.

O vínculo de natureza instrumental implica uma avaliação dos custos associados a sair, portanto, envolve um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a organização. [...] Aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam empregados porque precisam. (MEYER; ALLEN, 1991: p. 67).

Meyer; Allen (1991) afirma que o comprometimento de continução (instrumental) refere-se ao apego psicológico, refletindo o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados a abandoná-lo, ou seja, o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização; a sua saída implicaria sacrifícios significativos: econômicos, sociais, ou psicológicos.

### 2.2.3 Comprometimento Normativo

Comprometimento normativo ou *Normative Commitmen*, segundo Meyer; Allen (1990, p. 3), “Empregados com [...] comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”. É o vínculo que o trabalhador estabelece com os objetivos e interesse da organização, a partir de pressões normativas introjetadas por ele.

A obrigação moral de permanecer na organização seria um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social, bem como no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização. Emerge quando o indivíduo internaliza as normas organizacionais através da socialização, e/ou quando recebe benefícios e experiências que o induzem a sentir vontade de agir reciprocamente (MEYER; ALLEN, 1990).

Logo, refere-se à introjeção por parte do indivíduo de valores e padrões culturais da organização demonstrando o sentimento de obrigação por contribuir para a mesma (MEYER; ALLEN, 1991).

De acordo com Meyer e Allen (1991), está relacionado com a internalização ou identificação dos valores e objetivos da organização. Difere do comprometimento afetivo por refletir um sentimento de dever, uma obrigação, um chamado para trabalhar pela organização, porém não necessariamente um apego emocional. Difere do comprometimento de continuação porque ele não necessariamente oscila em decorrência de cálculos de custo-benefício.

A vontade dos indivíduos de contribuírem para os objetivos organizacionais parece ser influenciada pela natureza do laço psicológico que os ligam a organização. É mais provável que exerçam elevados esforços de desempenho quando desejam pertencer à organização, do que quando se sentem obrigados ou necessidade de nela se inserirem (ALLEN; MEYER, 1990).

Segundo Meyer e Allen (1997), expressa sentimentos de obrigação e dever. Cabe esclarecer que empregados comprometidos normativamente são aqueles que possuem uma motivação para se comportarem adequadamente e realizarem apenas o que é exigido pela organização. Contudo, é relacionado positivamente a comportamentos como desempenhos no trabalho, frequência e cidadania organizacional.

Estes empregados são aqueles que possuem uma motivação para se comportarem “adequadamente” e realizarem apenas o que é exigido pela organização. Desta forma, é bastante improvável que empregados que atendam a esses atributos tenham o mesmo entusiasmo e envolvimento dos que possuem comprometimento afetivo (MEYER; ALLEN, 1997).

Segundo Meyer e Allen (1997 citado por Batista; Galelli, 2014, p. 654) os antecedentes dos três componentes do comprometimento (afetivo, instrumental e normativo) são diferentes. Os antecedentes da ligação afetiva à organização agrupam-se em quatro categorias: características pessoais, características da função, experiências de trabalho e características estruturais. O comprometimento normativo é influenciado pelas experiências anteriores e posteriores à entrada do indivíduo para a organização e pelas experiências de socialização que reforçam a necessidade de permanecer leal para com a organização. O comprometimento instrumental desenvolve-se com base nos investimentos realizados pelo funcionário e na percepção de alternativas (Quadro 1).

**Quadro 1** – Componentes do comprometimento organizacional no Modelo de Meyer e Allen

COMPONENTES	CARACTERIZAÇÃO	RAZÕES DA PERMANÊNCIA	ESTADO
<b>AFETIVO</b>	Grau em que o indivíduo se sente <b>emocionalmente</b> ligado, identificado e envolvido com a organização.	O indivíduo sente que <b>quer</b> permanecer.	Desejo
<b>INSTRUMENTAL</b>	Grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos <b>custos</b> associados com sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	O indivíduo sente <b>que tem necessidade</b> de permanecer.	Necessidade
<b>NORMATIVO</b>	Grau em que o indivíduo possui um sentido de <b>obrigação</b> ou dever moral de permanecer na organização.	O indivíduo sente que <b>deve</b> permanecer.	Obrigaçã

Fonte: Allen e Meyer (1997, p. 41-60).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O trabalho abrange os bancários da agência Parnamirim, para analisar os conhecimentos acerca do comprometimento. Quanto ao método trata-se de

pesquisa quantitativa, pois utiliza instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, e tem por finalidade medir relações entre as variáveis.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva e utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados: o questionário do Modelo de Conceitualização Tridimensional de Meyer e Allen (1991).

Quanto ao método de procedimento é um estudo de caso, pois corresponde à observação de um caso ou fato isolado, permitindo um tratamento com abordagens específicas e análise de dados conforme um perfil.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada de forma censitária, na qual a amostra corresponde à totalidade do universo.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados com a aplicação de um questionário estruturado composto por duas partes. A primeira parte foi composta por perguntas fechadas sobre o perfil demográfico dos entrevistados para identificar a predominância do gênero, faixa etária, estado civil, grau de instrução, tempo de atuação na empresa e escala de valor atribuído à organização. Na segunda parte, os pesquisados receberam orientações sobre o preenchimento das 18 questões fechadas usadas no modelo dos três componentes do comprometimento, estabelecido por Meyer e Allen (1991): afetivo, instrumental e normativo.

### 3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados serão tratados quantitativamente através da estatística descritiva simples, usando a média como medida de posição, o desvio padrão como medida de dispersão e a porcentagem como comparação de frequência (LAKATOS, 1992).

O perfil demográfico será analisado através de gráficos e tabelas, que permitem visualizar em números e percentuais e descrever como está composta a agência bancária.

O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) será exposto na segunda parte, através de três blocos compostos de 6 perguntas cada, separando o grau de comprometimento: afetivo, instrumental e normativo. Estes blocos serão analisados através de indicadores numerados 1 a 5, onde 1 corresponde a discordo plenamente, 2 discordo pouco, 3 em dúvida, 4 concordo pouco e 5 concordo plenamente.

#### **4 A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Criada em 1861, a Caixa Econômica Federal é uma empresa 100% pública, que exerce um papel fundamental no desenvolvimento urbano e da justiça social do país, priorizando setores como habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços. Contribui para melhorar a vida das pessoas, com ênfase nas de baixa renda; apoia atividades artístico-culturais, educacionais e desportivas.

É o agente responsável pelo Fundo de Garantia pelo tempo de Serviço (FGTS), pelo Programa de Integração Social (PIS) e pelo Seguro desemprego, assim como por programas sociais como o Bolsa Família e unidades lotéricas.

O ingresso à carreira na instituição ocorre somente por meio de concurso público. O número de empregados já passa dos 100.000 em atividade e é a terceira maior instituição bancária no país.

Sua missão é atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do país, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégia do Estado Brasileiro.

Atualmente, tem uma posição consolidada no mercado como um banco de grande porte, sólido e moderno. Está pautada nos valores: sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental; valorização do ser humano; respeito à diversidade; transparência e ética com o cliente; reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a Caixa; eficiência e inovação dos serviços, produtos e processos.

Sua visão é ser referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidar sua posição como o banco da maioria da população brasileira. Para isso, conta com o seu capital humano e as suas mais variadas personalidades e objetivos.

A Agência a ser investigada localiza-se no Rio Grande do Norte, na cidade de Parnamirim, Avenida Brigadeiro Everaldo Breves, 316, Centro.

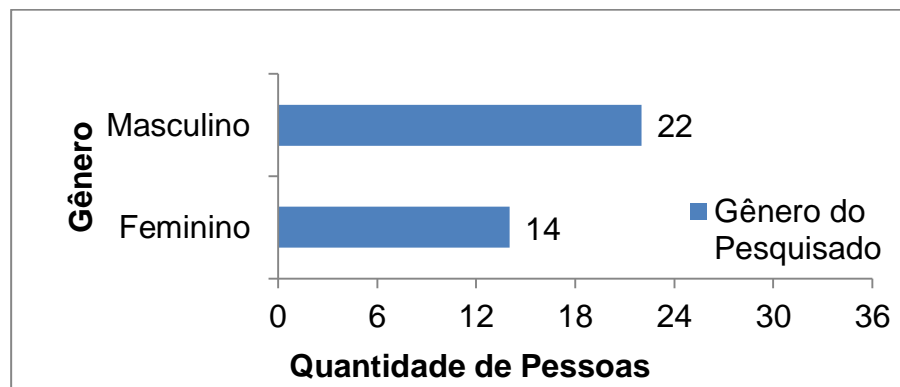
## 5 ANÁLISE E DISCUSÃO DOS RESULTADOS

A seguir a análise e discursão dos resultados usados na pesquisa estatística, coletados através dos questionários e as 18 questões propostas por Meyer e Allen (1991).

### 5.1 PERFIL SÓCIO DEMOGRÁFICO DOS BANCÁRIOS

Para traçar o perfil demográfico dos bancários utilizou-se a estatística descritiva simples, com a amostra de 36 respondentes, expostos através de gráficos e tabelas. A primeira variável a ser analisada é o gênero. Neste caso, há uma predominância masculina, compondo 22 dos entrevistados, no Gráfico 1:

**Gráfico 1 – Gênero do pesquisado**



Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

Na Tabela 1, a faixa etária varia dos 25 aos 65 anos, estando sua maioria entre os 46 e 55 anos, correspondentes a 16 pessoas. Quase metade da Agência possui idade acima dos 46 e no máximo 55 anos, caracterizando uma faixa etária experiente no mercado de trabalho, com 44,44% dos respondentes. Mas, é notório que um percentual expressivo de 27,78% está abaixo dos 35 anos, na busca pela construção de uma carreira profissional.

**Tabela 1 – Faixa Etária**

<b>Faixa Etária</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Até 25 anos	01	2,78
Entre 26 e 35 anos	10	27,78
Entre 36 e 45 anos	04	11,11
Entre 46 e 55 anos	16	44,44
Acima de 55 anos	05	13,89
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2015.

A Tabela 2 trata do item estado civil. As respostas indicam que a maioria é casada ou tem um companheiro (a), seguidos pelos solteiros. Dos 36 respondentes, 63,89% são casados. A segunda categoria foi a dos solteiros com 25%. As demais categorias somaram 11,11%.

**Tabela 2 – Estado Civil**

<b>Estado Civil</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Solteiro	09	25,00
Casado/ Companheiro	23	63,89
Separado/ Desquitado	03	8,33
Viúvo	01	2,78
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2015.

A Tabela 3, investiga a escolaridade. Para ingressar na Caixa Econômica Federal, o edital do concurso público exige no mínimo o ensino médio completo, por isso não há ninguém com grau de instrução inferior.

Em um universo de 100,00% dos pesquisados, 66,67% tem o Superior completo, enquanto que 19,44% tem Pós-Graduação. Este percentual pode ser melhorado, como forma de comprometimento com os resultados da empresa, observe tabela a seguir:

**Tabela 3 – Grau de Instrução**

<b>Grau de Instrução</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Médio Completo	02	5,56
Superior Incompleto	03	8,33
Superior Completo	24	66,67
Pós-Graduação	07	19,44
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2015.

Quanto ao tempo dedicado ao serviço no banco, houve um empate entre as classificações etária que possui entre 1 e 5 anos na empresa e os empregados que possuem mais de 25 anos dedicados ao trabalho bancário, fator equilibrado entre o início da carreira e a consolidação alcançada ao longo da trajetória profissional. Nenhum respondente tem menos de 1 ano de serviço.

**Tabela 4 – Tempo de Serviço**

<b>Tempo de Serviço</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Menos de 1 ano	00	0,00
Entre 1 e 5 anos	12	33,33
Entre 6 e 15 anos	06	16,67
Entre 16 e 25 anos	06	16,67
Acima de 25 anos	12	33,33
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2015.

Há um percentual de 33,33 que ainda estão nos seus primeiros cinco anos de serviço, enquanto que outra parte de 33,33% está acima dos 25 anos de serviço. Os demais estão entre 6 e 25 anos, fator equilibrado na Agência Parnamirim, que pode ser visto como facilitador de repasse do conhecimento, os mais novos tem oportunidade de aprendizado e podem observar quem já está na empresa há bastante tempo, em contra ponto os mais antigos são vistos como menos comprometidos.

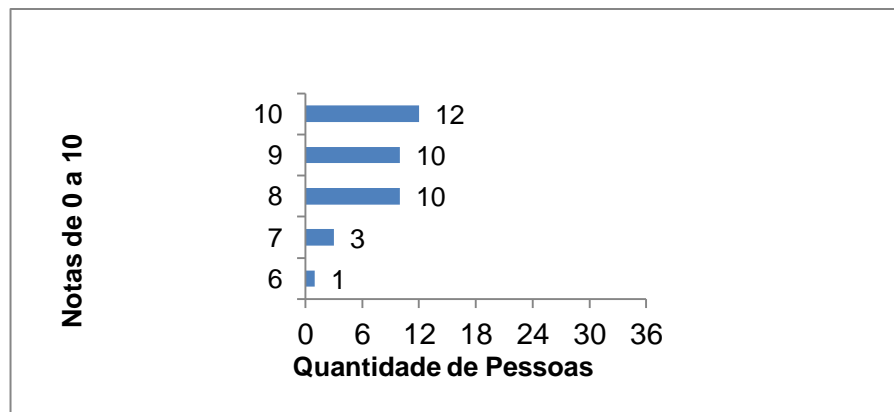
A tabela 5 resume o perfil demográfico que se destaca entre os funcionários da Agência Parnamirim. Do universo de 36 respondentes, o perfil predominante é do gênero masculino com 61,11%. A maioria está com idade entre 46 e 55 anos, representados por 44,44% e são casados. Possuem grau de escolaridade superior completo, correspondendo a 66,67%. Quanto ao tempo de empresa, a Agência demonstra um equilíbrio entre aqueles que têm menos de cinco anos e os acima dos 25 anos de serviço, ambos com 33,33%.

**Tabela 5 – Perfil demográfico predominante dos Pesquisados**

Perfil	Predominante	Percentual (%)
Gênero	Masculino	61,11
Faixa Etária	Entre 46 e 55 anos	44,44
Estado Civil	Casado/ Companheiro	63,89
Grau de Instrução	Superior Completo	66,67
Tempo de Serviço	Entre 1 e 5 anos/	33,33
	Acima de 25 anos	33,33

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2015.

Para avaliar a importância da Organização na vida de seus funcionários foi atribuída uma escala de valores variando de 0 a 10, onde como resultado não houve nota inferior a 6. Predominou a nota 10, dada por 12 dos 36 respondentes. Empataram as notas 8 e 9, cada uma com 10 pessoas e as outras 3 atribuíram nota 7 para o valor que a Caixa tem em suas vidas. Dessa forma, a Caixa Econômica Federal, obteve em sua maioria nota acima de 8, e 33,33% dos pesquisados atribuem a nota máxima.

**Gráfico 2 – Escala de valor da Organização para o Pesquisado**

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2015.

## 5.2 COMPROMETIMENTO AFETIVO

As seis primeiras questões abordam o comprometimento afetivo, conforme Quadro 2, usados para identificar o grau de concordância dos respondentes.

### Quadro 2 – Indicadores do Instrumento de Meyer e Allen (1991)

1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.
2. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
3. Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.
4. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.
5. Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.
6. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.

Fonte: Meyer e Allen (1991).

Foram avaliadas com 6 indicadores e com grau de concordância numerados de 1 a 5, onde 1=discordo plenamente; 2=discordo pouco; 3=em dúvida; 4=concordo pouco e 5=concordo plenamente, conforme Tabela 06.

**Tabela 6 – Grau de Concordância dos bancários da Agência Parnamirim/RN sobre os indicadores do Comprometimento Organizacional na dimensão Afetiva**

Grau de Concordância	1	2	3	4	5	6
	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus	Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim
Discordo Plenamente	2 5,56%	4 11,11%	16 44,44%	23 63,89%	22 61,11%	1 2,78%
Discordo Pouco	1 2,78%	3 8,33%	6 16,67%	2 5,56%	6 16,67%	1 2,78%
Em dúvida	3 8,33%	3 8,33%	6 16,67%	2 5,56%	5 13,89%	3 8,33%
Concordo Pouco	10 27,78%	19 52,78%	7 19,44%	6 16,67%	2 5,56%	7 19,44%
Concordo Plenamente	20 55,56%	7 19,44%	1 2,78%	3 8,33%	1 2,78%	24 66,67%
TOTAL	36 100%	36 100%	36 100%	36 100%	36 100%	36 100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

As afirmativas, 1, 2 e 6 apresentam percentuais de **55,56%**, **52,78%** e **66,67%** com grau de concordância para comprometimento afetivo. Já para as afirmativas 3, 4 e 5 os percentuais são respectivamente **44,44%**, **63,89%** e **61,11%** e embora o enunciado negue o comprometimento, para efeito de análise, consideramos a inversão do significado. Assim, ao discordarem das afirmações, concordam que 44,44% dos respondentes se sentem integrados com a organização; 63,89% estão emocionalmente vinculados à empresa e 66,67% tem a Caixa Econômica com grande significado em suas vidas.

Segundo Meyer e Allen (1990: 3), “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem [...]”; Os empregados se sentem integrados a organização e possuem maior motivação e desejo de contribuir para sua empresa.

O vínculo afetivo destaca a natureza emocional que pode unir indivíduo e organização, em função do atendimento de expectativas e necessidades pessoais. Se expressa através de sentimentos de gostar, sentir-se leal, desejar se esforçar em prol da organização (MEYER; ALLEN, 1991).

## 5.2. COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL

As seis questões sequenciais se referem ao comprometimento instrumental ou calculativo, conforme Quadro 3:

### **Quadro 3 – Indicadores do Instrumento de Meyer e Allen (1991)**

7. Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.
8. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.
9. Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
11. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.
12. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.

**Fonte:** Meyer e Allen (1991)

Foram avaliadas com 6 indicadores e com grau de concordância numerados de 1 a 5, onde 1=discordo plenamente; 2=discordo pouco; 3=em dúvida; 4=concordo pouco e 5=concordo plenamente, conforme Tabela 07.

**Tabela 7 – Grau de Concordância dos bancários da Agência Parnamirim/RN sobre os indicadores do Comprometimento Organizacional na dimensão Instrumental**

Grau de Concordância	1	2	3	4	5	6
	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas
Discordo Plenamente	6 16,67%	2 5,56%	3 8,33%	10 27,78%	6 16,67%	6 16,67%
Discordo Pouco	9 25,00%	3 8,33%	4 11,11%	6 16,67%	7 19,44%	8 22,22%
Em dúvida	1 2,78%	1 2,78%	3 8,33%	5 13,89%	7 19,44%	6 16,67%
Concordo Pouco	8 22,22%	11 30,56%	9 25,00%	6 16,67%	10 27,78%	5 13,89%
Concordo Plenamente	12 33,33%	19 52,78%	17 47,22%	9 25,00%	6 16,67%	11 30,56%
TOTAL	36 100%	36 100%	36 100%	36 100%	36 100%	36 100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

Na apuração dos resultados para avaliar o comprometimento calculativo, os respondentes na afirmativa 1 **“Na situação atual, ficar na Caixa Econômica é na realidade, uma necessidade mais do que um desejo”** com um percentual de 33,33%. **“Mesmo que quisesse, seria muito difícil deixar a organização”** com 52,78%, ou seja, a maioria concorda com a assertiva. Da mesma forma, para 47,22% se deixasse a empresa ficaria com a vida desestruturada. E cerca de 30% dos pesquisados julgam que se deixassem a Caixa, não haveria muitas alternativas imediatas, além de já terem se doado muito em prol da empresa.

O vínculo de natureza instrumental implica uma avaliação dos custos associados a sair e, portanto, envolve um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a organização. [...] Aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam empregados porque precisam. (MEYER; ALLEN, 1991, p. 67).

## 5.2. COMPROMETIMENTO NORMATIVO

Por último, as seis questões para avaliar o comprometimento normativo. Foram avaliadas com 6 indicadores e com grau de concordância numerados de 1 a 5, onde 1=discordo plenamente; 2=discordo pouco; 3=em dúvida; 4=concordo pouco e 5=concordo plenamente, observe Quadro 4.

**Quadro 4 – Indicadores do Instrumento de Meyer e Allen (1991)**

13. Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.
14. Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.
15. Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.
16. Esta organização merece minha lealdade.
17. Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
18. Eu devo muito a esta organização.

Fonte: Meyer e Allen (1991)

Analisando a Tabela 8 sobre o enfoque normativo, os funcionários com comprometimento normativo permanecem na organização porque eles se sentem obrigados.

**Tabela 8 – Grau de Concordância dos bancários da Agência Parnamirim/RN sobre os indicadores do Comprometimento Organizacional na dimensão Normativa**

Grau de Concordância	1	2	3	4	5	6
	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora	Esta organização merece minha lealdade	Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	Eu devo muito a esta organização
Discordo Plenamente	12 33,33%	11 30,56%	15 41,67%	2 5,56%	11 30,56%	3 8,33%
Discordo Pouco	7 19,44%	7 19,44%	7 19,44%	1 2,78%	5 13,89%	2 5,56%
Em dúvida	2 5,56%	4 11,11%	5 13,89%	4 11,11%	2 5,56%	2 5,56%
Concordo Pouco	9 25,00%	8 22,22%	6 16,67%	8 22,22%	8 22,22%	11 30,56%
Concordo Plenamente	6 16,67%	6 16,67%	3 8,33%	21 58,33%	10 27,78%	18 50,00%
TOTAL	36 100%	36 100%	36 100%	36 100%	36 100%	36 100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

Ao afirmarem que discordam plenamente com **“Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização”** 33,33% dos respondentes, concordam que se sentem obrigados a permanecer nela, pois para efeito de análise a assertiva possui sentido invertido, ou seja, quando se responde discordo, na verdade está concordando com as afirmações. Se fosse vantagem, 30,56% deixariam a empresa, já 16,67% concorda que não seria certo deixar a organização agora. Apenas 8,33% sentiriam culpa de deixa-la, mas 41,67% afirmam que não se sentiriam culpados em ir embora. A afirmativa 4: **“Esta organização merece minha lealdade”**, obteve 58,33% de concordância plena. Para 27,78% não deixariam a

Caixa porque tem obrigação moral com os colegas de trabalho. E para o indicador 6 **“Eu devo muito a esta organização”**, 50,00% concorda que boa parte do que tem deve a empresa, caracterizando o comprometimento normativo, onde segundo Meyer e Allen (1997), expressa sentimentos de obrigação e dever.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após a conclusão dos dados coletados, os resultados da pesquisa demonstraram a existência das três dimensões do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen em seu modelo: afetiva, instrumental e normativa com os empregados públicos da Agência Parnamirim. Todas apresentaram percentuais altos como o afetivo que nos indicadores variaram de 55,56% na dedicação de suas carreiras e 66,67% que afirmam que a instituição tem imenso significado para eles.

Significado esse, que pode ser atribuído também ao fato de realização pessoal por ter passado em concurso público e possuir estabilidade no emprego, além dos muitos benefícios proporcionados pela empresa, identificação com sua missão e o forte lado social.

Para agregar a ideia de custos, os pesquisados apontam que 52,78% ainda que quisessem seria muito difícil deixá-la. Os anos dedicados ao serviço e os compromissos assumidos faz com que percebam que o mercado de trabalho não oferece as mesmas vantagens, como exemplo: as associações, as taxas de juros e de empréstimos diferenciadas, a isenção de tarifas, a possibilidade de encarecimento e o próprio salário faz com que optem em permanecer.

Quanto à dimensão normativa, todas as atividades são embasadas em manuais normativos, e seus funcionários sentem obrigação e dever. Dos respondentes, 33,33% se sentem obrigados a permanecer, 58,33% acreditam que a Caixa merece sua lealdade e metade (50%) concorda que boa parte do que tem devem a empresa.

A intenção deste trabalho foi demonstrar que existe comprometimento entre seus colaboradores, não foi objetivo criar ou alterar teorias já existentes; mas, permitir aos gestores identificar os tipos para reduzir conflitos entre os objetivos individuais e os organizacionais.

Da mesma forma, a pesquisa coleta os dados que podem apontar o sentimento das pessoas naquele momento e o mesmo funcionário pode demonstrar

vários tipos de comprometimento em diferentes períodos e situações, além do perfil que pode ser alterado com a chegada ou saída de pessoas no quadro funcional da agência.

Como sugestão para estudos futuros, pode-se investigar qual a relação entre o comprometimento dos funcionários com o crescimento do trabalho desenvolvido na unidade para o alcance das metas estabelecidas pelas unidades regionais.

### REFERÊNCIAS:

ARAUJO, Sônia Maria de. **Comprometimento organizacional à luz do Modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen**: um estudo de caso no IFRN. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Potiguar, Natal, 2010.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. In: **ENANPAD**, v. 99, Foz do Iguaçu, Anais do 23º Encontro da ANPAD – CD-ROM, 1999b.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. In: **ENANPAD**, v. 95, João Pessoa, Anais... do 19º Encontro da ANPAD, 1995.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v.33, n.3, p.52-64, 1993.

BATISTA, F.; GALELLI, A. O comprometimento organizacional e a Teoria das Gerações: um estudo de caso em uma empresa metalúrgica na Serra Gaúcha. **GEINTEC – Gestão, Inovação e Tecnologias**; v. 4, n. 1 (2014) p. 650-664. Disponível em: <<http://revistageintec.net/portal/index.php/revista/article/view/269>>. Acesso em 20 Out. 2015.

BEZERRA, A. B.; BIZARRIA, F. P. A.; TASSIGNY, M. M. Comprometimento Organizacional de funcionários de uma agência bancária. **RAUNP – Revista Eletrônica de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**. v. 6, n.1, p. 37-50, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/28635/comprometimento-organizacional-de-funcionarios-de-uma-agencia-bancaria/i/pt-br>> Acesso em: 14 jul. 2015.

CAVALCANTE, Carlos Eduardo. **Desenho do Trabalho e Comprometimento Organizacional**: um estudo em voluntários da cidade de Natal/RN. Dissertação (Mestrado em Recursos Humanos). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2005.

FOSSÁ, M. I. T.; SARTORETTO, P. M. Responsabilidade social empresarial e comprometimento organizacional: uma relação possível? In: **Anais do XXVI ENANPAD**, em CD-ROM. Salvador/BA: ANPAD, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCH, James.; SIMON, Herbert. **Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1967.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: Como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: **ENANPAD**, v. 98, Foz do Iguaçu. Anais do 22º Encontro da ANPAD – Organizações - CD-ROM, 1998a.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista Administração Científica**, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000400010>>. Acesso em: 30 Out. 2015.

MEDEIROS, C. A. F. et al. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese (Doutorado) Administração – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Científica**, v. 2, n. 3, p. 67, 1998.

MEDEIROS, C. A. F. **Uma proposta de múltiplos componentes para o comprometimento organizacional**. Tese (Doutorado) Administração – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com o desempenho no trabalho. In: **ENANPAD**, v. 97, Rio de Janeiro. Anais do 21º Encontro da ANPAD – Recursos Humanos - CD-ROM, 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. Commitment in the workplace – Theory, Research and Application. Advanced Topics in Organizational Behavior. **SAGE Publications**. Thousand Oaks, California, 1997.

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.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 5, p. 603-609, 1974.

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

NASCIMENTO, Alexsandra. **O desafio do comprometimento organizacional**. Disponível em: <<http://petadmufmg.com/2013/09/16/o-desafio-do-comprometimento-organizacional>>. Acesso em: 25 fev. 2015.

O PORTAL DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br>>. Acesso em: 25 fev. 2015.

POMPILO, Rodrigo César de Souza. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de caso no Hospital Naval de Natal. 2006. 55f. Monografia (Graduação) - Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam. In: **ENANPAD**, v. 99, Foz do Iguaçu, Anais do 23<sup>o</sup> Encontro da ANPAD – CD-ROM, 1999.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa - ação. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986. Disponível em: <<http://wp.ufpel.edu.br/ecb/files/2009/09/Tipos-de-Pesquisa.pdf>>. Acesso em: 15 Jul. 2015.

WIENER, Yoash. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**. v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.