

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

CARLA SANTOS DA COSTA

**A INFLUÊNCIA DA ESTABILIDADE FUNCIONAL E DO COMPROMETIMENTO
SOBRE O DESEMPENHO NO TRABALHO: UMA PESQUISA DESCRITIVA EM
UM BANCO PÚBLICO BRASILEIRO**

**Porto Alegre
2015**

CARLA SANTOS DA COSTA

**A INFLUÊNCIA DA ESTABILIDADE FUNCIONAL E DO COMPROMETIMENTO
SOBRE O DESEMPENHO NO TRABALHO: UMA PESQUISA DESCRITIVA EM
UM BANCO PÚBLICO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. César Augusto Tejera De Ré

**Porto Alegre
2015**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Jesus Cristo, meu Senhor e Salvador, por sua infinita misericórdia, amor e cuidado, os quais tem continuamente manifestado sobre mim.

Agradeço a meus pais, sem os quais, certamente, eu não chegaria à conclusão desta etapa de graduação. Especialmente agradeço a minha mãe, Silvia, por todo o amor, encorajamento nos momentos difíceis, conselhos e ensino. Obrigada por, mesmo a distância nos últimos anos, ser tão presente em todas as etapas de minha vida.

Às colegas Andréia, Vanessa e Carina, que me acompanharam ao longo de praticamente toda a graduação, em muitos finais de semana e noites concluindo trabalhos das mais diversas disciplinas. Certamente todos estes semestres não seriam os mesmos sem a presença de vocês.

Agradeço aos amigos Cristina, Márcio e Mariluce, os quais têm demonstrado sua amizade ao longo dos anos através de suas orações por mim e conselhos.

Finalmente, e não menos importante, agradeço ao Professor De Ré. Obrigada por sua constante disposição e prontidão no decorrer do último ano em parar o que estavas fazendo para me orientar no desenvolvimento deste trabalho. Foste fundamental em toda esta etapa!

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar de que maneira a estabilidade funcional afeta o desempenho e o comprometimento dos empregados em uma agência de um Banco Público Federal brasileiro, na percepção de seus gestores. Dado que as atividades de instituições financeiras estão baseadas na prestação de serviços e que os mesmos dependem do posicionamento das pessoas que os prestam, o bom desempenho do fator humano torna-se fundamental para este tipo de organização. A fim de se atingir o propósito deste estudo, foi desenvolvida uma pesquisa do tipo qualitativa descritiva, uma vez que a mesma destina-se ao levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população, conforme proposto por Gil (2008). A coleta dos dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com sete gestores da organização, que enfocaram suas percepções sobre os conceitos de comprometimento, desempenho no trabalho e impactos da estabilidade sobre o desempenho dos subordinados. Também se caracterizou, a partir da literatura pesquisada, o construto do comprometimento organizacional, bem como o impacto da estabilidade sobre o desempenho do trabalhador em relação às metas organizacionais. Entre os achados da pesquisa, foi possível observar três diferentes percepções dos gestores acerca do tema proposto, sendo elas: o desempenho do empregado não é afetado pela estabilidade funcional; a estabilidade exerce influência positiva sobre o desempenho, ao gerar maior comprometimento, e a estabilidade exerce influência negativa, gerando acomodação e desempenho insatisfatório no trabalho. Esta última caracterizou-se como a percepção predominante entre os gestores entrevistados.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Desempenho. Estabilidade.

ABSTRACT

This paper aims to identify how the functional stability and commitment affect employee performance in an agency of a public Brazilian Federal Bank, in the perception of their managers. Since the activities of financial institutions are based in service delivery and that they depend on the position of the persons providing them, the performance of the human factor is fundamental for this type of organization. In order to achieve the purpose of this study, a survey of descriptive qualitative type was developed, since it is designed for a survey of opinions, attitudes and beliefs of a population, as proposed by Gil (2008). Data collection occurred through semi-structured interviews with seven managers of the organization and focused on their perceptions of the concepts of commitment, job performance and impacts of stability on the performance of subordinates. Also it characterized from the literature, the construct of organizational commitment, and the impact of stability on the employee's performance in relation to organizational goals. Among the findings of the survey, we observed three different perceptions of managers about the proposed theme, and include: employee performance is not affected by functional stability; stability exerts positive influence on performance, while generating greater commitment and stability exerts negative influence, generating accommodation and unsatisfactory job performance. The latter was characterized as the predominant perception among interviewed managers

Keywords: Organizational Commitment. Performance. Stability.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Enfoques do comprometimento organizacional	26
Quadro 2 – Aspectos positivos da estabilidade sobre o desempenho no trabalho	29
Quadro 3 – Aspectos negativos da estabilidade sobre o desempenho no trabalho.....	30
Quadro 4 – Objetivos estabelecidos X Resultados do estudo	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perspectivas de Desempenho no Trabalho segundo Sonnentag e Frese (2002).....	16
Tabela 2 – Dados demográficos dos sujeitos de pesquisa	24
Tabela 3 – Número de subordinados por gestor.....	25

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	8
1.2	JUSTIFICATIVA	9
1.3	OBJETIVOS	9
1.3.1	Objetivo Geral	9
1.3.2	Objetivos Específicos	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	11
2.2	DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO	13
2.3	ESTABILIDADE E DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	16
3	METODOLOGIA	20
3.1	MÉTODO DE PESQUISA	20
3.2	SUJEITOS DA PESQUISA	20
3.3	COLETA DOS DADOS	21
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	22
3.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	22
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	24
4.1	DADOS DEMOGRÁFICOS DOS SUJEITOS DE PESQUISA	24
4.2	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL SEGUNDO A LITERATURA	25
4.3	O IMPACTO DA ESTABILIDADE SOBRE O DESEMPENHO SEGUNDO A LITERATURA	28
4.4	A INFLUÊNCIA DA ESTABILIDADE SOBRE O DESEMPENHO, NA VISÃO DOS GESTORES	30
4.5	DEMAIS VARIÁVEIS QUE INTERFEREM NO COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO	33
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
	REFERÊNCIAS	38
	APÊNDICE A	41
	APÊNDICE B	43

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O cenário atual, no qual estão inseridas as organizações, é caracterizado por intensas transformações em escala mundial, exigindo das empresas contínua adaptação por meio de mudanças em suas estruturas e formas de organização do trabalho (BASTOS, 2002). Nesse contexto, a qualificação e comprometimento do fator humano tornam-se especialmente relevantes, tanto no alcance de vantagem competitiva para as organizações como para a garantia da satisfação das necessidades do cliente (BANDEIRA et al., 2000).

Com relação às organizações do setor bancário, a atuação humana também se revela especialmente importante. Uma vez que as atividades de instituições financeiras baseiam-se na prestação de serviços, aspectos como a intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade dos mesmos afetam profundamente a qualidade de suas operações (KOTLER, 2000). Tais características dos serviços estão ainda intimamente ligadas ao posicionamento das pessoas que os prestam, sendo, portanto, fundamental um bom desempenho do fator humano.

No que diz respeito aos bancos públicos, é possível verificar que, excetuando-se os empregados terceirizados, todos os demais funcionários são admitidos por meio de concurso público. Cabe ressaltar também o certo grau de estabilidade de que os mesmos desfrutam quanto a seus empregos, embora seus contratos de trabalho sejam regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Dessa forma, a estabilidade decorre mais em virtude da cultura organizacional e da prática administrativa dos bancos do que de uma garantia legal. Quanto ao desempenho no trabalho, ainda, é importante ressaltar que o funcionalismo público é estigmatizado como ineficiente e associado a práticas como o clientelismo, patronismo e paternalismo (CAMPOS et al., 2009), características estas, que se chocam diretamente com as demandas e necessidades dos bancos públicos em seu contexto de atuação.

Tendo como base a situação descrita, e diante da necessidade de níveis cada vez mais elevados de desempenho e comprometimento por parte das pessoas

empregadas nesse tipo de organização, surge a seguinte questão: qual é a influência que a estabilidade funcional e o comprometimento exercem no desempenho dos funcionários de uma agência de um Banco Público Federal, segundo a opinião de seus gestores?

O presente estudo propõe-se a responder tal questionamento a partir de uma pesquisa descritiva a ser realizada em uma agência de um Banco Público Federal na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

1.2 JUSTIFICATIVA

Apesar das peculiaridades de cada banco público, em geral, no que diz respeito à estabilidade funcional, há semelhanças em maior ou menor grau entre as diferentes instituições bancárias no Brasil. Dessa forma, o estudo a ser desenvolvido se justifica, uma vez que, no presente contexto de concorrência com bancos privados nacionais e internacionais, é importante compreender como a estabilidade pode influenciar o desempenho dos funcionários no atingimento dos objetivos da organização.

Nesse sentido, a presente pesquisa se propõe a compreender de que maneira tal estabilidade afeta o desempenho do funcionário, na percepção de seus gestores. Ainda não é possível encontrar grande número de pesquisas focadas no contexto das sociedades de economia mista, dado que diferentes estudos similares foram realizados em maior proporção, focando apenas órgãos e outras autarquias da Administração Direta.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar qual é a visão dos gestores de uma agência varejo de um Banco Público Federal, na cidade de Porto Alegre, acerca da influência da estabilidade funcional e do comprometimento sobre o desempenho no trabalho.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar comprometimento, segundo a literatura.
- Identificar, a partir da percepção dos gestores, como a estabilidade funcional influencia o desempenho dos servidores.
- Identificar e analisar outras variáveis que possam interferir no comprometimento e no desempenho dos servidores.
- Apontar sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Bastos (1993) destaca a relevância do tema comprometimento para a compreensão do comportamento humano no trabalho, o qual serve como medida preditora de condutas em relação ao mesmo, tais como rotatividade, absenteísmo e qualidade do desempenho. Ainda segundo o autor, a tradição da investigação sobre comprometimento organizacional possui diversas vertentes de conceituação e mensuração. É, também, consenso na literatura que a abordagem acerca do comprometimento revela diferentes focos como organização, carreira, sindicato, valores, trabalho e profissão, bem como as bases afetivas do tipo instrumental, normativa, sociológica e comportamental. Os focos acima citados podem ser descritos como alvos dos vínculos estabelecidos pelo trabalhador. Quanto às bases, se referem aos motivos que levam ao comprometimento (BORGES-ANDRADE; FLAUZINO, 2008).

A primeira vertente de estudo a ser analisada destaca o enfoque afetivo do comprometimento, tendo sido consolidada no trabalho de Mowday, Porter e Steers. Bastos (1993, p. 54) descreve tal enfoque da seguinte maneira:

Nesta perspectiva atitudinal, o comprometimento seria um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro de modo a facilitar a consecução desses objetivos.

Além da identificação acima referida, esse construto ressalta ainda o sentimento de lealdade do profissional em relação à organização, o desejo de nela permanecer e de se esforçar em prol da mesma. A vertente afetiva do comprometimento pode ser caracterizada por, pelo menos, três diferentes fatores: 1) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; 2) intenção de se esforçar em prol da organização; 3) forte desejo de manter o vínculo com a organização (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979). Ainda, segundo Borges-Andrade e Flauzino (2008), fatores como características pessoais, características do trabalho, experiências no trabalho e “estados do papel” (o que é esperado do sujeito

e coincidente com as realizações esperadas) são considerados na explicação dessa vertente.

No enfoque instrumental ou calculativo, o comprometimento está relacionado com as recompensas e custos associados à condição de se fazer parte de determinada organização. Nessa segunda vertente, iniciada por Becker, surge a imagem dos *sidebets* (ou trocas laterais), os quais representam os múltiplos investimentos realizados pelo indivíduo — desenvolvimento de habilidades, contribuições para fundos de pensão, entre outros — que aumentam o custo de o mesmo abandonar a organização. Nesse caso, o indivíduo se mantém engajado por considerar que os custos de deixar a organização são superiores aos benefícios decorrentes disto. Em outras palavras, o sujeito permanece vinculado a ela porque necessita permanecer.

Em terceiro lugar, tem-se o enfoque normativo. Weiner e Vardi (1990 apud BASTOS, 1993) tratam dos conceitos de sistema cultural e motivacional, os quais são responsáveis por determinar o comportamento humano nas organizações. Nesse contexto, padrões de comportamento, tais como sacrifício pessoal, persistência e preocupação pessoal, são manifestações de pressões internalizadas. Ainda, a associação de normas e valores partilhados às crenças instrumentais (relativas às prováveis consequências de um determinado desempenho) explicam as intenções comportamentais do indivíduo, antecedendo os comportamentos propriamente ditos. A cultura, mencionada anteriormente, refere-se ao conjunto de valores partilhados que produzem pressões sobre as partes envolvidas e que estão associadas ao sistema de recompensas, a fim de que seja possível influenciar o comportamento das pessoas. Tais pressões, uma vez internalizadas pelos indivíduos, os conduziram ao comportamento esperado pela organização. Em outras palavras, o enfoque normativo do comprometimento pode ser definido como “o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização” (BASTOS, 1993, p. 58). Nesse caso, a cultura organizacional pode exercer uma influência estável e de longo prazo sobre os indivíduos, produzindo membros “comprometidos”.

A vertente sociológica define que o apego do trabalhador, ou seja, seu interesse em permanecer em seu emprego atual, baseia-se em sua percepção de

legitimidade a respeito do regime de governo do empregador, e não em bases afetivas ou por aspectos extrínsecos. Tal perspectiva enfoca o vínculo do trabalhador em termos das relações de autoridade. Para Borges-Andrade e Flauzino (2008, p. 255):

A vertente da autoridade no contexto de trabalho proposta por Halaby (1986, citado por Bastos, 1994) define o vínculo do trabalhador em termos das relações de autoridade que embasam o controle do empregador e a subordinação dos trabalhadores.

Kiesler e Sakamura (1966), ao tratar do enfoque comportamental do comprometimento, conceituam o mesmo como um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos, equiparando-se ao sentimento de autorresponsabilidade por determinada atitude. Esse sentimento é reforçado no caso de tais atos serem percebidos como públicos, irrevogáveis ou livremente escolhidos. Salancik (apud BASTOS, 1993) considera importante, ainda, a busca por elementos que diferenciem um “ato comprometido” de um “ato não comprometido”, ou seja, a manifestação do comprometimento não deve ficar restrita a verbalizações dos indivíduos, mas são observáveis através de comportamentos que ultrapassam as expectativas normatizadas pela organização para o indivíduo.

Segundo Bastos (1993), o estudo do comprometimento se constitui em uma medida mais estável e um melhor preditor de vários produtos humanos no contexto de trabalho, incluindo os aspectos relacionados às questões de rotatividade, absenteísmo e qualidade do desempenho.

2.2 DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

A fim de obterem vantagem competitiva e o atingimento de seus objetivos, as organizações necessitam de indivíduos com alto grau de desempenho no trabalho. Além disso, elevados níveis de desempenho e realização de tarefas se constituem em uma fonte de satisfação individual, associados ao sentimento de orgulho e domínio de determinada atividade (SONNENTAG; FRESE, 2002).

Quanto à definição do desempenho humano no trabalho, todavia, há grande dificuldade na área de gestão de pessoas. Segundo Dutra (2009), desempenho pode ser conceituado como “o conjunto de entregas e resultados de determinada

pessoa para a empresa ou negócio”. A literatura internacional apresenta duas grandes vertentes teóricas a respeito do assunto. A primeira refere-se à questão comportamental do desempenho e a segunda, ao resultado do mesmo (SONNENTAG; FRESE, 2002). O primeiro aspecto diz respeito à ação do indivíduo no trabalho, ou o que este realiza a fim de atingir as metas organizacionais, por exemplo, “montar partes de um veículo, vender peças de computadores” (COELHO Jr., 2009, p. 19). A segunda vertente, resultado do desempenho, diz respeito ao efeito do comportamento individual, ou consequências dele advindas, por exemplo, quantidade de veículos montados, quantidade de computadores vendidos. Nesse ponto, Sonnentag e Frese (2002) ressaltam que nem sempre o efeito do comportamento é resultado exclusivamente da ação individual, podendo ser influenciado por outros fatores alheios ao indivíduo. Como exemplo, tem-se o caso em que um vendedor com baixo desempenho em interação direta com clientes potenciais consegue atingir elevados níveis de venda, não devido a sua ação individual (aspecto comportamental do desempenho), mas à elevada demanda do produto pelo mercado. Ainda assim, conforme Coelho Jr. (2009, p. 19), “na prática, é difícil descrever o aspecto comportamental de desempenho sem fazer referência explícita aos seus resultados [...]”.

Sonnentag e Frese (2002) ainda ressaltam o conceito multidimensional do desempenho, segundo o qual o mesmo pode ser diferenciado em duas facetas. A primeira delas diz respeito ao desempenho voltado para a tarefa, ou seja, à capacidade de o indivíduo desempenhar atividades diretamente ligadas à organização. Tal contribuição pode ser direta (no caso de trabalhadores da área de produção em uma indústria) ou indireta (no caso do pessoal de apoio e gerentes). Nesse contexto, Campbell (1990 apud SONNENTAG; FRESE, 2002) cita cinco fatores que constituem o desempenho voltado para a tarefa, sendo eles: 1) proficiência em tarefa específica de um trabalho; 2) proficiência em tarefa não específica de um trabalho; 3) proficiência em comunicação oral e escrita; 4) supervisão; 5) gestão/administração. Cada um desses elementos compreende ainda outras subdimensões que podem variar entre diferentes trabalhos.

A segunda faceta refere-se ao desempenho contextual, ou seja, àquelas atividades que dão suporte social, psicológico e organizacional ao ambiente no qual os alvos da organização são buscados. Essa perspectiva contempla comportamentos que visam ao bom funcionamento da mesma em seu presente

momento, bem como aqueles focados em melhorias e mudanças nos processos de trabalho ao longo do tempo.

Conforme a autora, o desempenho no trabalho se diferencia em três perspectivas: perspectiva individual, perspectiva situacional ou contextual e perspectiva de regulação do desempenho. Tais perspectivas não se excluem mutuamente, porém abordam o fenômeno do desempenho sob diferentes ângulos, complementando-se. Dessa maneira, Coelho Jr. (2009, p. 23), aponta que se torna necessária a combinação das diferentes perspectivas quando se tenta prever variância de desempenho e que “particularmente o *link* entre diferenças individuais e a perspectiva situacional no desempenho surge como o mais promissor”.

Basicamente, a perspectiva individual tem como foco a investigação de pré-requisitos profissionais e pessoais associados ao bom desempenho no trabalho, tais como fatores ligados a traços de personalidade, habilidades técnicas, capacidades mentais, idade e grau de escolaridade. Já a perspectiva situacional caracteriza-se por analisar tanto os fatores do ambiente de trabalho que dificultam o desempenho como aqueles que o facilitam (SONNENTAG et al., 2008). Entre os fatores responsáveis por restringir o desempenho estão as características organizacionais, por exemplo, a falta de apoio da chefia à execução de tarefas. Para Hackman e Oldman (1976), fatores relacionados à tarefa, tais como variedade de habilidades necessárias, identidade com a tarefa, autonomia e significado do trabalho, embasam a qualidade do desempenho no trabalho, bem como impactam o estado psicológico do indivíduo. Já a perspectiva de regulação relaciona desempenho e interesse individual, analisando como os indivíduos executam seu trabalho e quais os processos individuais que se desencadeiam quando tal desempenho ocorre. Nessa linha, tem-se como exemplo de pesquisas a identificação de processos cognitivos relacionados ao ato de desempenhar (como o papel conferido à memória, bem como o papel da teoria do processamento da informação) e a teoria da ação, a qual possui como foco de análise o grau de engajamento do indivíduo, bem como os processos subsequentes relacionados ao seu bom desempenho (COELHO Jr., 2009).

A tabela abaixo sintetiza os diferentes aspectos que compõem o conceito de desempenho descritos acima.

Tabela 1 – Perspectivas de Desempenho no Trabalho segundo Sonnentag e Frese (2002)

	<i>Perspectiva das diferenças individuais</i>	<i>Perspectiva situacional</i>	<i>Perspectiva da regulação de desempenho</i>
Questão norteadora	Que indivíduos têm um desempenho melhor em relação aos outros? O que diferencia seu desempenho em relação aos demais?	Em que situações os indivíduos desempenham melhor? Há um contexto de trabalho que incentive um melhor desempenho?	O que acontece quando uma pessoa está desempenhando? Quais processos envolvidos?
Principais preditores e achados empíricos	Capacidades cognitivas, motivação, traços de personalidade, tempo de serviço e experiência profissional;	Características do contexto de trabalho e ambiente organizacional, possíveis agentes estressores e motivacionais;	Fatores de processamento da informação pelo indivíduo, necessidade de definição do nível hierárquico adequado de análise para cada variável;
Implicações práticas para melhoria de desempenho	Incentivo à criação de programas de treinamento e de incentivo à aprendizagem informal, seleção de pessoal e exposição a experiências específicas e particulares;	Investimento no re-desenho contínuo do trabalho, aproveitando potencialidades;	Orientação por metas, provimento contínuo de <i>feedbacks</i> relacionados à tarefa, ações de modelagem comportamental, ações de treinamento, re-desenho contínuo do trabalho, aperfeiçoamento do processo de ação

Fonte: COELHO Jr., 2009, p. 20.

2.3 ESTABILIDADE E DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com Meirelles (2012), estabilidade é a garantia de permanência no serviço público outorgada pela Constituição Federal ao servidor que, nomeado para o cargo de provimento efetivo, por meio de concurso público, tenha cumprido com êxito o estágio probatório de três anos, após ser submetido à avaliação especial de desempenho.

Di Pietro (2013) cita dois tipos de servidores públicos estáveis. O primeiro caso refere-se aos servidores inseridos nas condições acima definidas e o segundo, aos servidores beneficiados pela Constituição Federal de 1988, os quais sem terem realizado concurso, já estavam no serviço público há mais de cinco anos consecutivos na data da promulgação da Constituição citada. Assim sendo, cabe compreender quais os tipos de servidores públicos que possuem direito à estabilidade.

Meirelles (2012) trata dos agentes públicos como sendo todos os prestadores de serviços à Administração, estando a ela vinculados através de relações

profissionais, obtidas por meio de investidura em cargos e funções e com retribuição pecuniária. Dessa forma, são considerados servidores públicos os agentes ligados à Administração Pública, direta e indireta, sob os regimes jurídicos: estatutário regular, geral ou peculiar; administrativo especial ou celetista de natureza empregatícia ou profissional (regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho — CLT). Os servidores públicos estatutários integram a Administração direta, autarquias e fundações públicas com personalidade de Direito Público, são regidos pelo regime jurídico estatutário geral ou peculiar e quando em cargo efetivo, podem adquirir estabilidade. Em segundo lugar, vêm os servidores públicos contratados por tempo determinado, os quais estão submetidos ao regime jurídico administrativo especial. Somente são contratados a fim de atender necessidade temporária e de excepcional interesse público. Por fim têm-se os empregados públicos, ou seja, todos os ocupantes de emprego público da Administração direta ou indireta, estando sujeitos ao regime jurídico da Consolidação das Leis do Trabalho. Assim sendo, tal categoria não pode adquirir estabilidade constitucional e são obrigatoriamente enquadrados no regime geral de previdência social. Os empregados públicos devem ser admitidos por meio de concurso ou processo seletivo público, salvo para ocupação de funções de confiança, chefia, assessoramento e de direção. Essa é a categoria na qual estão enquadrados todos os empregados vinculados às empresas públicas e sociedades de economia mista. Meirelles (2012) destaca, ainda, que tais organizações sujeitam-se ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto aos direitos e obrigações trabalhistas. Entretanto, estando submetidas ao governo e ligadas indiretamente à Administração Pública, tais organizações proporcionam ao empregado certo grau de estabilidade em relação a seu emprego, não estando esta amparada em base legal, mas unicamente na cultura organizacional.

Historicamente, ainda que outorgada pela Constituição Federal de 1988, a estabilidade originou-se no ano de 1915, com a criação das Caixas de Aposentadoria dos Ferroviários. Ao ser estabelecida, esta tinha em vista assegurar a continuidade do serviço prestado pelo Estado, garantindo o servidor público contra exonerações. Tinha como finalidade, ainda, propiciar um melhor exercício das funções do ocupante do cargo público, evitando perseguições políticas causadas pelas mudanças de governo (MEIRELLES, 2012). Para Barbosa (2009), a estabilidade é um instituto que possui como objetivo principal garantir aos servidores uma expectativa de permanência no serviço público, desde que sejam atendidos os

requisitos postos em lei. A autora menciona que tal instituto se constitui em proteção ao Estado, uma vez que garantiria a excelência na prestação de serviços à sociedade, não devendo ser vista como um privilégio de permanência no cargo. Machado e Umbelino (2001) lembram também que a estabilidade do servidor público, além de ser recomendada pela Organização Mundial do Trabalho (OIT), vem sendo mantida em diferentes países como Alemanha, Bélgica, Espanha e Estados Unidos e, de acordo com a mesma, é de extrema importância para o desenvolvimento da Administração Pública.

Se por um lado o instituto da estabilidade garante a continuidade do serviço público e evita o nepotismo, por outro, Longo (2004, p. 54) destaca que:

A visão dos funcionários públicos como trabalhadores privilegiados e pouco produtivos faz parte do imaginário popular de todos os países. Faz parte habitual dessa imagem, a impressão de que as regulamentações, de um lado, e a primazia da política, de outro, configuram um mundo em que a eficácia e a eficiência das políticas e práticas de pessoal são difíceis e estão particularmente ausentes.

Para autores como Pereira (1996), a extensão da estabilidade garantida aos servidores públicos se constituiu em fator de aumento da ineficiência do serviço público, uma vez que impossibilitou que aspectos como desmotivação, ausência de disposição para o trabalho e ineficiência fossem punidos com a demissão. Segundo ele, a estabilidade é característica das administrações burocráticas e uma maneira patrimonialista de proteção do Estado aos funcionários e a si mesmo. Acerca da origem e características da estabilidade do servidor público, Barbosa (2009, p. 41) acrescenta que esta:

É proveniente de um período onde a Administração Pública era essencialmente burocrática, com técnicas de gestão consideradas rígidas e complexas, que se preocupavam mais com a forma ou com o processo, do que propriamente com o resultado ou com a qualidade, podendo-se considerar a ineficiência e a falta de profissionalismo seus maiores defeitos.

Nassuno (1998, p. 7), ao considerar o assunto, menciona:

As regras constitutivas da administração burocrática — entre elas, a de garantia de estabilidade dos servidores públicos como forma de defendê-los das turbulências do jogo político, mantendo-os estáveis em suas posições nas sucessivas mudanças de governo —, embora representem alternativas à patronagem, ao favoritismo e à discriminação, criam uma proteção ao servidor público podendo gerar um descompromisso do servidor com o desempenho de suas atividades [...].

Nesse contexto e diante da necessidade de transformações sociopolíticas e econômicas, surge a discussão em torno da estabilidade do servidor público (MACHADO; UMBELINO, 1995), sendo implementada no Brasil a reforma administrativa. Tal reforma foi promulgada pela Emenda Constitucional de junho de

1998, estando baseada nos princípios da Administração Pública Gerencial, a qual possui por objetivo uma maior produtividade e resultados por parte da administração. Conforme Pereira (1998), isso possibilitou a flexibilização da estabilidade através da perspectiva de perda do cargo ocupado por desempenho insuficiente ou mesmo pelo excesso de quadro, a exigência de avaliação para alcançar a estabilidade ao final do estágio probatório, entre outros.

Caracterizada por sua orientação aos cidadãos e interesse público, a Administração Pública Gerencial tem como princípio conferir certo grau de confiança aos funcionários públicos e políticos, requer formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade, capacitação permanente e recompensa pelo desempenho. Assim sendo, opõe-se ao antigo foco em processos, oriundos da Administração Pública burocrática, e requer do servidor estável uma nova postura frente a seu trabalho, cujos resultados seriam constantemente avaliados e, em caso de desempenho insatisfatório, o sujeitaria à pena de demissão (BARBOSA, 2009).

3 METODOLOGIA

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa realizado no presente trabalho é caracterizado como pesquisa qualitativa descritiva. A pesquisa qualitativa trabalha com opiniões, atitudes, hábitos, representações, crenças e valores, sendo apropriada ao aprofundamento de fatos e processos específicos e particulares de grupos delimitados quanto a sua extensão e que possam ser intensamente abrangidos (MINAYO; SANCHES, 1993). Já quanto à pesquisa descritiva, Gil (2008, p. 28), explica que a mesma “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Dado o problema em questão, optou-se pela pesquisa descritiva, uma vez que a mesma destina-se ao levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população, conforme proposto por Gil (2008).

Quanto ao delineamento de pesquisa, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, ou seja, aquela desenvolvida a partir de material já elaborado, composto por artigos científicos e livros. A principal vantagem desse delineamento, ainda de acordo com o mesmo autor, está no fato de que o mesmo permite ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia acessar diretamente. Além da pesquisa bibliográfica, optou-se também pela utilização de entrevistas semiestruturadas como técnica de coleta de dados.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa consistiram em sete gestores de uma mesma agência varejo de um Banco Público Federal na cidade de Porto Alegre, sendo estes o total de gerentes da agência e todos eles admitidos na organização por meio de concurso público. Já em relação à escolha da agência, esta se deu por conveniência da pesquisadora. Especificamente, foram entrevistados dois gerentes responsáveis

pelo gerenciamento das carteiras “Pessoa Física”, dois gerentes responsáveis pelo gerenciamento das carteiras “Pessoa Jurídica”, o Gerente de Módulo, responsável pela parte operacional da agência, o Gerente de Negócios, responsável pelo controle de métricas, e o Gerente Geral. Dentro do escopo de cada um dos gestores está incluída também a gestão de pessoas.

3.3 COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados primários necessários ao estudo foi realizada junto a cada um dos sete gestores, por meio de entrevistas individuais semiestruturadas, conforme disposto no Apêndice A. As mesmas foram gravadas com a utilização de aparelho de áudio. Segundo Boni e Quaresma (2005), nesse tipo de técnica o pesquisador conduz a entrevista por meio de questões previamente definidas, porém em um contexto semelhante ao de uma conversa informal. Nele também são reunidas perguntas abertas e fechadas, tornando possível ao entrevistado discorrer sobre o tema proposto. Assim sendo, o roteiro elaborado pela pesquisadora serviu como mera orientação para a obtenção dos dados primários, uma vez que as questões abordadas não se restringiram às perguntas previamente estabelecidas.

As entrevistas foram realizadas nas dependências da agência do Banco, em horário previamente agendado com cada um dos gestores e foram conduzidas pela própria pesquisadora.

Para a identificação do impacto da estabilidade sobre o desempenho do trabalhador em relação às metas organizacionais, e a fim de se caracterizar comprometimento, desenvolveu-se pesquisa a partir de material já elaborado. Tal material foi composto por livros e artigos científicos que abordam os temas acima descritos.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para facilitar a análise, as entrevistas foram transcritas e organizadas de forma a favorecer a categorização de seu conteúdo. Para tanto, foi construída uma tabela utilizando o *software* Excel (vide Apêndice B), na qual três dos objetivos específicos do estudo foram utilizados como categorias de análise para os dados obtidos nas entrevistas. Na transcrição, foram respeitadas as falas originais dos entrevistados. Por isso, eventuais erros de concordância gramatical ou de domínio do língua portuguesa poderão estar presentes neste estudo quando citadas as falas originais.

A análise dos dados obtidos deu-se por meio do modelo de análise de conteúdo, definido como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção [...] destas mensagens. (BARDIN, 2011, p. 48)

A análise de conteúdo é constituída por três etapas: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material, e 3) o tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na primeira etapa, a pré-análise, tem-se os primeiros contatos com os documentos e, posteriormente, a escolha dos mesmos, a formulação de hipóteses e a preparação do material para análise. A exploração do material consiste nas tarefas de codificação, ou seja, a escolha de unidades, a escolha das regras de contagem e, por fim, a escolha de categorias. Por último, o tratamento dos resultados, o qual tem por finalidade tornar os dados válidos e significativos, confrontando-se as informações obtidas com aquelas já existentes (GIL, 2008, p. 153).

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente trabalho teve por alvo compreender qual a percepção dos gestores de um Banco Público Federal acerca do tema estabilidade funcional na organização estudada. Para tanto, tornou-se necessário identificar de que formas tal estabilidade afeta o desempenho dos funcionários segundo os entrevistados.

As limitações do estudo decorrem do método de pesquisa utilizado — pesquisa qualitativa descritiva —, o qual não permite a generalização dos resultados obtidos. Dado também que o estudo foi realizado em apenas uma das agências do Banco Público analisado, tendo-se acesso a um número reduzido de gestores, as conclusões obtidas ficam limitadas ao contexto analisado.

Ainda segundo Gil (2008), diante dos fatos sociais o pesquisador não é capaz de avaliar com total objetividade o fenômeno investigado, dado que o mesmo possui suas próprias preferências, inclinações, interesses particulares, caprichos, preconceitos e avalia tais fatos baseando-se em um sistema de valores pessoais. Assim sendo, outra limitação do estudo é o fato de a pesquisadora trabalhar na Instituição, o que dificulta o tratamento da realidade observada com absoluta neutralidade.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção expõe, à luz da literatura pesquisada, a análise das abordagens acerca do comprometimento organizacional, bem como do impacto da estabilidade sobre o desempenho no trabalho. Além disso, apresenta os resultados provenientes do estudo realizado junto aos gestores de uma das agências bancárias de um Banco Público brasileiro. Dessa maneira, está dividida em cinco partes: 1) apresentação dos dados demográficos dos sujeitos de pesquisa; 2) apresentação do conceito de comprometimento segundo a literatura consultada; 3) apresentação do impacto da estabilidade sobre o desempenho no trabalho, conforme a literatura pesquisada; 4) apresentação da visão dos gestores acerca do impacto da estabilidade sobre o desempenho do funcionário do banco; 5) apresentação das consequências decorrentes do desempenho insatisfatório do funcionário do Banco no trabalho.

4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS DOS SUJEITOS DE PESQUISA

A Tabela 2 demonstra o tempo de experiência na organização estudada e o gênero dos sujeitos de pesquisa:

Tabela 2 – Dados demográficos dos sujeitos de pesquisa

Tempo de Experiência no Banco	Número de Gestores	Número de Gestores por Gênero	
		Masculino	Feminino
Entre 10 e 15 anos	4	3	1
Entre 16 e 20 anos	-	-	-
Entre 21 e 25 anos	1	1	-
Entre 26 e 30 anos	2	2	-

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Entre os gestores acima, foi possível observar que tanto o Gerente Geral como o Gerente de Módulo foram responsáveis pelo maior número de subordinados ao longo de suas carreiras no Banco, com uma média de 100 funcionários cada um. Tal número se deve às características das funções por eles ocupadas, cujo escopo

abrange a gestão de um número maior de empregados, se comparados à maioria dos gestores. Além disso, no caso do Gerente de Módulo, aspectos como rotatividade dos funcionários e tempo de vínculo com a empresa (28 anos e meio) influenciam no elevado número de empregados por ele geridos.

A Tabela 3 demonstra o número de subordinados por cada um dos gestores da agência estudada.

Tabela 3 – Número de subordinados por gestor

Função	Número de Subordinados
Gerente Pessoa Física I	3
Gerente Pessoa Física II	1
Gerente Pessoa Jurídica I	1
Gerente Pessoa Jurídica II	1
Gerente de Negócios	10
Gerente Geral	11
Gerente de Módulo	5

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

4.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL SEGUNDO A LITERATURA

Em resposta ao primeiro objetivo específico do presente trabalho — caracterização do comprometimento com foco na organização — importa destacar o consenso existente na literatura consultada acerca das diferentes bases ou motivos geradores do mesmo. Tais bases são analisadas sob cinco diferentes enfoques, sendo eles: o enfoque afetivo, o instrumental ou calculativo, o normativo, o sociológico e, por fim, o enfoque comportamental.

A primeira vertente do comprometimento organizacional — a afetiva — caracteriza-se pela forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização por parte do indivíduo, a intenção de se realizar esforços em prol desta, além de um forte desejo na manutenção do vínculo com a instituição. Quanto à segunda vertente analisada — instrumental ou calculativa —, o comprometimento está relacionado aos custos ou recompensas associados à condição de se fazer parte da organização. Nesse caso, os múltiplos investimentos realizados pelo indivíduo ao

longo do tempo elevam o custo de o mesmo abandonar a organização, mantendo-o engajado. A vertente normativa enfoca o conjunto de pressões normativas que, ao serem internalizadas pelo indivíduo, influenciam seu comportamento, o tornando congruente aos objetivos e interesses organizacionais. Assim, o comprometimento surge como resultado do conjunto de valores partilhados que produzem pressões sobre as partes envolvidas, pressões essas associadas ao sistema de recompensas vigente. A vertente sociológica define que o interesse por parte do trabalhador em permanecer em seu emprego fundamenta-se em sua percepção a respeito do regime de governo do empregador. Por fim, o enfoque comportamental é conceituado como o vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos. Aqui, a manifestação do comprometimento é observável através de comportamentos que ultrapassam as expectativas normatizadas pela organização para o indivíduo.

O Quadro 1 apresenta resumidamente os cinco enfoques do comprometimento organizacional acima descritos, segundo a literatura pesquisada:

Quadro 1 – Enfoques do comprometimento organizacional

Enfoque	Características	Autores
Afetivo	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação do indivíduo com a organização e seus objetivos. - O atingimento dos objetivos organizacionais é o alvo da manutenção do vínculo do indivíduo com a organização. 	Mowday, Steers e Porter (1979); Meyer e Allen (1990); Bastos (1993); Borges-Andrade e Flauzino (2008).
Calculativo ou Instrumental	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionado aos custos ou recompensas de se fazer parte da organização. - O engajamento decorre dos diversos investimentos realizados pelo indivíduo ao longo do tempo. 	Becker (1960); Meyer e Allen (1990); Bastos (1993).
Normativo	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionado à totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo. - Valores generalizados de lealdade e dever constituem-se em determinantes imediatos deste enfoque. 	Wiener (1982); Wiener e Vardi (1990); Meyer e Allen (1990); Bastos (1993).
Sociológico	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento baseado na percepção de legitimidade a respeito do regime de governo do empregador. 	Bastos (1993); Borges-Andrade e Flauzino (2008).
Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> - Vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos. - Comportamentos que ultrapassam as expectativas normatizadas pela organização. 	Kiesler e Sakamura (1966); Salancik (1991); Bastos (1993).

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O tema do comprometimento organizacional foi também abordado nas entrevistas realizadas na organização foco deste estudo. Assim sendo, é possível correlacionarem-se as percepções dos gestores com os conceitos já mencionados acerca do assunto.

A respeito do tema, três dos entrevistados associaram comprometimento à obtenção dos resultados estabelecidos pela organização, sendo este relacionado ainda ao atendimento das expectativas organizacionais por parte de seus empregados. Tal ideia, porém, está mais relacionada à abordagem comportamental do desempenho, conforme afirmado por Sonnentag e Frese (2002), do que àquela referente ao enfoque afetivo do comprometimento organizacional.

Quando questionados a respeito de sua opinião sobre o significado de comprometimento, quatro dos entrevistados apresentaram em comum uma percepção baseada no enfoque afetivo do mesmo. Para eles, o comprometimento estaria vinculado a aspectos como: gostar e defender a empresa em que se trabalha; estar interessado no que a organização requer do funcionário e desempenhar suas atividades pensando nisso; vestir a camisa da organização, acreditando na empresa e em seus produtos e fazer de tudo para atingir o que é esperado do funcionário. Nesse caso, observa-se que as ideias acima mencionadas pelos entrevistados relacionam-se com a vertente afetiva do comprometimento, uma vez que carregam em si suas três características: forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; intenção de se esforçar em prol desta; forte desejo de manter o vínculo com a empresa (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979).

Cabe ressaltar também que, segundo um dos gestores, “comprometimento é defender o Banco, tratar o Banco como se fosse teu, como uma empresa tua. É diferente de só cumprir horário, fazer o que mandam e pronto”. Além disso, comprometimento significaria “[...] vestir a camisa, não fazer só o que é pedido. É tu ver as coisas e tomar a iniciativa de fazer” e que, nos anos iniciais de sua carreira na organização, o Banco “era como se fosse uma extensão tua... ‘bah, tem uma luz ligada ali, o cara corria lá para desligar. O computador ligado e ninguém tá usando, vamos economizar”. Aqui, se percebe novamente a presença da base comportamental do comprometimento, na qual os indivíduos sentem-se autorresponsáveis por determinadas atitudes e o comprometimento manifesta-se por meio de comportamentos que vão além dos limites normatizados pela organização (BASTOS, 1993). Ao tratar desse conceito, Bastos explica:

Comprometimento seria observável em comportamentos que vão além das expectativas normatizadas pela organização para o indivíduo. A assiduidade, o tempo no emprego, a qualidade adicional no desempenho de tarefas são alguns dos indicadores utilizados para operacionalizar o construto. (BASTOS, 1993, p. 59)

Finalmente, foi possível observar nos discursos dos sujeitos de pesquisa a predominância das vertentes afetiva e comportamental do comprometimento organizacional, as quais privilegiam as abordagens de Mowday, Steers e Porter (1979) e Kiesler e Sakamura (1966), respectivamente.

4.3 O IMPACTO DA ESTABILIDADE SOBRE O DESEMPENHO SEGUNDO A LITERATURA

Duas diferentes visões são abordadas pela literatura pesquisada acerca do impacto da estabilidade sobre o desempenho do servidor.

A primeira delas trata da instituição da estabilidade como uma ferramenta para o desempenho satisfatório do servidor no trabalho, uma vez que esta assegura a continuidade dos serviços prestados pelo Estado, bem como um melhor exercício das funções do ocupante do cargo público (BARBOSA, 2009; MEIRELLES, 2012). Nesta perspectiva, a permanência no serviço público, proporcionada pelo atingimento de todos os requisitos previstos em lei, não deve ser vista como um privilégio de manutenção do cargo, mas uma forma de evitar que a Administração Pública seja comprometida pelo uso político de suas atividades, pelo atendimento de interesses clientelistas, por arbitrariedade técnica, pela descontinuidade na prestação de serviços públicos e, ainda, pela perda da memória técnica da administração. Assim sendo, a estabilidade se constituiria em um fator de aprimoramento do desempenho do servidor público no trabalho.

Por outro lado, Pereira (1996) aborda a estabilidade funcional sob uma perspectiva negativa. Segundo sua visão, a mesma se constitui em um empecilho à obtenção de elevados níveis de desempenho, sendo vista como um fator de aumento da ineficiência do serviço público. Nesse sentido, a estabilidade é responsável por manter em seus cargos servidores desmotivados e sem disposição para o trabalho, visto que a demissão não se constituiria em uma alternativa de punição para os mesmos. Nassuno (1998) vê a estabilidade como uma proteção ao

servidor público, a qual pode gerar descompromisso do mesmo com o desempenho de suas atividades. Conforme a autora:

A baixa produtividade e o reduzido grau de responsabilidade por parte dos burocratas públicos podem ser explicados pela existência de um conjunto de leis que determinam que o pagamento e a promoção sejam baseados no tempo de serviço, e não na produtividade, que os salários sejam estabelecidos de forma global e que amplas garantias de emprego abranjam todos os servidores. (NASSUNO, 1998, p. 7)

Aqui, a falta de profissionalismo também surge como um dos defeitos da estabilidade do servidor público.

Dessa maneira, observa-se que historicamente o instituto da estabilidade nunca teve como objetivo impactar negativamente o desempenho do servidor público nos serviços por este prestados, e sim estabelecer condições viáveis de trabalho que alavancassem tal desempenho. Entretanto, pode-se constatar também que a estabilidade acabou por prejudicar o desempenho do trabalhador ao assegurar que servidores descomprometidos e ineficientes permanecessem em seus cargos, independentemente da obtenção de um desempenho satisfatório em suas funções.

O Quadro 2 apresenta um resumo da influência positiva da estabilidade sobre o desempenho no trabalho, de acordo com os autores mencionados.

Quadro 2 – Aspectos positivos da estabilidade sobre o desempenho no trabalho

Aspectos positivos	Autores
Assegurar a continuidade do serviço prestado pelo Estado.	Barbosa (2009); Meirelles (2012); Rowe e Bastos (2007).
Evitar perseguições políticas causadas pelas mudanças de governo.	
Garantir a excelência na prestação de serviços à sociedade.	
Evitar o nepotismo.	
Fortalecer o vínculo afetivo do servidor, gerando comprometimento.	

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Já o Quadro 3 resume as características negativas do impacto da estabilidade sobre o desempenho do trabalhador, segundo a literatura analisada.

Quadro 3 – Aspectos negativos da estabilidade sobre o desempenho no trabalho

Aspectos negativos	Autores
Impossibilitar a punição de aspectos como desmotivação, ausência de disposição para o trabalho e ineficiência com a demissão.	Pereira (1996); Barbosa (2009).

Proteger de forma patrimonialista o Estado e os servidores públicos.

Responsável pela ineficiência e a falta de profissionalismo no trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

4.4 A INFLUÊNCIA DA ESTABILIDADE SOBRE O DESEMPENHO, NA VISÃO DOS GESTORES

O segundo objetivo específico do presente estudo tem por alvo identificar, a partir da percepção dos gestores, como a estabilidade funcional influencia o desempenho do empregado do Banco. Entretanto, antes de se dar resposta a esta questão, cabe ressaltar que a organização foco deste trabalho trata-se de uma empresa de economia mista. Assim sendo, seus empregados não desfrutam do direito de permanência no serviço público outorgado pela Constituição Federal, dado que os mesmos são regidos pelo regime jurídico da Consolidação das Leis do Trabalho.

Os dados obtidos por meio das entrevistas realizadas na agência, todavia, revelaram em comum entre a maioria dos gestores o reconhecimento da presença da estabilidade na organização estudada, ainda que não assegurada por lei a seus funcionários. Tal percepção fica clara no discurso do Entrevistado 1 ao mencionar que “Sim, o Banco tem uma estabilidade muito grande”, quando questionado sobre a existência da mesma na organização. Segundo o Entrevistado 3, “A estabilidade de lei não existe [...]. Existe uma preocupação do Banco em não demitir os seus funcionários por qualquer motivo, até este momento”. Em concordância com as percepções anteriores, o Entrevistado 7 declara o seguinte:

[...] nós somos celetistas, então legalmente nós não teríamos a estabilidade, mas trazendo assim, para a cultura organizacional, o Banco não tem o costume de demitir as pessoas [...].

Essa clareza quanto à condição de uma estabilidade não amparada por lei também foi mencionada por outros gestores, alinhando-se ao conceito de estabilidade descrito por Meirelles (2012), ao especificar que não há, para os empregados públicos, qualquer possibilidade constitucional de aquisição da mesma, uma vez que estão sujeitos ao regime jurídico da Consolidação das Leis do Trabalho.

Em resposta ao segundo objetivo específico deste estudo, a análise dos dados coletados permitiu constatar três diferentes visões sobre o impacto da estabilidade no desempenho dos funcionários, conforme segue:

- A estabilidade é neutra, não exercendo nenhuma influência (positiva ou negativa) sobre o desempenho dos subordinados.
- A estabilidade pode agir como uma influência positiva sobre o desempenho, gerando maior comprometimento por parte do funcionário.
- A estabilidade pode agir como uma influência negativa, gerando acomodação e desempenho insatisfatório.

Dentre os entrevistados, dois mencionaram que a estabilidade não influencia negativa ou positivamente o desempenho no trabalho. Isso ocorre na percepção de um deles pelo fato de que, para a ascensão na carreira dentro da organização, é necessário desempenho satisfatório. O Entrevistado 1 expressa tal ideia ao afirmar que:

A estabilidade não impacta, o que impacta o desempenho do funcionário é buscar uma carreira dentro do Banco. O Banco propicia isso, tu entra [sic] como escriturário e pode ser o presidente do Banco... tecnicamente pode, né. Pode ser um diretor, pode ser um superintendente, pode ser um gerente de agência [...].

Na opinião do outro gestor, as pessoas por ele gerenciadas ao longo de sua trajetória profissional no Banco nunca tiveram seus desempenhos impactados negativamente pela estabilidade, e atribui tal fato ao comprometimento dos funcionários com quem trabalhou. Assim, a estabilidade não afetaria o desempenho dos empregados e o elemento responsável por alavancá-los seria a busca pelo avanço na carreira.

A segunda visão constatada por meio das entrevistas com os gestores considera que a estabilidade pode influenciar positivamente o desempenho dos subordinados, uma vez que a mesma se constitui em um aspecto motivador para que o funcionário invista em sua carreira dentro da organização, gerando maior comprometimento. Além disso, ela se tornaria positiva no momento em que o empregado a percebe como segurança da manutenção de seu emprego e salário, não sendo considerada como um motivo para acomodação da maioria dos funcionários do Banco. A declaração do Entrevistado 5 ilustra a perspectiva de melhoria do desempenho ao mencionar que “ [...] pensando pelo ponto de vista do funcionário, isso dá ao funcionário a capacidade de se reposicionar [...] de se

realinhar com os interesses da organização”. Já o Entrevistado 4 menciona sobre a estabilidade: “Eu acho que para fazer uma carreira é boa, porque se não tivesse estabilidade o cara ia buscar outra coisa”.

Tal visão corrobora a abordagem de Barbosa (2009), para quem a estabilidade possui como objetivo principal garantir aos servidores uma expectativa de permanência no serviço público, bem como a excelência na prestação de serviços à sociedade, não devendo ser vista como um privilégio de permanência no cargo.

O Entrevistado 7 destacou também o fato de a estabilidade evitar abusos no que diz respeito às decisões de desligamento de funcionários:

Nós estamos lidando com uma empresa pública, então, se nós quebrarmos essa estabilidade informal que existe dentro da empresa, se se permitir que o gestor, de forma isolada, possa decidir sobre o desligamento de um colega, pode abrir espaço aí para abusos [...].

A percepção acima confirma a abordagem de Meirelles (2012), a qual afirma que o instituto da estabilidade tinha, entre outras funções, evitar perseguições políticas aos servidores públicos, causadas pelas mudanças de governo. Uma vez que a cultura paternalista brasileira é criticada pelas práticas sociais de apadrinhamento, relações pessoais, falta de cobrança, indicações para cargos, nepotismo, entre outros (BARBOSA, 2014), este item se torna especialmente relevante para que se evitem arbitrariedades no que diz respeito à demissão dos empregados do Banco Público estudado.

Por fim, a visão da estabilidade como um fator de redução do desempenho dos indivíduos no trabalho foi manifestada pela maioria dos gestores. Conforme o Entrevistado 6:

O Banco é uma mãe brasileira, né. Tem funcionário que deveria ser demitido, e não é. Deveria porque faz coisa errada, porque age de má-fé, porque é irresponsável, e não é. Ou porque é incompetente mesmo, no extremo, e não é demitido. Tem outros funcionários que poderiam ser demitidos, ver se é o caso de avaliar, dar um gancho, dar uma advertência, e também não é demitido.

Quando questionado sobre se a existência da estabilidade prejudicou, em algum momento, o desempenho dos funcionários por ele gerenciados, o Entrevistado 5 relata:

Sim. Acomodação... acomodação. Perda do brilho nos olhos. “Eu já tô bem aqui, já cheguei num certo nível, tô bem aqui.” Isso acontecia muito lá na Diretoria de Crédito. O funcionário chegou a um cargo de assessoria, tava ganhando um bom salário, já tava lá há dez anos, não via horizontes maiores pra ele e tava ali parado, estacionado. E aí você cria uma certa estagnação. Não tinha aquele *upgrade*, [...] e começava a cair mesmo o

rendimento. Porque lá na Crédito você era muito avaliado pela quantidade de processos, de análises de crédito que você fazia. Então se ele fizesse cinco ou fizesse dez, ia ganhar o mesmo salário e ninguém ia mexer com ele. Então se o cara não quisesse ascender mais do que ele já era, ele acabava se acomodando e ficando nos cinco [...].

Assim sendo, a estabilidade influencia negativamente o desempenho dos funcionários, uma vez que gera “acomodação” no cargo ocupado. Essa condição leva, ainda, o empregado a produzir apenas os resultados mínimos esperados pela organização, dado que tal fato não acarreta em seu desligamento da empresa. Tudo isso reforça a visão de autores como Pereira (1996), para quem a extensão da estabilidade garantida aos servidores públicos representa um fator de aumento da ineficiência do serviço público, impossibilitando que aspectos como desmotivação, ausência de disposição para o trabalho e ineficiência sejam punidos com a demissão.

4.5 DEMAIS VARIÁVEIS QUE INTERFEREM NO COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO

O terceiro objetivo específico do presente estudo consistiu em identificar e analisar outras variáveis que possam interferir no comprometimento e no desempenho dos servidores. Assim, a partir das entrevistas realizadas, constataram-se como fatores que impactam tal desempenho e comprometimento, os seguintes itens:

- Perda da função comissionada.
- Estagnação nos cargos iniciais da carreira na organização.
- Realocação do funcionário em outros cargos, agências ou setores do Banco.

Antes de se analisarem tais variáveis, importa conceituar o que se chama função comissionada. Dallari (1992) define função comissionada, ou função gratificada:

[...] como o conjunto de atribuições especiais e de maior responsabilidade, cujo volume não justifica a criação de cargo ou emprego e, por isso, há de ser conferida a quem já seja servidor ou empregado público, mediante uma retribuição adicional [...].

Para os funcionários do Banco, as funções comissionadas não são incorporadas no decorrer da carreira profissional, uma vez que todos os empregados são, em última análise, escriturários que podem ou não exercer tais funções. Quanto a isso, o Entrevistado 5 explica:

[...] no Banco você não incorpora comissões. Eu não sou Gerente de Negócios, eu estou como Gerente de Negócios. Na verdade eu sou um escriturário, um posto efetivo, que exerce a função comissionada de Gerente de Negócios [...]. Desde nós até o superintendente regional, todos nós somos escriturários comissionados [...].

E, em concordância com a declaração anterior, o Entrevistado 1 afirma:

Nós todos somos escriturários, todo mundo. Nós estamos comissionados, nós não somos comissionados. Eu sou uma escriturária que estou comissionada como Gerente de Contas [...].

Com isso em vista, a perda de tal função gratificada foi apontada pelos gestores como uma das consequências do desempenho insatisfatório no trabalho. Para tanto, é necessário que o empregado seja negativamente avaliado em três avaliações consecutivas de desempenho, as quais são realizadas a cada seis meses. No que diz respeito à função de gerente geral, esse número se reduz para apenas uma avaliação negativa de desempenho. A respeito da perda de comissão, o Entrevistado 5 exemplifica:

Vou dar um exemplo para você: eu sou um Gerente de Negócios, tenho um salário de, vamos dizer, xis. A qualquer hora, de acordo com meu desempenho, eu posso ser rebaixado para um posto efetivo, um escriturário. Meu salário vai cair para xis sobre cinco, vou ganhar cinco vezes menos do que eu ganho [...].

Assim sendo, tanto os sistemas de avaliação de desempenho como a legitimidade dos gestores influenciam o desempenho dos empregados do Banco.

Outro resultado do desempenho insatisfatório no trabalho, relatado nas entrevistas, trata-se da estagnação no cargo ocupado, ou, ainda, nos cargos iniciais da carreira no Banco. Nesse caso, o funcionário de baixo desempenho ou “acomodado” não ascende profissionalmente na organização, conforme menciona o Entrevistado 6:

Hoje quem não produz, não dá resultado, quem não é eficiente — não basta ser eficaz — acaba não subindo, não cresce. Claro, se o cara se contenta em ser posto efetivo pra sempre, pode ser que a cultura de não demitir acomode o sujeito [...].

Dessa maneira, por meio dos dados obtidos é possível constatar que o desempenho satisfatório no trabalho determina a progressão na carreira dentro do Banco, bem como a manutenção das funções comissionadas conquistadas pelo empregado ao longo de sua trajetória profissional. Nesse sentido, o Entrevistado 2

afirma que “[...] a gente tendo um desempenho bom, a gente conseguindo atingir aquilo que a gente combinou com nossos superiores, a gente adquire não só a estabilidade como a ascensão”.

Em contrapartida, a ausência do desempenho esperado pela organização redundava tanto na perda das funções comissionadas, como na estagnação profissional.

Por fim, a realocação de funcionários em outras posições, agências ou setores do Banco foi indicada pelos entrevistados como um dos resultados do baixo desempenho funcional. Quanto a isso, o Entrevistado 3 menciona o seguinte:

[...] Até cinco ou dez anos atrás, se transferia o funcionário pra um outro local para ele “atrapalhar menos”. [...] A agência não se dava bem com o funcionário, “manda lá para o CESEG¹, para ele arquivar alguma coisa”.

O reposicionamento dos empregados é mantido, ainda hoje, como uma prática dos gestores ao tratar com funcionários de baixo desempenho. Tal realocação, na visão de outro entrevistado, tem em vista tornar os funcionários úteis para a empresa em outras dependências ou cargos, nos quais os mesmos não sejam tão cobrados por seus resultados.

¹ Um dos departamentos internos da organização estudada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de abordagem qualitativa buscou compreender a percepção dos gestores de uma agência varejo de um Banco Público Federal acerca do tema estabilidade funcional. De forma a responder a problemática aqui sugerida, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (i) caracterizar comprometimento, segundo a literatura; (ii) identificar, de acordo com a literatura, se a estabilidade impacta o desempenho do trabalhador em relação às metas organizacionais; (iii) identificar, na percepção dos gestores, como a estabilidade funcional afeta o desempenho do funcionário; (iv) identificar, de acordo com os gestores, quais são as consequências decorrentes do desempenho insatisfatório do funcionário.

Uma vez que tanto as técnicas abordadas para coleta de dados como a análise de conteúdo se deram de acordo com os procedimentos metodológicos previamente estabelecidos, tornou-se possível responder aos objetivos aqui levantados. Os resultados obtidos para cada um dos itens analisados neste estudo são apresentados conforme o quadro abaixo:

Quadro 4 – Objetivos estabelecidos X Resultados do estudo

Objetivo	Resultado
Caracterizar comprometimento, segundo a literatura.	O comprometimento organizacional é o resultado de diferentes motivos ou bases. Este se revela sob cinco diferentes enfoques, sendo eles: o enfoque afetivo, o calculativo ou instrumental, o normativo, o sociológico e o enfoque comportamental.
Identificar, na percepção dos gestores, como a estabilidade funcional afeta o desempenho do funcionário.	Observaram-se três percepções acerca do tema. A primeira visão entende que a estabilidade é neutra, não exercendo nenhuma influência sobre o desempenho dos subordinados. A segunda delas vê a estabilidade como uma influência positiva sobre o desempenho, gerando maior comprometimento. A terceira visão percebe a estabilidade como uma influência negativa, gerando acomodação e desempenho insatisfatório. De todas elas, porém, predomina entre os gestores esta última, uma vez que dentre os sete entrevistados, a maioria citou algum dos efeitos negativos da estabilidade sobre o desempenho dos funcionários do Banco.
Identificar e analisar outras variáveis que possam interferir no comprometimento e no desempenho dos servidores.	A perda da função comissionada adquirida pelo empregado, a estagnação nos cargos iniciais da carreira na organização e a realocação do empregado em outros cargos, agências ou setores do Banco constituem-se em variáveis que podem interferir no desempenho e comprometimento do funcionário do Banco.
Apontar sugestões para futuras pesquisas.	

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Em relação às limitações do estudo, verifica-se que o método escolhido, pesquisa descritiva, não permite a extensão das conclusões aqui apresentadas a todas as organizações bancárias brasileiras, e mesmo a todas as agências da Instituição analisada. Importa ressaltar também que a presente pesquisa foi realizada em apenas uma das agências do Banco Público foco deste trabalho, tendo-se acesso a um número reduzido de gestores. Assim, sugere-se o desenvolvimento de outros estudos que investiguem com maior profundidade os aspectos aqui colocados, contemplando também um maior número de agências e sujeitos de pesquisa. Para tanto, alguns elementos apresentados neste estudo poderão servir de base para pesquisas mais abrangentes a respeito do tema abordado.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of occupational psychology**, v. 63, n. 1, p. 1-18, 1990.
- BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.
- BARBOSA, Livia. Meritocracia e sociedade brasileira. **Revista de Administração de Empresas FGV/EAESP**, São Paulo, v. 54, p.80-85, 2014.
- BARBOSA, Maria Antônia. **A estabilidade do servidor público e o princípio da eficiência**. 2009. 76f. Monografia (Pós-Graduação *lato sensu* em Administração Legislativa) — Universidade do Legislativo Brasileiro e Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasília, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas — RAE**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 53-60, maio/jun. 1993.
- BECKER, Howard S. Notes on the concept of commitment. **American journal of Sociology**, p. 32-40, jul. 1960.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.
- BORGES, Maria Cecília. Das funções de confiança *stricto sensu* e dos cargos em comissão: abordagem constitucionalmente adequada. **Revista TCEMG**, Belo Horizonte, jan./fev./mar. 2012.
- BOTELHO, Renata Dias; PAIVA, Kely C. M. de. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 249-283, 2011.
- CAMPOS, J. G. F. et al. Componente do comprometimento organizacional no setor público. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p. 9-26, abr./jun. 2009.
- COELHO Jr., Francisco Antonio. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho**: um estudo multinível. 2009. 301f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) — Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília, 2009.
- DALLARI, Adilson Abreu. **Regime Constitucional dos Servidores Públicos**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1992. (39)

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FLAUZINO, Dulce Pires; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational behavior and human performance**, v. 16, n. 2, p. 250-279, 1976.

KIESLER, C. A.; SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 3, p. 349-353, 1966.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2005.

LOPES, Maurício Antônio Ribeiro. **Comentários à reforma administrativa**. São Paulo: RT, 1998.

MACHADO, Érica Máximo; UMBELINO, Lícia Maria. **A questão da estabilidade do servidor público no Brasil: perspectivas de flexibilização**. Brasília: ENAP, 1995. Texto para discussão.

MARTINS, Eduardo Paulo Ferreira. **Qualidade no serviço: o caso do setor bancário português**. Lisboa: Vida Econômica, 2013.

MEIRELLES, Hely Lopes et al. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1966.

_____. **Direito administrativo brasileiro**. 39. ed. São Paulo: Malheiros, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de S.; SANCHES, Odécio. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-248, 1993.

MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. **Journal of vocational behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

NASSUNO, Marianne. **Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial: avanços e desafios**. Brasília: ENAP, 1998.

OLIVEIRA, Hervecia Fernanda Fidelis de. **Aprendizagem, competência e desempenho no trabalho**. 2010. 178f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) — Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34, 1998.

_____; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

ROWE, Diva E. O.; BASTOS, Antônio V. B. Organização e/ou carreira? Comparando docentes de IESs públicas e privadas quanto à estrutura de seus vínculos de comprometimento no trabalho. In: **XXXI ENANPAD — Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Rio de Janeiro, 2009.

SILVA, Alexsander Dauzeley da; ALPERSTEDT, Graziela Dias. Mudança organizacional estratégica em um banco público: uma análise a partir da perda da conta movimento. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 4, ago. 2013.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In: SONNENTAG, S. (Ed.) **Psychological management of individual performance**. New York: John Wiley & Sons, 2002.

_____; VOLMER, Judith; SPYCHALA, Anne. Job performance. **The sage handbook of organizational behavior**, v. 1, p. 427-447, 2008.

APÊNDICE A — ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM GESTORES DA ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA

Dados do Entrevistado

Nome:

Idade:

Função comissionada:

Tempo no Banco:

Funções nas quais supervisionou outros funcionários:

Quantos funcionários já supervisionou ao longo da carreira no Banco:

Questionário

1. Ao longo de sua carreira profissional, você já foi gestor de quantos funcionários?
2. Em sua opinião, o que significa comprometimento com a Organização?
3. Em sua opinião, o que significa desempenho dos funcionários em relação às metas organizacionais?
4. Em sua opinião, existe, por parte dos funcionários, uma preocupação em relação ao seu próprio desempenho?
5. Em sua opinião, o que significa estabilidade do funcionário?
6. Como você vê a questão da estabilidade do funcionário dentro da Organização? (Existente ou não existente na cultura organizacional do Banco)

7. Em caso de existência, qual sua opinião a respeito da estabilidade funcional?
(Avalia positiva ou negativamente)

8. Em sua opinião, de que maneira a existência de estabilidade funcional influencia o desempenho dos funcionários?

APÊNDICE B – PLANILHA DE ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS

Categorias por Objetivos Específicos X Percepção dos Gestores	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2
Caracterização de Comprometimento	<p>Desempenho do trabalho como um todo, com as pessoas que trabalham com a gente, com o resultado que a gente tem que dar para a empresa, com o resultado que a gente tem que dar para com os clientes também. A gente trabalha com três frentes: colegas, a empresa em si e os clientes, porque uma coisa depende da outra para poder haver sinergia entre todos. O resultado vem do comprometimento com todos. Se comprometer com a empresa é também atingir os objetivos. Desempenhar o trabalho pode ser só desempenhar: venho aqui, trabalho, atendo e vou embora. Se comprometer com a empresa é buscar resultado. Buscar resultado para o cliente.</p>	<p>Comprometimento... primeira coisa é a pessoa defender a empresa que trabalha, gostar. Esse é o primeiro fato. O segundo é, por exemplo, cumprir jornada de trabalho, ter responsabilidade com horário combinado para chegada, horário combinado para intervalo, horário de saída. A carga horária é o segundo fator.</p>
Influência da estabilidade no desempenho dos funcionários	<p>A estabilidade não impacta. O que impacta o desempenho do funcionário é buscar uma carreira dentro do Banco. O Banco propicia isso. Tu entra como escriturário e pode ser presidente do Banco. Tecnicamente, pode. Ou pode ser um diretor, pode ser um superintendente, pode ser um gerente de agência.... Então o que alavanca o desempenho das pessoas é a busca pela carreira. A estabilidade faz parte do contexto do Banco, de ser uma empresa semipública, mas isso não é uma condicionante.</p>	<p>Estabilidade, eu acho que é aquilo que a pessoa adquire com o seu desempenho. O Banco não tem estabilidade, nós somos regime celetista. Existe a cultura da empresa de não praticar demissões, dificilmente tu vê um colega ser demitido. Mas não que nós estamos aqui todos garantidos. A estabilidade a gente adquire: a gente tendo um desempenho bom, a gente conseguindo atingir aquilo que a gente combinou com nossos superiores, a gente adquire a estabilidade. Não só estabilidade, como a ascensão. As pessoas que eu gerenciei ao longo do tempo não se preocuparam com estabilidade, de forma alguma algum deles, ou a gente em qualquer conversa do dia a dia, pensou em estabilidade. Eu tive a sorte de trabalhar com pessoas comprometidas. No meu setor não existe essa preocupação. A estabilidade nunca impactou positiva ou negativamente os funcionários com quem trabalhei. A gente ouve falar, mas não vou te afirmar, de ter gente em alguns setores do Banco que, realmente, estariam lá mais acomodados por causa dessa estabilidade, mas eu não vou te falar disso aí porque eu não tive essa situação diretamente. Agora, já ouvi falar? Já. Já, já, comentários de "O fulano lá tá tranquilo, ele tem estabilidade, o Banco não demite. Então ele tá trabalhando dessa forma, de uma maneira mais tranquila, mais acomodada". Ouvi, sim, mas não tive essa experiência entre os meus subordinados.</p>
Consequência do desempenho insatisfatório no Banco	<p>Para tu ir pra rua tem que roubar. Se roubar, vai pra rua, se não roubar... Eu tive um menino em Curitiba, que ele faltava e ele começou a não ter mais atestado. Então era falta não abonada. Ele perdeu dez dias de férias, e daí nós entramos também com um procedimento administrativo também. Mandamos ele para o médico do trabalho, pra ver se ele não tinha alguma doença, porque ele faltava tanto, fizemos ele assinar um termo. Aí tem uns mecanismos que tu consegue tentar trazer a pessoa de volta, mas não aquela coisa radical da empresa privada, né. O Banco, diferente das empresas privadas, busca trazer o funcionário pra dentro. Dar todo o tipo de apoio para o funcionário tentar ficar no Banco, se desenvolver dentro do Banco. Ele resgata o funcionário. Tem funcionário que não quer ser resgatado. Mesmo que tu não seja dispensado do Banco, tu não vai crescer, vai ficar sempre no mesmo patamar. E o Banco tem "n" oportunidades, o que te instiga a tentar alguma coisa melhor.</p>	<p>Eu tô no Banco há 12 anos. Se mudasse essa cultura do Banco, sairia muita gente. Se fosse como uma iniciativa privada normal. Com certeza, eu trabalhando no Banco, vi muito menos demissão do que trabalhando na iniciativa privada. O Banco tenta sempre dar um jeito de achar um lugar que a pessoa possa desempenhar.</p>

Categorias por Objetivos Específicos X Percepção dos Gestores	ENTREVISTADO 3	ENTREVISTADO 4
Caracterização de Comprometimento	<p>Comprometimento é estar atento ao que a organização te pede. Conseguir atender o que a organização espera de ti. Estar interessado naquilo que a organização te pede e fazer as coisas pensando nisso. Tu pode ser um cara comprometido, porém, tu não desempenha com aquela qualidade que se espera o teu serviço. Já trabalhei com todo o tipo de funcionários. 50% muito comprometidos com o serviço, 30% médio e 20%, aqueles que não querem nada com o serviço. Não estão preocupados com o que o Banco quer ou não quer. [Respondeu isso quando questionado sobre o desempenho dos funcionários com quem trabalhou] Desde funcionários que não vinham trabalhar, com justificativa furada — um atestado aqui, um não sei o que ali, uma doação de sangue lá. Até isso eles fazem.</p>	<p>Comprometimento é vestir a camisa, não fazer só o que é pedido. É tu ver as coisas e tomar a iniciativa de fazer. Quando eu entrei no Banco, tinha muito mais comprometimento que hoje, né. Todo mundo que entrava no Banco, na época, entrava no Banco e ia até se aposentar. A rotatividade era quase zero. E o pessoal era muito mais comprometido porque tu entrava no Banco e queria fazer carreira, até o fim. Era bem diferente de hoje em dia. Hoje em dia o pessoal novo entra aqui, não tem aquele comprometimento. Faz o horário dele, está estudando para outro concurso, tá vendo outra coisa. Quando eu entrei no Banco, ele era como se fosse uma extensão tua: "bah, tem uma luz ligada ali, o cara corria lá para desligar. O computador ligado e ninguém tá usando, vamos economizar". O comprometimento era bem maior por causa da carreira. Mesmo que tu não conseguisse promoção, a cada 3 ou 4 anos tinha aumento de 12%, e tinha mais o anuênio, que era 1% ao ano. Então tu tinha uma carreira mesmo que tu não fosse promovido. Durante muitos anos... até a chegada do Fernando Henrique, foi ali que começou os PDVs, ali que o pessoal começou a perder o comprometimento. Comprometimento é defender o Banco, tratar o Banco como se fosse teu, como uma empresa tua. É diferente de só cumprir horário, fazer o que mandam e pronto.</p>
Influência da estabilidade no desempenho dos funcionários	<p>Estabilidade significa tu ter uma condição de trabalho que tu só pode ser demitido se houver um caso grave. Ou por furto, ou por agressão... Estabilidade de lei não existe. A estabilidade, vamos dizer assim, como é que eu vou chamar essa estabilidade... Existe uma preocupação do Banco em não demitir seus funcionários por qualquer motivo, até este momento. Já foi mais gritante isso aí, hoje é menos gritante. Hoje até se demite mais funcionários, mas nem comparado com a iniciativa privada. Mas com certeza o desempenho dos funcionários do Banco também não é comparado com o de outras empresas. Assim como nós temos uma estabilidade velada, instituída, mas não de lei, o contrário também é verdadeiro: os funcionários do Banco trabalham mais, muito melhor do que os dos órgãos públicos que têm (a estabilidade assegurada por lei). Eu vejo porque eu acompanho alguns órgãos federais. A estabilidade impacta o desempenho dos funcionários do Banco, um pouco sim. Não tanto quanto os órgãos federais que têm isso por lei. Conheço muitos funcionários federais que por causa da estabilidade se prevalecem disso. Acho que no Banco se trabalha muito, embora haja aqueles que não desempenham e se prevalecem dessa situação. Por ter a estabilidade nós temos outros privilégios. Há pessoas que se prevalecem da estabilidade assegurada pela cultura da empresa. A estabilidade é um ponto importante, porque aqueles 20% de pessoas não comprometidas não estariam mais no Banco se não houvesse a estabilidade. Com certeza a estabilidade atrapalha naquela percentagem.</p>	<p>Estabilidade é que nem tu tem no Banco. Tu tem uma estabilidade: se tu trabalhar bem, se tu não cometer nenhuma irregularidade, tu sabe que dificilmente tu vai ser demitido. Acho que para fazer carreira [a estabilidade] é bom, né. Se não tivesse estabilidade, o cara ia buscar outra coisa. Algumas pessoas se acomodam, mas a maioria acho que não. A maioria acho que não é por causa da estabilidade que... Considera os casos de acomodação no cargo devido à estabilidade, como uma minoria. Quem quer fazer carreira não se deixa acomodar por causa da estabilidade. A estabilidade pode gerar uma acomodação nos cargos iniciais. Nessa situação, dificilmente um funcionário vai ser demitido, ainda que não tenha o desempenho esperado pela empresa.</p>
Consequência do desempenho insatisfatório no Banco	<p>Até 5 ou 10 anos atrás, sim. Se transferia o funcionário para um local que era para ele atrapalhar menos. E um dos locais que eram muito usados para isso eram os GENOPs, atuais CENOPs. A agência não se dava bem com o funcionário, "ah, manda lá para o CESEG, lá vai arquivar alguma coisa". Eu acho que teria que se arranjar um modo de modificar isso aí (a cultura da estabilidade no Banco). Essas pessoas que não estão interessadas no Banco não poderiam ficar no Banco. Mas como fazer isso eu não sei te dizer. Isso daí também é perigoso, né, se aproveitar de uma situação dessa pra... (cometerem-se abusos?) Isso... mas tratar de uma situação dessas é complicado, mas deveria ser modificado.</p>	<p>Tem alguma demissão que outra. Mais é perda de comissão. Claro, tem os 90 dias do estágio, mas tirando isso eu só vi funcionário ser demitido por irregularidade. Já ouvi de vários casos, nunca trabalhei junto. Nas agências que trabalhei nunca peguei um caso de um funcionário ser demitido, que trabalhasse comigo, mas já houve vários casos assim: funcionário que contabilizou coisas lá, ou mesmo concessão de crédito irregular. Como ponto negativo, a estabilidade pode gerar uma acomodação nos cargos iniciais.</p>

Categorias por Objetivos Específicos X Percepção dos Gestores	ENTREVISTADO 5	ENTREVISTADO 6
Caracterização de Comprometimento	<p>Comprometimento com a organização é você estar sintonizado com os objetivos da empresa. Vestir a camisa da empresa. É você fazer de seus objetivos os objetivos da organização, você acreditar que ela é uma empresa rentável, que seus produtos são produtos importantes para a sociedade e a tua participação nesse processo é salutar tanto para a sustentabilidade da empresa quanto para o bem-estar da sociedade. O comprometimento eu penso que não é só comprometimento com a empresa, mas com as pessoas que você gere e com o ambiente em que você está.</p>	<p>Comprometimento é ir até o fim, tu te compromete com o resultado que tá combinado, seja com o gerente, seja com o cliente, seja com o colega da carteira do lado. Ir até o fim. Fazer um pouco não é fazer, tá aí uma coisa que o Banco trabalha muito é a questão da eficácia (fazer a coisa bem feita) e eficiência (fazer com eficácia e a menor despesa possível). Então comprometimento é ir até o fim e isso é uma carência que existe no Banco hoje. O funcionário não tem essa visão de ir até o fim. O assistente novo e o PE tem muita dificuldade de visualizar que o processo que ele tá participando ou tá conduzindo sozinho não vai acabar com ele. Se ele não for comprometido, não fizer a parte dele bem feita, ele vai comprometer a equipe seguinte, que vai precisar do trabalho dele.</p> <p>Funcionários de 6 horas acham que quando ele vai embora acabou o processo, mas não acabou. Se alguém não conduzir o processo até o final, aquele trabalho é em vão, porque vai ter que fazer tudo de novo.</p>
Influência da estabilidade no desempenho dos funcionários	<p>Pensando pelo lado social, pelo ponto de vista do funcionário, isso dá ao funcionário a capacidade de se reposicionar. Torna a empresa mais humana. Isso também pode ser bom para a empresa, se eu como funcionário também preciso dar valor a esse tipo de situação. Porque é um direito que tu tem (a estabilidade), mas também é um dever. É um dever para com a empresa, de se reposicionar, de se realinhar com os interesses da organização... Se não houver esse pensamento recíproco, pode ser nocivo para a empresa. A estabilidade pode ser positiva ou negativa, depende de como ele se vê na empresa: ele quer crescer ou quer ficar como está? Em excesso, entretanto, considera que pode ser um causador de estagnação e que isso não é ruim só para a empresa, mas também para o indivíduo. Quando o funcionário percebe que ele é estável, que ele está seguro, que ele pode fazer o planejamento financeiro dele a longo prazo, isso é muito bom. Mas, como todo o remédio, se você der em excesso, você transforma esse remédio em veneno. Então, a estabilidade, se você encará-la de uma maneira excessiva, ela é nociva, ela passa a ser um veneno, e não um remédio. A estabilidade é boa, claro que é boa, mas desde que não seja um elemento pra te acomodar, pra te estagnar profissionalmente. Quando a estabilidade chega nesse ponto, em que acaba te estagnando, te acomodando, esse grande remédio que é a estabilidade passa a ser um grande veneno.</p>	<p>Isso atrapalha o resultado, mas não é o que mais atrapalha. Outros fatores internos dificultam mais o resultado comercial da empresa do que a cultura de não demitir. Exemplos: excesso de burocracia interna. As agências atendem o público e os setores que atendem as agências não têm o mesmo comprometimento que nós devemos ter com os clientes. O pessoal do meu concurso pra cá já entra com outro espírito. O pessoal mais antigo no Banco, que já tá mais pra se aposentar ainda carrega essa ideia de "ah, não vou perder meu emprego. Se eu fizer ou não fizer meu emprego tá lá". O Banco é uma mãe brasileira, né? Tem funcionário que deveria ser demitido, e não é. Deveria porque faz coisa errada, porque age de má-fé, porque é irresponsável, e não é. Ou porque é incompetente mesmo, no extremo, e não é demitido. Tem outros funcionários que poderiam ser demitidos, ver se é o caso de avaliar, dar um gancho, dar uma advertência, e também não é demitido. A cultura da empresa não é de demitir.</p>
Consequência do desempenho insatisfatório no Banco	<p>Sim. Acomodação... acomodação. Perda do brilho nos olhos. "Eu já tô bem aqui, já cheguei num certo nível, tô bem aqui." Isso acontecia muito lá na Diretoria de Crédito. O funcionário chegou a um cargo de assessoria, tava ganhando um bom salário, já tava lá há dez anos, não via horizontes maiores pra ele e tava ali parado, estacionado. E aí você cria uma certa estagnação. Não tinha aquele <i>upgrade</i>, e começava a cair mesmo o rendimento. Porque lá na Crédito você era muito avaliado pela quantidade de processos, de análises de crédito que você fazia. Então se ela fizesse cinco ou fizesse dez, ia ganhar o mesmo salário e ninguém ia mexer com ela. Então se o cara não quisesse ascender mais do que ele já era, ele acabava se acomodando e ficando nos cinco. Vou dar um exemplo para você: eu sou um Gerente de Negócios, tenho um salário de, vamos dizer, xis. A qualquer hora, de acordo com meu desempenho, eu posso ser rebaixado para um posto efetivo, um escriturário. Meu salário vai cair para xis sobre cinco, vou ganhar cinco vezes menos do que eu ganho. Essa estabilidade para mim não vai me servir.</p>	<p>O Banco tenta até a última instância resolver ou jogar em outro setor. O Banco não tem esse perfil tão peculiar da iniciativa privada... Hoje quem não dá resultado, não produz, não é eficiente, acaba não subindo, não cresce dentro do Banco. Se o funcionário se contenta em ser posto efetivo pra sempre, ficará acomodado, fazendo as tarefas de qualquer jeito, mas quem quer progredir dentro da empresa demonstra empenho e comprometimento.</p>

