



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA

MARIA ENEDINA RODRIGUES DE VASCONCELOS

Dimensões do Comprometimento Organizacional: Uma Análise das Percepções de
Trabalhadores do Setor Financeiro.

FORTALEZA

2026

MARIA ENEDINA RODRIGUES DE VASCONCELOS

**Dimensões do Comprometimento Organizacional: Uma Análise das Percepções de
Trabalhadores do Setor Financeiro.**

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de Concentração: Gestão organizacional.

Orientadora: Prof.(a) Dr(a). Ana Paula Moreno Pinho

Coorientador: Prof. Dr. Aduino de Vasconcelos Montenegro

FORTALEZA

2026

MARIA ENEDINA RODRIGUES DE VASCONCELOS

**Dimensões do Comprometimento Organizacional: Uma Análise das Percepções de
Trabalhadores do Setor Financeiro.**

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de Concentração: Gestão organizacional.

Aprovada em 13/04/2026.

Banca Examinadora:

Prof(a). Dr(a). Ana Paula Moreno Pinho (Universidade Federal do Ceará)
Orientadora

Prof. Dr. Adauto de Vasconcelos Montenegro (Universidade Federal do Ceará)
Coorientador

Prof(a). Dr(a). Sandra Maria dos Santos (Universidade Federal do Ceará)
Membro Interno

Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá (Universidade Federal do Ceará)
Membro Externo

Aos meus pais, por serem o alicerce de minha formação, oferecendo amor incondicional, dedicação e os ensinamentos que moldaram meu caráter. Aos meus irmãos, pela cumplicidade constante e pelo incentivo que me impulsionou diariamente.

Aos professores que, com excelência e partilha de conhecimento, cruzaram meu caminho nesta jornada, tornando possível a realização desse sonho.

RESUMO

A presente dissertação investigou as percepções de trabalhadores do setor financeiro em um ambiente organizacional marcado por intensas transformações estruturais, como a digitalização, a ascensão das *fintechs* (empresas que introduzem inovações nos mercados financeiros por meio do uso intenso de tecnologia) e a inovação tecnológica, que reconfiguram o trabalho bancário e as competências exigidas. Este cenário é agravado pela pressão por resultados, metas agressivas e desafios significativos à saúde mental, gerando insegurança profissional. Diante desse contexto, o objetivo principal do estudo foi analisar as percepções de trabalhadores do setor financeiro acerca das dimensões do comprometimento organizacional, considerando o contexto de trabalho em que estão inseridos. Para tanto, adotou-se uma pesquisa qualitativa exploratória, envolvendo 17 profissionais bancários. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas em quatro estágios e guiadas pela Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR), e a análise dos dados empregou a técnica de análise temática. Os principais resultados revelaram que a dimensão normativa emerge como o pilar principal de sustentação do vínculo entre trabalhador e organização no contexto bancário, caracterizada por um senso de dever, responsabilidade ética e obrigação moral. A dimensão afetiva, embora presente, manifesta-se de forma mais sutil e é constantemente ameaçada pela pressão do ambiente. A dimensão de continuação mostrou-se significativa, associada à estabilidade financeira e aos benefícios adquiridos. Os antecedentes do comprometimento identificados incluem a trajetória profissional, as oportunidades de desenvolvimento, as conexões estabelecidas, os desafios superados e as percepções sobre o futuro na carreira. Teoricamente, o estudo contribui para a análise do modelo de Meyer e Allen (1991) no ambiente bancário, onde a dimensão normativa assume a base principal do comprometimento, diferentemente da literatura tradicional que frequentemente enfatiza a dimensão afetiva. As contribuições gerenciais apontam para a necessidade de integrar o comprometimento organizacional com a saúde mental dos profissionais, sugerindo a implementação de práticas de gestão que promovam ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis, essenciais para a retenção de talentos em um setor tão dinâmico e exigente. As limitações da pesquisa incluem a amostra geograficamente concentrada e a ausência de análise longitudinal.

Palavras-chave: comprometimento organizacional; setor financeiro; pesquisa qualitativa; abordagem cognitivo-reflexiva.

ABSTRACT

This dissertation investigated the perceptions of workers in the financial sector within an organizational environment marked by intense structural transformations, such as digitalization, the rise of fintechs (companies that introduce innovations in financial markets through the intensive use of technology), and technological innovation, which reshape banking work and the competencies required. This scenario is exacerbated by pressure for results, aggressive targets, and significant challenges to mental health, generating professional insecurity. In this context, the main objective of the study was to analyze the perceptions of financial sector workers regarding the dimensions of organizational commitment, considering the work environment in which they are embedded. To this end, an exploratory qualitative study was adopted, involving 17 banking professionals. Data collection was carried out through semi-structured interviews, conducted in four stages and guided by the Cognitive-Reflective Approach (CRA), and data analysis employed the thematic analysis technique. The main results revealed that the normative dimension emerges as the primary pillar sustaining the bond between worker and organization in the banking context, characterized by a sense of duty, ethical responsibility, and moral obligation. The affective dimension, although present, manifests more subtly and is constantly threatened by environmental pressure. The continuance dimension proved to be significant, associated with financial stability and acquired benefits. The identified antecedents of commitment include professional trajectory, development opportunities, established connections, challenges overcome, and perceptions about the future in one's career. Theoretically, the study contributes to the analysis of the Meyer and Allen (1991) model in the banking environment, where the normative dimension assumes the main basis of commitment, differing from traditional literature that often emphasizes the affective dimension. Managerial contributions point to the need to integrate organizational commitment with professionals' mental health, suggesting the implementation of management practices that promote healthier and more sustainable work environments, essential for talent retention in such a dynamic and demanding sector. The study's limitations include a geographically concentrated sample and the absence of longitudinal analysis.

Keywords: organizational commitment; financial sector; qualitative research; cognitive-reflective approach.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Modelo de Comprometimento Organizacional.....20

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Objetivos x Metodologia.....	16
Quadro 02 – As três dimensões do comprometimento organizacional.....	21
Quadro 03 – Antecedentes e Consequentes do Comprometimento.....	23
Quadro 04 – Características dos sujeitos da pesquisa.....	35
Quadro 05 – Significados, Questões e Valores associados a dimensão, na perspectiva dos sujeitos.....	49
Quadro 06 – Antecedentes Identificados.....	53

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

ACR – Abordagem Cognitivo Reflexivo

BC – Banco Central

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CO – Comprometimento Organizacional

CUT – Central Única dos Trabalhadores

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

SFN – Sistema Financeiro Nacional

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UNB – Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Contextualização e delimitação do tema	14
1.2 Justificativa	15
1.3 Aspectos metodológicos.....	17
1.4 Estrutura da Dissertação	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Comprometimento Organizacional	20
2.1.1 Dimensões do Comprometimento Organizacional.....	21
2.2 O Contexto do Setor Financeiro.....	26
2.4 Estudos empíricos sobre Comprometimento Organizacional e o Setor Financeiro...	31
3 METODOLOGIA.....	35
3.1 Tipologia da pesquisa	35
3.2 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa.....	35
3.3 Coleta de dados	36
3.4 Instrumento de Pesquisa.....	39
3.5 Análise de dados	40
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	43
4.1 Dimensões do comprometimento organizacional	43
4.1.1 Dimensão Afetiva	43
4.1.2 Dimensão Normativa.....	46
4.1.3 Dimensão de Continuação	49
4.2 Antecedentes do Comprometimento Organizacional.....	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	62

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional contemporâneo é marcado por rápidas e constantes transformações, o que reforça a importância do comprometimento organizacional como elemento fundamental na construção de vínculos sólidos entre indivíduos e suas trajetórias profissionais. Essas dinâmicas evidenciam como a dedicação e o engajamento dos profissionais se relacionam com sua permanência e evolução dentro das organizações, especialmente no setor financeiro, um pilar estratégico na economia global.

O desempenho dos trabalhadores é fundamental para a sobrevivência, bem-estar e competitividade de uma empresa. Um desempenho superior no trabalho resulta em maior produtividade, entrega, comprometimento e lucratividade da qualidade do serviço prestado pelas empresas (Akbar *et al.*, 2018; Djastuti *et al.*, 2019). Isso evidencia a necessidade de as empresas adotarem práticas que motivem seus colaboradores a alcançar níveis mais elevados de desempenho.

Conceitualmente, Meyer e Allen (1991; 1997) propuseram um modelo tridimensional do comprometimento organizacional que permanece como referência teórica dominante. Para os autores, o comprometimento abarca a existência de três estilos de ligação do empregado à organização, que seriam distintos e independentes, dado que são apoiados em processos psicológicos diferentes. No entanto, percebe-se que, na prática, tal modelo explica a permanência do trabalhador na empresa, pois integra as concepções de comprometimento existentes até então, levando à compreensão do CO enquanto “um estado psicológico que tem ao menos três componentes separados refletindo: (a) o desejo (comprometimento afetivo), (b) a necessidade (comprometimento de continuação), e (c) uma obrigação (comprometimento normativo)” (Meyer e Allen, 1991, P. 61).

O comprometimento organizacional, caracterizado pela lealdade e identificação com os valores institucionais, desempenha um papel fundamental na promoção de uma cultura de engajamento e alto desempenho. Bashir *et al.* (2020) corroboram essa perspectiva, destacando que o comprometimento organizacional não apenas fomenta atitudes positivas entre os colaboradores, mas também é reconhecido como um fator-chave na manutenção de vínculos robustos entre indivíduos e organizações.

Bastos, Brandão e Pinho (1996) comentam que uma das características individuais mais estudadas, a partir dos anos 1970, tem sido o comprometimento organizacional, enfatizando especialmente a sua influência no alcance dos objetivos organizacionais. Colaboradores

comprometidos com os objetivos da organização têm interesse em fazer o que for preciso para atingi-los.

No contexto do setor financeiro, essa reflexão adquire um significado ainda mais relevante, dado o impacto da automação, da digitalização e das reestruturações produtivas na rotina dos trabalhadores. O perfil do trabalhador bancário moderno requer um conjunto diversificado de habilidades e competências. Espera-se que esses profissionais possuam um conhecimento abrangente do mercado financeiro, demonstrem proficiência no uso de tecnologias, desenvolvam habilidades interpessoais para lidar eficazmente com clientes e equipes de vendas, além de apresentarem uma capacidade aprimorada de tomada de decisão (Maximo *et al.*, 2011).

A trajetória da profissão bancária, inserida em contexto mais amplo do setor financeiro, evidencia transformações significativas, tanto na percepção dos trabalhadores quanto nas condições de trabalho. Silva e Navarro (2012) apontam que, na década de 1970, o perfil do bancário estava centrado na construção de uma carreira dentro da mesma instituição, promovendo estabilidade e um projeto profissional de longo prazo. No entanto, essa concepção mudou radicalmente ao longo do final do século XX. Enquanto naquela época previa-se uma relação contínua e de identidade com a organização, a realidade atual revela um profissional que enxerga seu emprego como uma condição provisória, voltada à realização de objetivos pessoais. Essa mudança reflete uma transformação no perfil do trabalhador bancário, que passou de uma carreira de estabilidade para uma maior mobilidade e temporalidade no emprego, as quais foram influenciadas pelas reestruturações institucionais e pelo dinamismo do setor financeiro.

Nesse cenário, a saúde mental emerge como uma variável crítica e indissociável da análise do compromisso organizacional. Dados recentes indicam a gravidade desse quadro: em 2024, os transtornos mentais e comportamentais foram responsáveis por 55,9% dos acidentes de trabalho e 51,8% dos afastamentos previdenciários entre bancários no Brasil.

Essas mudanças estruturais e culturais no setor bancário não apenas modificaram o perfil do profissional, mas também influenciam o nível de comprometimento dos trabalhadores com a organização. O comprometimento organizacional, entendido como o vínculo psicológico e emocional dos funcionários com a instituição, torna-se um fator importante na capacidade de adaptação às novas exigências, na resistência às pressões por produtividade e na preservação da saúde mental.

Assim, este estudo contribui para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais alinhados às exigências do mercado contemporâneo, capazes de sustentar profissionais

motivados, comprometidos e com uma visão de longo prazo, mesmo diante de um cenário de constantes transformações. Isso porque o estudo do comprometimento organizacional oferece às empresas ferramentas para aumentar a eficiência e a rentabilidade, ao mesmo tempo em que promove um clima de trabalho mais positivo e oferece melhores oportunidades de crescimento para os funcionários. Por fim, ao aprofundar a compreensão desses relacionamentos, torna-se possível oferecer subsídios para que as organizações financeiras formulem políticas de gestão de pessoas mais eficazes, capazes de equilibrar o comprometimento organizacional e promover um ambiente de trabalho que valorize tanto a estabilidade quanto a inovação, contribuindo para o sucesso sustentável de profissionais e instituições.

1.1 Contextualização e delimitação do tema

As profundas transformações estruturais no setor financeiro nas últimas décadas têm gerado impactos significativos sobre o comportamento dos trabalhadores, conforme destacado por Kalleberg e Vallas (2018). Entre as mudanças mais notáveis estão a digitalização dos serviços, o surgimento das fintechs e o aumento da competição e da regulação no mercado financeiro. Essas transformações não apenas alteraram os padrões de mobilidade e as expectativas de carreira, mas também redefiniram as formas de socialização profissional e os critérios de avaliação de desempenho dentro do setor.

Um aspecto central dessa nova realidade é a mudança no vínculo entre empregados e organizações. Por um lado, a conjuntura atual proporciona maior liberdade e potencial de desenvolvimento profissional. Por outro, suscita preocupações relacionadas à estabilidade, segurança no emprego e à dinâmica de vinculação emocional com a organização. Como apontam Almeida e Silva (2017, p. 132), “a flexibilização das relações de trabalho, aliada às mudanças tecnológicas, tem contribuído para a fragilização do vínculo de emprego e a emergência de novos tipos de vínculo, mais precários”. Nesse sentido, a transformação do vínculo empregatício torna-se evidente na narrativa de que “a relação de trabalho passa a ser marcada por maior instabilidade e menor previsibilidade” (Santos, 2019).

Ilustrativamente, a demissão de aproximadamente 1.000 funcionários em regime híbrido por uma grande instituição financeira brasileira em setembro de 2025 evidencia essas fragilidades e tensões associadas às novas formas de trabalho e às reestruturações organizacionais no mercado financeiro. Segundo Pereira (2025), esse episódio demonstra a crescente insegurança no mercado de trabalho financeiro, decorrente das estratégias de reorganização e maior precarização das condições de trabalho.

Esta dissertação concentra-se na análise das percepções de profissionais do setor financeiro acerca das dimensões do comprometimento organizacional. A questão de pesquisa que orienta o estudo é: **Quais são as percepções dos trabalhadores do setor financeiro sobre as dimensões (afetiva, de continuação e normativa) do comprometimento organizacional?**

O objetivo geral deste estudo é analisar as percepções de trabalhadores do setor financeiro acerca das dimensões do comprometimento organizacional, considerando o contexto de trabalho em que estão inseridos.

Os objetivos específicos são:

- i) Caracterizar o contexto de trabalho do setor financeiro atual;
- ii) Analisar as percepções dos trabalhadores do setor financeiro acerca do comprometimento organizacional;
- iii) Analisar as percepções dos trabalhadores do setor financeiro acerca de seu contexto de trabalho.

Portanto, compreender a percepção dos profissionais acerca do comprometimento organizacional é necessário para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de pessoas e para o fortalecimento do vínculo entre colaboradores e organizações. Além disso, através da análise do comprometimento organizacional, sob a ótica dos profissionais, levando em consideração seu ambiente de trabalho, é possível desenvolver estratégias que promovam o engajamento da equipe e gere satisfação no trabalho.

1.2 Justificativa

A compreensão da percepção dos trabalhadores a respeito das dimensões do comprometimento organizacional vai além do interesse acadêmico e torna-se estratégica no setor financeiro, setor este impactado por inovações transformadoras e reestruturações administrativas que visam otimizar a eficiência e reduzir custos.

Diante de um cenário de crescente digitalização e pressão por metas, entender as dinâmicas de vínculo e motivação é fundamental para mitigar a rotatividade, que acarreta custos elevados de recrutamento e treinamento, além da perda de conhecimento crítico e da descontinuidade nos relacionamentos com os clientes, e preservar o capital intelectual. O comprometimento atua como um mediador essencial entre a cultura organizacional e a entrega de valor em ambientes de alta competitividade, fomentando a performance e a fidelização dos clientes.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo busca preencher lacunas existentes na literatura ao explorar, de forma integrada, as diferentes dimensões do comprometimento organizacional e sua relação com a performance individual e coletiva em um setor caracterizado por alta mobilidade e dinamicidade. Dados do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), compilados pela plataforma *Smartlab* e divulgados pela Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF-CUT), revelam que os bancários figuram entre as categorias profissionais com maior incidência de afastamentos por doenças mentais relacionadas ao trabalho, e que entre os anos de 2012 e 2024, gerentes e escriturários ocuparam, respectivamente, o segundo e o terceiro lugar no ranking de afastamentos por transtornos mentais (B91), o que reforça a necessidade de investigar os fatores que influenciam o comprometimento e o bem-estar desses profissionais.

A relevância prática e social do estudo reside na sua relevante contribuição para a formulação de estratégias de recursos humanos que promovam ambientes de trabalho mais saudáveis, sustentáveis e capazes de reter talentos qualificados. Nesse ambiente, em que a pressão por resultados pode afetar a saúde mental e emocional dos profissionais, torna-se fundamental identificar formas de promover o bem-estar e a saúde mental dos profissionais, o que, por sua vez, pode impulsionar a performance e o engajamento no trabalho.

Além disso, o presente estudo se justifica pela recorrente e notável mobilidade de profissionais do setor financeiro, o que impõe desafios significativos as organizações e aos trabalhadores. Segundo dados do DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos), o setor apresenta uma alta rotatividade, com um *turnover* de 60% em 2022 no setor bancário, fintechs e gestoras de investimento, acima da média nacional. Esses dados são corroborados por informações do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) e relatórios setoriais indicam que, embora o setor financeiro apresente remunerações acima da média nacional, a rotatividade é impulsionada por processos de fusões, aquisições e, sobretudo, pela digitalização bancária, que reconfigura postos de trabalho anualmente.

Dados do Banco Central (BC) mostram que, entre 2002 e fevereiro de 2024, foram analisadas 121 operações de fusão ou aquisição no setor bancário, 57 delas apenas nos últimos dez anos, a maioria envolvendo grandes bancos, o que demonstra a intensidade das transformações em curso. Essa movimentação, influenciada por incertezas do mercado e estratégias de adaptação, está intrinsecamente relacionada aos níveis de comprometimento, já que em um ambiente de constantes mudanças e pressões por resultados, profissionais menos comprometidos tendem a buscar novas oportunidades com mais frequência.

Além disso, a pressão por metas agressivas, prazos exíguos e o atendimento a clientes cada vez mais exigentes criam um ambiente de alta carga psíquica, onde a resiliência e o controle emocional tornam-se competências de sobrevivência. No âmbito desta dissertação, a inclusão da saúde mental na introdução justifica-se pela premissa de que o vínculo do indivíduo com a organização, seja ele afetivo, normativo ou de continuação, é mediado pelo seu bem-estar subjetivo. Trabalhadores submetidos a condições de esgotamento tendem a ressignificar sua lealdade e dever moral, tornando essencial compreender como a preservação da saúde mental atua como um antecedente ou moderador do comprometimento no ambiente financeiro contemporâneo.

Por todas essas razões, esta pesquisa visa oferecer contribuições tanto teóricas quanto práticas, promovendo avanços no entendimento das dimensões do comprometimento organizacional, além de subsidiar ações de gestão que favoreçam ambientes de trabalho mais equilibrados, sustentáveis, inclusivos e aptos a responder às transformações do setor financeiro.

1.3 Aspectos metodológicos

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, buscando compreender as percepções dos trabalhadores do setor financeiro em relação as dimensões do comprometimento organizacional. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, que permitiram explorar os temas de forma mais densa.

Conforme Zermiani (2021), a abordagem qualitativa visa obter uma descrição argumentativa aprofundada, incorporando a visão dos sujeitos por meio do contato direto e pessoal entre o pesquisador e os agentes sociais. Proetti (2018) complementa que pesquisas qualitativas são eficazes para compreender e investigar os fatos no contexto em que ocorrem, permitindo ao pesquisador levantar dados em campo, analisá-los e apreender a dinâmica dos fenômenos. Creswell (2010) reforça que o propósito das pesquisas qualitativas é conhecer, explicar e compreender os aspectos internos de um fenômeno, bem como as produções de sentido que indivíduos ou coletividades criam e manifestam em relação ao que os afeta.

O instrumento de coleta de dados consistiu em um roteiro de entrevista semiestruturado, composto por questões abertas que contemplaram dimensões específicas do contexto de trabalho, as percepções individuais dos colaboradores acerca do construto de comprometimento organizacional, bem como suas interpretações das dimensões deste fenômeno e do ambiente organizacional no qual estão inseridos. A condução das entrevistas ocorreu mediante modalidade presencial ou virtual, de acordo com a disponibilidade e preferência dos

participantes, sendo realizadas após a obtenção do consentimento informado e com registro audiovisual para subseqüente transcrição literal e análise qualitativa dos dados.

Os dados coletados por meio de entrevistas estruturadas pela Abordagem Cognitivo Reflexivo (ACR) foram analisados utilizando a técnica de Análise Temática, que segundo Braun e Clarke (2019) é um método amplamente reconhecido para identificar, analisar e reportar padrões de significado ou temas, dentro de dados qualitativos. Diferentemente de abordagens que focam na frequência de categorias predefinidas, a Análise Temática busca compreender os significados subjacentes e as experiências dos participantes, onde um tema representa um padrão de significado recorrente e relevante para a questão de pesquisa, e não meramente a contagem de ocorrências.

Para cada objetivo foi utilizado uma metodologia, conforme Quadro 01:

Quadro 01 – Objetivos x Metodologia

Objetivo	Coleta de Dados	Técnica de Análise dos Dados
Analisar as percepções de trabalhadores do setor financeiro acerca das dimensões do comprometimento organizacional.	Etapas integradas: Revisão de literatura; Entrevistas semiestruturadas (Etapas 2, 3 e 4)	Análise de conteúdo temática integrada; Síntese dos achados das diferentes etapas; Categorização segundo as três dimensões de Meyer e Allen (1991): Afetiva, Normativa e Continuação
Analisar o contexto financeiro.	Revisão de literatura em setor financeiro, transformações tecnológicas e inovações regulatórias.	Análise temática e síntese bibliográfica; Mapeamento de tendências e transformações estruturais do setor.
Analisar as percepções dos trabalhadores do setor financeiro acerca das dimensões do comprometimento organizacional.	Entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas: Etapa 2: “O que vem à mente quando você pensa em comprometimento organizacional?” e “O que é um funcionário comprometido?” Etapa 3: Ranking de cinco afirmações representando as três dimensões de Meyer e Allen (1991) por importância.	Análise de conteúdo temática; Codificação indutiva das respostas; Categorização segundo as três dimensões de Meyer e Allen (1991): Afetiva, Normativa e Continuação; Análise comparativa entre dimensões.
Analisar as percepções dos trabalhadores do setor financeiro acerca de seu contexto de trabalho.	Entrevistas com questões sobre: trajetória profissional no setor, momentos-chave de permanência, conhecimentos/habilidades adquiridas, influência de conexões em oportunidades futuras, impacto de desafios na percepção de comprometimento, considerações sobre mudança de organizações ou setores.	Análise das narrativas; Análise temática com foco em antecedentes do comprometimento; Identificação de fatores contextuais e trajetórias profissionais;

Objetivo	Coleta de Dados	Técnica de Análise dos Dados
		Análise de padrões de permanência e mobilidade.

Fonte: Autora (2026).

A combinação da revisão teórica com narrativas empíricas, analisadas por meio da Análise Temática (Braun; Clarke, 2006), permitiu identificar padrões relevantes e captar significados profundos nas experiências dos entrevistados. O rigor metodológico, que incluiu análise de conteúdo temático, síntese de achados e categorização baseada nas dimensões de Meyer e Allen, e a exploração do contexto do setor financeiro contribuiu para a validade e a precisão dos resultados obtidos.

1.4 Estrutura da Dissertação

Este trabalho está estruturado em cinco sessões principais. A primeira sessão, a presente introdução, delinea o problema de pesquisa, os objetivos propostos e a justificativa para o estudo. A segunda sessão apresenta a fundamentação teórica, na qual são explorados os conceitos do construto de Comprometimento Organizacional e suas dimensões, além de descrever as características do Setor Financeiro, seus desafios e oportunidades. A terceira sessão detalha o método de pesquisa utilizado, incluindo a descrição da natureza e estratégia da pesquisa, a definição da população e amostra, os procedimentos de coleta de dados e as técnicas de análise empregadas. A quarta sessão dedica-se à apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, incluindo as análises descritivas da amostra. E, por fim, a quinta sessão apresenta as conclusões do trabalho, seguido pela listagem das referências bibliográficas utilizadas ao longo da dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aborda os conceitos de Comprometimento Organizacional, visando proporcionar uma compreensão aprofundada de suas definições, dimensões, antecedentes e consequentes, com o objetivo de fundamentar a análise da dinâmica entre o indivíduo e a organização. Além disso, a revisão inclui uma abordagem das características do ambiente de trabalho no setor financeiro, destacando seus desafios, oportunidades e particularidades, de modo a contextualizar a temática e evidenciar fatores relevantes para o estudo.

2.1 Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional é considerado um construto central na determinação do comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, influenciando tanto a permanência quanto o desempenho dos colaboradores. Segundo Meyer e Allen (2017), o comprometimento organizacional reflete o vínculo emocional, de continuação e normativo que um empregado possui com a organização, influenciando suas ações e atitudes. Essa relação não apenas impacta o engajamento e a satisfação dos funcionários, mas também contribui para a retenção de talentos e o alcance dos objetivos estratégicos da organização (Santos *et al.*, 2018). Além disso, a compreensão dos fatores que promovem o comprometimento pode auxiliar na implementação de estratégias eficazes para melhorar o clima organizacional e estimular uma cultura de dedicação e lealdade (Silva; Pereira, 2019).

Dome *et al.* (2017) definem o comprometimento organizacional como um vínculo estabelecido entre o trabalhador e a empresa. Este vínculo não é meramente passivo, mas atua como uma força que predispõe o indivíduo a um conjunto de intenções comportamentais positivas. Tais intenções incluem a proatividade, a participação ativa, um maior empenho e a dedicação aos objetivos da empresa. Essa perspectiva enfatiza que o comprometimento se manifesta em ações e atitudes que beneficiam a organização.

Comprometimento pode estar relacionado com a orientação do indivíduo, sua dedicação pessoal e com o aspecto para o qual essa orientação se direciona. Esses dois componentes são tratados na literatura, respectivamente, como as bases e os focos do comprometimento. Alinhado a isso, Jesus e Rowe (2017) argumentam que há uma diversidade de formas de comprometimento no trabalho, levando em consideração diversos focos e bases. Como exemplos dos focos do comprometimento, destacam-se: organização, carreira, trabalho,

sindicato; já em relação às bases, mencionam-se: afetiva, normativa e de continuação (Jesus; Rowe, 2017).

Meyer e Herscovitch (2001) buscaram diferentes autores para compreender o conceito de comprometimento. Os autores apontam que todas as definições de comprometimento fazem, em geral, referência ao fato de que comprometimento é uma força que estabiliza, coage e direciona o comportamento.

Apesar da diversidade de conceitos, pode-se afirmar que o comprometimento organizacional é o envolvimento e o esforço que o trabalhador dedica à organização, manifestando-se de várias maneiras, como a identificação com a missão e os valores da organização, os custos percebidos ao permanecer nela, a internalização das normas para um comportamento adequado e o desejo de fazer parte do grupo (Medeiros, 2003; Pinho; Bastos; Rowe, 2015).

As pesquisas sobre o construto de comprometimento organizacional tiveram início por volta do final da década de 1970, e suas várias definições convergiram para uma compreensão de que se trata de uma força estabilizadora que influencia o comportamento do trabalhador e desempenha um papel na orientação das suas ações (Mowday *et al.*, 1979).

Nos primeiros estudos de Mowday *et al.* (1979), o comprometimento foi abordado de forma unidimensional, predominando a perspectiva afetiva ou atitudinal do construto. Nesse sentido, foi definido com base em três aspectos principais: (a) uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; (b) disposição para empenhar esforços consideráveis em benefício da organização; e (c) um desejo intenso de permanecer na organização.

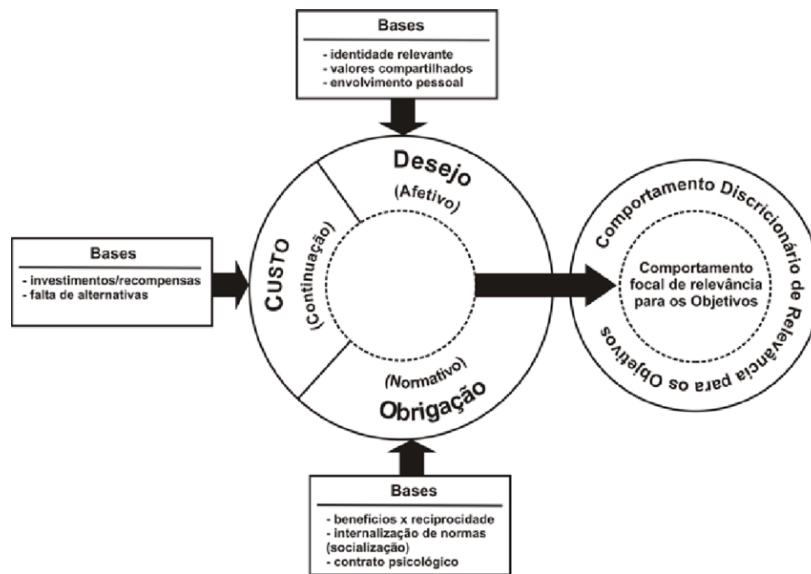
Para os autores Mowday, Steers e Porter (1979), o comprometimento organizacional constitui um construto amplo que reflete uma atitude geral do indivíduo frente à organização, manifestada por um forte desejo de adesão, disposição para dedicar esforço em prol da organização e uma forte aceitação de seus valores e objetivos. Mais tarde, Meyer e Allen (1991) desenvolveram um modelo tridimensional do comprometimento, permitindo a elaboração de uma escala que avalia o construto com base em três dimensões: afetiva, normativa e de continuação ou calculativa (Meyer *et al.*, 1993).

2.1.1 Dimensões do Comprometimento Organizacional

De acordo com Medeiros e Albuquerque (2005), dentre os diversos modelos de conceituação do comprometimento, o modelo de maior utilização entre os pesquisadores é o de três dimensões, estabelecido por Meyer e Allen (1991). Eles apresentam um modelo baseado

nas proposições que comprometimento é uma força que liga um indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo e pode ser acompanhado por diferentes opiniões que têm a função de dimensionar o comportamento. O modelo de Meyer e Allen (1991) é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas. Os autores conceituam o comprometimento organizacional em três dimensões.

Figura 01 – Modelo do comprometimento organizacional



Fonte: Adaptado de Meyer e Herscovich (2001, p. 299).

Conforme Balsan (2015), o modelo tridimensional tem sido amplamente aceito e utilizado em pesquisas subsequentes, fornecendo uma estrutura mais abrangente para entender as diferentes formas pelas quais os indivíduos podem se comprometer com suas organizações. Contudo, ainda conforme Balsan *et al.* (2017), embora haja predominância desse modelo nas pesquisas nacionais e internacionais, a estrutura tridimensional está longe de representar um consenso entre pesquisadores, principalmente no que se refere às bases de continuação e normativa.

Na proposta tridimensional de comprometimento organizacional (CO) de Meyer e Allen (1991), este é concebido como um vínculo psicológico que influencia a relação do indivíduo com a organização e sua disposição para nela permanecer. Furtado, 2020 afirma que as três bases que compõem esse vínculo, que são a afetiva, normativa e de continuação, não são mutuamente excludentes, mas se combinam em intensidades variadas, refletindo a natureza complexa do comprometimento. Essa perspectiva reconhece que o comprometimento é um

fenômeno dinâmico, moldado por múltiplos fatores que se interligam na experiência do profissional.

No cerne desse modelo tridimensional, encontram-se as bases psicológicas, ou laços psicológicos, que são os mecanismos subjacentes que influenciam a relação do indivíduo com a organização e sua disposição para nela permanecer (Meyer e Allen, 1991)

O quadro abaixo sintetiza as ideias do modelo de três componentes de Meyer e Allen (1997).

Quadro 02 – As três dimensões do comprometimento organizacional

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização por que...	Estado psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	.. sente que quer permanecer	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer	Obrigação
Continuação	Grau em que o colaborador se mantém ligado á organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a 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.	... sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade

Fonte: Adaptado de Rego (2003, p. 27).

O comprometimento afetivo, reside nos laços emocionais, caracterizado pelo sentimento de orgulho, identificação e lealdade do profissional em relação à organização (Meyer e Allen, 1991). Essa dimensão reflete o vínculo emocional que o colaborador sente com a instituição e seus objetivos, sendo um fator determinante na decisão de permanecer na organização por vontade própria (Meter e Allen, 1991). Bastos (1994) reforça essa compreensão ao afirmar que o comprometimento afetivo demonstra uma identificação do funcionário com a empresa em que trabalha, caracterizando-se por sentimentos de lealdade, apego e o desejo de permanecer. Assim, ambos autores corroboram a ideia de que, neste tipo de comprometimento, os indivíduos permanecem na organização porque querem, impulsionados por um vínculo emocional positivo com o ambiente de trabalho.

Montenegro (2016) reafirma essa perspectiva ao afirmar que o comprometimento afetivo está associado ao sentimento de identificação com os valores da organização, promovendo maior satisfação no trabalho e uma maior disposição de permanecer na instituição.

Para Bleich *et al.* (2019), essa dimensão é especialmente importante em setores adversos, onde o sentimento de realização e de pertencimento pode atuar como uma forte barreira contra a rotatividade.

Ainda segundo Meyer e Allen (1997), o comprometimento afetivo seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho.

O comprometimento normativo, fundamentado nos laços morais e em pesquisas de Weiner (1982), pressupõe que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de pressões normativas que ele possui, ou seja, o vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por essas pressões. Essa dimensão do comprometimento refere-se à sensação de obrigação moral de permanecer na organização. O colaborador que manifesta o comprometimento normativo sente-se moralmente compelido a continuar na instituição, mesmo na ausência de um forte vínculo afetivo (Meyer e Allen, 1991).

Segundo Siqueira e Gomide Júnior (2014), o vínculo normativo constitui-se em um conjunto de pensamentos no qual são reconhecidas obrigações e deveres morais para com a organização, que são acompanhados ou revestidos de sentimento de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja desligar-se dela.

Estudos mais recentes demonstram que esse tipo de comprometimento está associado à persistência na organização por senso de dever, podendo contribuir para a estabilidade da equipe em momentos de crise ou mudanças organizacionais (Faria *et al.*, 2017). Assim, o comprometimento normativo atua como uma força que sustenta o vínculo do trabalhador com a organização, sobretudo em contextos nos quais o sentimento de obrigação moral prevalece sobre laços emocionais.

O comprometimento de continuação, caracterizado pelos laços calculados, também denominado como comprometimento instrumental, baseia-se na avaliação racional dos custos e benefícios associados à permanência na organização (Meyer e Allen, 1991). Segundo Becker (1960), essa perspectiva se caracteriza pela ideia de “*side-bets*”, na qual o trabalhador investe recursos, tempo e esforço na sua posição atual, tornando a saída uma alternativa menos atrativa devido aos custos envolvidos.

Sukanebari e Konya (2020) afirmam que o comprometimento de continuação é calculista, pois o trabalhador leva em consideração os benefícios de continuar e os prejuízos ao deixar de trabalhar na empresa. Além dos custos implicados em deixar a empresa, o

comprometimento de continuação também se expandirá por motivo da falta de oportunidades no trabalho. Os trabalhadores cujo principal elo com a empresa é baseado no comprometimento de continuação permanecem porque precisam (Jakada *et al.*, 2019; Sukanebari e Konya, 2020; Al Zefeiti e Mohamad, 2017).

Peixoto e Souza (2015), afirmaram que entre os antecedentes do comprometimento estão as práticas de gestão, que consistem em um conjunto de características e ações realizadas no contexto organizacional e que se relacionam a aspectos como gestão de pessoas, estilos de liderança, estrutura organizacional e modernidade organizacional.

A metanálise de Kabins *et al.* (2016), por outro lado, identificou os seguintes antecedentes dos perfis de comprometimento, organizados pelos autores nos grupos a seguir: a) Indicadores de valor: identificação com a organização; suporte organizacional; cumprimento de contrato psicológico; satisfação no trabalho com: salário, colegas, supervisor, satisfação geral; interesse no trabalho; stress no trabalho; segurança no trabalho; b) Mobilidade no trabalho: estado civil, estado parental (se tem ou não filhos), formação educacional, individualismo do indivíduo em relação ao grupo.

O quadro 03 elenca os antecedentes e consequentes das três dimensões do comprometimento organizacional.

Quadro 03 – Antecedentes e Consequentes do Comprometimento

Tipo	Antecedentes	Consequentes
Afetivo	<ul style="list-style-type: none"> - Características pessoais; - Características do cargo; - Percepção de competências pessoais; - Escopo do trabalho; - Percepção do líder; - Oportunidade de crescimento na carreira; - Progresso profissional; - Sistema justo de promoção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhor desempenho; - Maior esforço no trabalho; - Menor rotatividade; - Menos falta; - Menos atrasos.
Normativo	<ul style="list-style-type: none"> - Socialização cultural; - Socialização organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa motivação; - Baixo desempenho; - Menor rotatividade; - Moderada satisfação no trabalho; - Moderado envolvimento no trabalho; - Moderado comprometimento afetivo; - Moderado comprometimento normativo.
Instrumental	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de ofertas atrativas de novo emprego; - Tempo de trabalho na empresa; - Esforços investidos no trabalho; - Vantagens econômicas no atual emprego. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior satisfação no trabalho; - Maior comprometimento afetivo; - Mais comportamentos de cidadania organizacional; - Menos intenção de sair da empresa.

Fonte: Adaptado de Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004, p. 320)

Pesquisas indicam ainda que ambientes que promovem suporte psicológico, oportunidades de desenvolvimento e uma cultura organizacional positiva contribuem para fortalecer o comprometimento, refletindo-se em maior lealdade e desempenho dos funcionários (Silva e Soares, 2015). Assim, esses fatores atuam como importantes antecedentes que moldam o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores.

Os consequentes correspondem a fatores que ocorrerão caso o empregado esteja ou não comprometido, como a intenção de *turnover*, desempenho, rotatividade e absenteísmo. Já os correlatos englobam atitudes ou processos motivacionais perante o trabalho, como a motivação, a satisfação no trabalho e o bem-estar no trabalho (Souza; Marques, 2014).

Com base na metanálise de Kabins *et al.* (2016), os autores destacam os seguintes grupos de consequentes dos perfis de comprometimento: a) Comportamentos focais: desempenho no trabalho; rotatividade (*turnover*); tempo de serviço; retirada do trabalho (manifestações físicas e psicológicas de desapego e desassociação em relação ao trabalho); b) Comportamentos discricionários: cidadania organizacional.

Conforme Pinho, Bastos e Rowe (2015), ainda não há uma definição única para o comprometimento organizacional, apesar da relativamente longa trajetória de pesquisa. Andrade (2021) alerta para o fato de que apesar da propagação da ideia intuitiva de que o trabalhador mais comprometido é o mais produtivo, a definição de comprometimento geralmente encontra-se mais próxima dos estados afetivos e das cognições que lhes são associadas do que da produtividade em si.

2.2 O Contexto do Setor Financeiro

De acordo com o Banco Central do Brasil (2024), o Sistema Financeiro Nacional (SFN) caracteriza-se como um arranjo institucional composto por entidades e instituições especializadas na intermediação financeira, operacionalizando a conexão entre agentes superavitários e deficitários de recursos. Sua relevância estrutural manifesta-se na centralidade que ocupa nos fluxos de circulação de ativos, na liquidação de obrigações e na alocação de investimentos de pessoas, empresas e governo, consolidando-se como mecanismo indispensável para a reprodução da dinâmica econômica (BACEN, 2024).

De acordo com Assaf Neto (2018), o Sistema Financeiro Nacional é composto por um conjunto diversificado de entidades e instituições, tanto públicas quanto privadas, que exercem funções complementares de intermediação financeira, normatização, fiscalização e operacionalização. Esse arranjo institucional é fundamental para estabelecer as condições

necessárias à viabilidade do fluxo financeiro em economias modernas, garantindo a circulação eficiente de recursos entre agentes econômicos.

Nas últimas décadas, o sistema financeiro brasileiro tem experimentado profundas transformações estruturais, impulsionadas pela convergência de três fatores principais: inovação tecnológica acelerada, alterações no marco regulatório e a digitalização progressiva de processos operacionais (Costa *et al.*, 2024). Essas mudanças reconfiguram substancialmente o ambiente do setor financeiro, influenciando diretamente aspectos críticos como a permanência profissional, a mobilidade ocupacional e as condições de trabalho no segmento bancário. As instituições bancárias, como integrantes centrais desse sistema, têm atravessado intensas reestruturações organizacionais, com as inovações tecnológicas atuando como principal vetor de modificação dos processos produtivos, das modalidades de trabalho e da organização do labor bancário (Moronte; Albuquerque, 2021).

A pandemia do Covid-19 funcionou como um acelerador das transformações digitais no setor financeiro, proporcionando a celeridade na adoção de tecnologias digitais e alterando fundamentalmente a forma como os serviços bancários são prestados, distribuídos e consumidos, bem como a maneira pela qual os colaboradores se relacionam com suas organizações e com os clientes (Bellens *et al.*, 2020). As medidas sanitárias de distanciamento social, implementadas como resposta à crise pandêmica, impulsionaram a necessidade urgente de soluções bancárias digitais, acelerando processos que, de outra forma, teriam se desenvolvido de maneira mais gradual.

Essa mudança manifestou-se de forma perceptível e mensurável no comportamento do consumidor no período pós-pandemia, caracterizada por uma redução significativa na dependência dos canais bancários presenciais tradicionais e um aumento exponencial na utilização de plataformas digitais, notadamente aplicativos de *mobile banking* (Rodrigues *et al.*, 2021). Bellens *et al.* (2020) afirmam, com base em evidências, que as alterações observadas tanto em clientes quanto em funcionários apresentam caráter permanente e estrutural, implicando mudanças duradouras nas formas de trabalho, nas rotinas operacionais das instituições bancárias e nas expectativas de interação entre instituições e usuários. Essa transformação coincide com uma evolução nas práticas bancárias, marcada por uma diminuição progressiva na prestação de serviços presenciais e uma ênfase crescente na oferta de serviços digitais, com as empresas digitais ganhando destaque estratégico no setor bancário e a preferência de parcela expressiva dos consumidores por sistemas que dispensam a presença física para a realização de operações financeiras.

Para manterem sua operação e competitividade em um ambiente de transformação acelerada, as instituições bancárias tradicionais precisaram acompanhar os movimentos inovativos, alinhando-se às tendências promovidas pelas *fintechs* e plataformas digitais emergentes (Oliveira; Malagolli, 2016). Conforme Araújo (2021), as *fintechs* caracterizam-se como instituições virtuais que oferecem serviços financeiros de forma mais acessível, rápida e conveniente em comparação às instituições financeiras tradicionais, operando com modelos de negócio baseados em tecnologia e com custos operacionais reduzidos. Esse cenário de competição e inovação demonstra que o trabalho bancário, tradicionalmente caracterizado por atividades voltadas ao atendimento presencial ao cliente, análise de crédito, gestão de fluxo de caixa e gestão de registros operacionais, tem passado por uma reconfiguração significativa.

A automação de tarefas rotineiras, a digitalização de canais de atendimento e o surgimento de plataformas digitais e *fintechs* têm alterado substancialmente o perfil das funções bancárias, exigindo novas competências e habilidades profissionais (FEBRABAN, 2015). Observa-se uma maior ênfase em atividades de cunho consultivo, análise de dados avançada e segurança digital, refletindo a evolução do setor para um modelo operacional mais tecnologicamente sofisticado. Essa reconfiguração não representa simplesmente uma substituição de tarefas, mas uma transformação qualitativa na natureza do trabalho bancário, com implicações profundas para a identidade profissional e para as trajetórias de carreira dos bancários (Castro, 2015).

Essa evolução tecnológica tem redefinido substancialmente o panorama das competências profissionais no setor financeiro. Costa *et al.* (2024) evidenciam que a introdução de novas tecnologias e funções especializadas, incluindo análise de dados avançada, segurança digital e sistemas de atendimento integrados por plataformas digitais, tem ampliado significativamente as possibilidades de desenvolvimento profissional. Esta diversificação tecnológica demanda profissionais mais capacitados e com maior capacidade adaptativa, criando oportunidades para o desenvolvimento de competências técnicas especializadas e habilidades analíticas complexas.

A transformação do trabalho bancário impõe novas exigências ao perfil profissional. Máximo *et al.* (2011) demonstram que o bancário contemporâneo necessita dominar um conjunto complexo e interdependente de competências. Primeiramente, é fundamental o conhecimento técnico-financeiro aprofundado, que inclui compreensão do mercado financeiro, dos produtos oferecidos e das operações bancárias. Em segundo lugar, exige-se proficiência em tecnologias emergentes, capacitando o profissional a utilizar sistemas digitais e plataformas tecnológicas. Por fim, são essenciais as habilidades comportamentais sofisticadas, que

abrangem comunicação efetiva com clientes, gestão de equipes e capacidade de tomar decisões estratégicas sob pressão temporal e incerteza. A exigência simultânea dessas três dimensões de competências reflete a complexidade crescente do setor bancário. Assim, o profissional bancário contemporâneo deve ser capaz de integrar conhecimentos técnicos, habilidades interpessoais e disposição para aprendizagem contínua ao longo de sua carreira.

De Menezes Martins *et al.* (2025) corroboram essa perspectiva ao destacarem que o setor bancário figura entre os segmentos econômicos mais profundamente impactados pelas inovações tecnológicas digitais. Os autores enfatizam que a digitalização dos serviços financeiros tem tornado as transações mais rápidas, seguras e acessíveis, ao mesmo tempo em que exige um novo perfil de profissional bancário, caracterizado pela capacidade de integrar conhecimentos técnicos com habilidades de comunicação e orientação ao cliente. Essa transformação no perfil profissional representa um desafio significativo para os profissionais em exercício, que precisam constantemente atualizar suas competências para manter-se relevantes no mercado de trabalho.

Apesar das oportunidades de desenvolvimento profissional proporcionadas por essas inovações tecnológicas, os profissionais bancários enfrentam um ambiente organizacional caracterizado por alta pressão, marcado por metas agressivas e frequentemente inatingíveis, jornadas extensas de trabalho, insegurança quanto à estabilidade no emprego e a necessidade contínua e exaustiva de atualizar suas competências profissionais. Tal contexto laboral aumenta significativamente os níveis de estresse ocupacional, ansiedade e risco de adoecimento mental, temas que vêm ganhando maior atenção tanto na literatura acadêmica quanto na prática de gestão de pessoas (Geremias *et al.*, 2017; Picheth; Ichikawa, 2015).

A categoria bancária tem sido historicamente identificada, tanto em estudos acadêmicos quanto em relatórios de órgãos de saúde ocupacional, como uma das mais suscetíveis ao desenvolvimento de doenças ocupacionais e transtornos mentais. Conforme demonstrado por Silva e Navarro (2012), os trabalhadores bancários estão constantemente expostos a ambientes laborais caracterizados por elevados níveis de pressão psicológica, demandas por produtividade crescente e manifestações de sofrimento psíquico, incluindo sentimento de frustração, insegurança profissional e pressão psicológica constante. Essa exposição prolongada a fatores de risco psicossocial contribui para o desenvolvimento de transtornos mentais e comportamentais.

O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), com base em informações da plataforma *Smartlab* produzida com registros do INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social), demonstra que as doenças mentais e comportamentais foram

responsáveis por 55,9% dos afastamentos acidentários e por 51,8% dos afastamentos previdenciários de bancários em 2024. Esses números revelam a magnitude do problema de saúde mental no setor bancário, superando significativamente a proporção de afastamentos por outras causas. Conforme dados do Sindicato dos Bancários do Ceará (2025), a categoria bancária é uma das mais afetadas pelo adoecimento mental, sofrendo constantemente com a pressão pelo cumprimento de metas agressivas, demissões frequentes e sobrecarga de trabalho. Uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional dos Trabalhadores no Ramo Financeiro - Contraf - CUT e pela Universidade de Brasília (UnB) demonstrou que 40% dos trabalhadores do ramo financeiro estavam em acompanhamento psiquiátrico em 2024, indicando a prevalência significativa de transtornos mentais nessa população ocupacional.

Esses dados evidenciam uma contradição fundamental: enquanto o posicionamento organizacional enfatiza as “novas oportunidades” de desenvolvimento profissional e crescimento na carreira, a realidade vivenciada pelos profissionais bancários é marcada por uma intensificação do trabalho, precarização das condições laborais e deterioração da saúde mental. E essa contradição entre discurso organizacional e realidade ocupacional representa um aspecto importante a ser compreendido na análise do comprometimento organizacional dos bancários.

As transformações no trabalho bancário também alteraram o status e a identidade profissional dessa categoria. Historicamente, a profissão bancária era vista como símbolo de prestígio social e estabilidade econômica. Os profissionais que ingressavam em um banco permaneciam nessa carreira até a aposentadoria, construindo uma trajetória profissional previsível e linear. Atualmente, essa realidade mudou significativamente. Jovens ingressam no setor apenas para financiar seus estudos, não considerando a carreira bancária como promissora ou como opção de desenvolvimento profissional de longo prazo (Barreto, 2015). Essa mudança reflete a transformação nas condições de trabalho e nas perspectivas de desenvolvimento profissional no setor.

De acordo com Lima *et al.* (2019), os profissionais bancários precisam ser valorizados adequadamente para desempenhar com qualidade e efetividade suas atividades, aspecto fundamental não apenas para a performance organizacional, mas também para o desenvolvimento econômico e para a sustentabilidade das instituições financeiras. A desvalorização profissional dos bancários representa, portanto, não apenas um problema individual de satisfação no trabalho, mas uma questão estrutural que afeta a qualidade dos serviços financeiros e a estabilidade do sistema financeiro como um todo.

As transformações tecnológicas no setor bancário impactam diretamente o perfil de atuação profissional esperado dos bancários. Anteriormente concentrado em atividades

predominantemente operacionais e transacionais, o trabalho do bancário contemporâneo demanda uma postura significativamente mais proativa e orientada à busca de novos clientes e negócios, assumindo responsabilidades que historicamente eram atribuídas a profissionais de vendas e marketing. A necessidade de utilizar os meios digitais como principal canal de interação com o público consumidor requer do profissional um conjunto de habilidades e competências distintas daquelas tradicionalmente associadas à função bancária, incluindo competências avançadas de comunicação, negociação, marketing digital e relacionamento com clientes, além da capacidade de adaptação contínua às inovações tecnológicas emergentes (Menezes Martins *et al.*, 2025).

Paralelamente a essas transformações tecnológicas e ocupacionais, observa-se uma mudança de paradigma significativa no modelo operacional das instituições bancárias. A Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2015) sinaliza que as alterações comportamentais dos consumidores financeiros indicam transformações estruturais no futuro das agências bancárias tradicionais. Estas mudanças comportamentais impõem a necessidade urgente de reconfiguração tanto dos espaços físicos das agências quanto do perfil profissional dos bancários, orientando as organizações bancárias para modelos operacionais mais consultivos e menos transacionais. Dados do Banco Central do Brasil demonstram o fechamento de 1,6 mil agências bancárias em território nacional no ano de 2025, o que equivale a uma média de 31 agências desativadas semanalmente, comprovando empiricamente o impacto significativo da mudança de comportamento dos usuários nos modelos de negócios bancários tradicionais e na estrutura ocupacional do setor.

A reconfiguração do setor financeiro brasileiro revela uma contradição estrutural: enquanto a digitalização e a inovação tecnológica impulsionam a eficiência operacional, a intensificação das demandas e a pressão por performance resultam em um cenário de adoecimento mental e desvalorização da identidade profissional. Essa transição do modelo tradicional para o digital reconfigura a percepção de estabilidade histórica da carreira, impondo um ambiente de incerteza que impacta diretamente o vínculo entre o trabalhador e a organização.

2.4 Estudos empíricos sobre Comprometimento Organizacional e o Setor Financeiro

Para identificar e analisar os estudos empíricos relevantes sobre a relação entre as dimensões do comprometimento organizacional e o setor financeiro, realizou-se uma revisão sistemática da literatura na base de dados Scopus. A busca, conduzida entre setembro e

novembro de 2025, considerou o extrato temporal um período de dez anos (2015-2025) com o objetivo de identificar estudos recentes sobre o tema e utilizou os seguintes descritores, “*Organizational Commitment*” AND (“*Financial Institutions*” OR “*Financial sector*” OR “*Financial field*” OR “*Banking sector*” OR “*Banking segment*”). A busca inicial retornou 111 registros, que foram refinados pela aplicação do filtro de “Acesso Aberto”, resultando em 38 artigos de livre acesso. Esses artigos foram lidos integralmente. A seleção final incluiu apenas os estudos que abordavam o comprometimento organizacional como um construto central no contexto do setor financeiro.

A análise da literatura permitiu fundamentar teoricamente a investigação proposta, oferecendo um panorama do estado da arte, orientar as escolhas metodológicas e identificar lacunas de pesquisa que justifiquem a originalidade e a contribuição potencial deste estudo. Dentre os artigos selecionados a partir dessa revisão sistemática, destacam-se sete artigos que serão analisados a seguir, com o objetivo de identificar padrões, convergências e divergências nas abordagens teóricas e metodológicas empregadas, no intuito de investigar a relação entre as dimensões do comprometimento organizacional e o setor financeiro.

O estudo de Cherif (2020) investigou a influência das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e da satisfação no trabalho sobre o comprometimento organizacional de funcionários no setor bancário da Arábia Saudita. Utilizando uma abordagem quantitativa, a pesquisa revelou uma correlação positiva entre as práticas de GRH e a satisfação no trabalho, bem como entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Adicionalmente, tanto as práticas de GRH quanto a satisfação no trabalho demonstraram contribuir de forma significativa como determinantes do comprometimento organizacional. Esses achados reforçam a importância da GRH e da satisfação no trabalho como elementos-chave para fomentar o comprometimento dos funcionários no contexto do setor bancário saudita.

Ha & Oanh (2024) afirmam que a liderança transformacional e a cultura organizacional têm um impacto significativo no desempenho dos funcionários em bancos comerciais vietnamitas. A liderança transformacional impulsiona o desempenho dos funcionários direta e indiretamente, promovendo uma cultura organizacional positiva e aumentando o comprometimento organizacional. Além disso, afirmam que o comprometimento organizacional medeia parcialmente a relação entre a liderança transformacional/cultura organizacional e o desempenho dos funcionários.

Os estudos de Rai *et al.* (2021) investigam como a satisfação com os colegas, a promoção e a natureza do trabalho afetam as três dimensões do comprometimento organizacional entre funcionários de bancos privados nepaleses. Os resultados revelam que a

satisfação com os colegas, a promoção e a natureza do trabalho tiveram um impacto positivo significativo no comprometimento afetivo e normativo dos funcionários, mas um efeito insignificante no comprometimento de continuação. O estudo conclui que esses fatores de satisfação melhoram positivamente o comprometimento afetivo e normativo, mas são irrelevantes para explicar o comprometimento de continuação dos funcionários.

Septiana e Adinata (2022) investigam como a justiça organizacional e o comprometimento organizacional afetam a satisfação dos funcionários terceirizados no setor bancário em Bandung, na Indonésia. Os autores analisaram ainda as dimensões da justiça organizacional (distributiva, processual e interacional) em relação ao comprometimento organizacional (afetivo e normativo) e à satisfação no trabalho. Os resultados indicaram que a justiça organizacional impacta simultaneamente o comprometimento organizacional e a satisfação dos funcionários. A justiça organizacional impactou significativamente o comprometimento afetivo, mas teve pouco efeito sobre o comprometimento normativo.

Já os estudos de Nketsiah e Nkansah (2024) analisam a relação entre confiança organizacional, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade entre funcionários de bancos, comparando bancos nacionais e estrangeiros. Os resultados indicaram uma relação negativa significativa entre a confiança organizacional e o comprometimento organizacional com a intenção de rotatividade. O comprometimento organizacional foi o único preditor significativo da redução das intenções de rotatividade, com o componente afetivo desempenhando o papel mais importante. Além disso, teve como resultados que os funcionários de bancos nacionais mostraram uma maior probabilidade de planejar deixar seus empregos em comparação com os de bancos de propriedade estrangeira, enquanto o comprometimento organizacional foi maior em bancos de propriedade estrangeira.

Os estudos de Sarwar *et al.* (2025) revelam que o compromisso afetivo mostra uma correlação positiva significativa com o Comportamento de Cidadania Organizacional. Além disso, fatores demográficos, como nível de escolaridade, idade, tempo de serviço e nível de gestão, emergem como influenciadores positivos do OCB. As descobertas implicam que as organizações devem enfatizar a construção de conexões emocionais com os funcionários através de liderança de suporte e um ambiente de trabalho positivo para aumentar a eficácia organizacional.

Por fim, os estudos de Rai e Koodamara (2025) investigaram a influência do silêncio dos empregados nas dimensões do comprometimento organizacional. Seus achados indicaram uma relação significativa entre o silêncio e o comprometimento organizacional. Especificamente, foi observada uma associação entre a confiança no líder e o comprometimento

normativo. Contudo, o estudo não identificou relações estatisticamente significativas entre a confiança no líder e os comprometimentos afetivo e de continuação. Os resultados também revelaram que o silêncio dos empregados desempenha um papel mediador importante na relação entre a confiança no líder e os comprometimentos afetivo e de continuação.

A análise dos estudos revela que existe um consenso entre os pesquisadores sobre a importância do comprometimento dos funcionários com a organização. Esses estudos mostram que o comprometimento funciona como uma ligação fundamental entre as ações de gestão e os resultados que a organização deseja alcançar. Os resultados das pesquisas também mostram que fatores como a satisfação dos funcionários com o trabalho, a liderança inspiradora, a percepção de justiça no ambiente de trabalho e a confiança nos líderes são elementos importantes que levam ao comprometimento. E, por sua vez, o comprometimento dos funcionários tem um efeito positivo no desempenho da organização, no comportamento positivo dos funcionários e na redução da rotatividade.

Os estudos contextualizam ainda a relevância do comprometimento afetivo como a dimensão com maior poder de influenciar os comportamentos organizacionais. Isso significa que, para que os funcionários se dediquem, colaborem e se sintam bem no ambiente de trabalho, é fundamental que os bancos invistam em criar laços emocionais fortes entre os funcionários e a organização. Para isso, é importante que os líderes sejam participativos, que as práticas de RH sejam justas e que o ambiente de trabalho seja agradável e proporcione satisfação aos funcionários.

Além disso, a diversidade geográfica da amostra dos estudos amplia a validade externa dos resultados, demonstrando a aplicabilidade das relações identificadas em diferentes contextos culturais e socioeconômicos. Isso proporciona aos gestores bancários um conjunto de ferramentas e diretrizes baseadas em evidências científicas para o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas que visem otimizar, de forma integrada, o bem-estar dos colaboradores e o desempenho da organização.

3 METODOLOGIA

Este estudo utiliza uma metodologia qualitativa e exploratória, alinhada aos objetivos e à questão central da pesquisa. Optamos por essa abordagem para compreender os processos de desenvolvimento do comprometimento organizacional dos profissionais setor financeiro.

3.1 Tipologia da pesquisa

Este estudo utiliza a pesquisa qualitativa, que abrange diferentes teorias e permite usar vários métodos e estratégias. Um desses métodos é a entrevista (Lanka *et al.*, 2021), que consiste em perguntar aos participantes sobre suas atividades, conhecimentos, opiniões, desafios e outros aspectos importantes (Zittoun, 2021).

A pesquisa qualitativa é útil para entender, com mais detalhes, as experiências e perspectivas das pessoas, explorando os detalhes e significados que elas dão para o que vivem. Em vez de medir ou generalizar resultados, essa abordagem busca uma compreensão completa do tema, analisando os aspectos pessoais e as situações que influenciam o que as pessoas pensam e fazem.

Segundo Mendes (2007), quando uma pesquisa é norteadada pela abordagem qualitativa, ela se baseia na escuta, na interpretação e na compreensão dos relatos do participante, trazendo ainda uma ênfase no significado das experiências para cada entrevistado.

3.2 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa

A população-alvo deste estudo compreende profissionais que ocupam cargos de gestão em bancos comerciais no Brasil. Dada a especificidade desta população e a necessidade de acessar redes profissionais dentro do setor financeiro, optou-se pela técnica de amostragem não probabilística conhecida como “bola de neve” ou “*snowball sampling*”. Conforme Vinuto (2014), o tipo de amostragem nomeado como bola de neve é uma forma de amostra não probabilística que utiliza cadeias de referência, sendo útil para estudar determinados grupos difíceis de serem acessados e onde não é possível determinar a probabilidade de seleção de cada participante na pesquisa.

De Abreu (2025) corrobora essa definição, afirmando que se trata de uma amostragem não probabilística na qual os participantes do estudo existentes auxiliam no recrutamento de

futuros participantes, indicando os seus conhecidos, e que o grupo de amostra cresce como uma “bola de neve” de rolamento, acumulando dados suficientes para serem úteis à investigação.

O processo de amostragem foi iniciado com a seleção de participantes-chave, identificados a partir da rede de contatos profissionais do pesquisador e que atendiam aos critérios de inclusão previamente estabelecidos que eram: atuarem em cargos de gestão e terem mais de cinco anos na carreira financeira. Estes participantes iniciais, além de serem entrevistados, foram solicitados a indicar outros potenciais entrevistados que se enquadrassem no perfil desejado e pudessem contribuir significativamente para o estudo.

O número de participantes não foi predeterminado, mas sim definido pelo critério de saturação teórica. A coleta de dados foi interrompida quando novas entrevistas não aportaram informações substancialmente diferentes das já obtidas, indicando uma redundância ou saturação dos dados. Atingir a saturação teórica, portanto, não é meramente uma questão de quantidade de participantes, mas sim de profundidade e riqueza dos dados que cada participante oferece, assegurando que a análise possa capturar a complexidade e as nuances do fenômeno investigado.

A utilização da técnica de amostragem bola de neve apresentou vantagens significativas para este estudo, incluindo o acesso facilitado a uma rede de profissionais do setor bancário de difícil alcance por outros meios, o estabelecimento de uma relação de confiança entre pesquisador e participantes, potencializada pelas indicações de pares, e a identificação de indivíduos com experiências relevantes e conhecimentos específicos sobre o tema estudado.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados para esta pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas individuais, fundamentadas na abordagem proposta por Meyer e Allen (1991). Esta metodologia foi selecionada devido à sua capacidade de proporcionar uma compreensão aprofundada das percepções e experiências dos participantes em relação ao comprometimento organizacional no contexto específico dos bancos comerciais brasileiros.

O contato aos participantes desta pesquisa ocorreu por telefone ou por e-mail, ocasião em que lhes foi realizado o convite à participação da entrevista. Antes da realização das entrevistas, foi prestado esclarecimento aos participantes sobre os objetivos e procedimentos metodológicos da pesquisa com a intenção de propiciar um clima de confiabilidade e leveza entre o entrevistador e o entrevistado. Foi disponibilizado e entregue, para ciência e formalização do procedimento de pesquisa, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

(TCLE). E, foi garantido aos entrevistados o direito de recusar-se a responder a qualquer pergunta ou de desistir da entrevista a qualquer momento, sem qualquer constrangimento.

As entrevistas foram conduzidas preferencialmente de forma presencial, visando estabelecer uma relação de confiança com os participantes e captar detalhes não verbais da comunicação. Reconhecendo, no entanto, as possíveis limitações geográficas e de agenda dos gestores participantes, em casos excepcionais, as entrevistas foram realizadas por meio de videoconferência, garantindo assim a viabilidade da coleta de dados.

Um roteiro de entrevista composto por perguntas abertas foi utilizado, abordando temas como: dados pessoais e profissionais dos participantes, percepções sobre o comprometimento organizacional, fatores influenciadores do comprometimento, trajetória profissional no setor financeiro e análise reflexiva do comprometimento organizacional ao longo da carreira.

Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, mediante autorização prévia e expressa dos participantes, assegurando a precisão na captura das informações fornecidas. Em seguida, as gravações foram transcritas na íntegra para análise detalhada. A duração de cada entrevista não foi pré-definida, variando de acordo com a disponibilidade de cada entrevistado. O objetivo foi explorar o máximo de informações relevantes, com uma média de 35 a 40 minutos por entrevista.

A amostra do estudo foi composta por 17 (dezessete) profissionais do setor financeiro, selecionados de instituições públicas e privadas. A definição do tamanho da amostra observou o princípio da saturação teórica, conforme preconizado por Glaser e Strauss (1967). Nessa abordagem, o processo de coleta de dados é interrompido quando a inclusão de novos participantes deixa de trazer contribuições adicionais relevantes aos objetivos da pesquisa, indicando que a saturação foi alcançada.

Dessa forma, o número final de entrevistados foi determinado com base na inexistência de novos elementos empíricos e discursivos significativos para a análise, sinalizando que a diversidade de perspectivas necessária para a compreensão do fenômeno em questão havia sido contemplada. Esse cuidado metodológico visa assegurar a representatividade da amostra e a abrangência dos dados coletados, requisitos fundamentais para a validade e confiabilidade dos resultados da investigação.

O quadro 04 mostra a diversificação dos entrevistados.

Quadro 04 – Características do Sujeito da Pesquisa

Entrevistado	Sexo	Idade	Escolaridade	Estado Civil	Cargo Ocupado	Tempo no cargo	Tempo na organização	Tipo de Instituição
E1	M	27	Superior Completo	Casado	Gerente de Neg. e Serviços	1 ano	3 anos	Privada

E2	M	39	Superior Completo	Casado	Gerente Agência	10 anos	18 anos	Privada
E3	F	38	Superior Completo	Solteira	Gerente PJ	7 anos	15 anos	Privada
E4	M	42	Superior Completo	Divorciado	Gerente de Relacionamento	9 anos	21 anos	Pública
E5	F	42	Superior Completo	Divorciada	Gerente PF	2 meses	20 anos	Pública
E6	F	32	Superior Incompleto	União Estável	Gerente Assistente	3 meses	3 anos	Privada
E7	M	40	Superior Incompleto	Casado	Gerente Agência	8 anos	20 anos	Privada
E8	F	40	Superior Completo	Casada	Gerente Agência	1 ano	14 anos	Privada
E9	M	43	Superior Completo	Casado	Gerente Agência	12 anos	21 anos	Privada
E10	M	35	Superior Completo	Casado	Gerente Operacional	3 anos	12 anos	Pública
E11	F	36	Superior Completo	Casada	Gerente de Neg. e Atendimento	1 mês	13 anos	Privada
E12	F	48	Superior Completo	Casada	Gerente PJ	17 anos	21 anos	Pública
E13	F	38	Superior Completo	Casada	Gerente	5 anos	15 anos	Pública
E14	F	45	Superior Completo	Casada	Auditora	7 anos	15 anos	Pública
E15	M	31	Superior Completo	Solteiro	Gerente Assistente	10 anos	12 anos	Privada
E16	F	38	Superior Completo	Solteira	Gerente PJ	4 anos	16 anos	Privada
E17	F	39	Superior Completo	Casada	Gerente Comercial	6 anos	16 anos	Pública

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A caracterização da amostra revela um perfil de maioria feminina, composto por 10 mulheres e 7 homens. Quanto à qualificação acadêmica, observa-se um elevado nível de instrução, visto que 15 participantes possuem ensino superior completo. Essa homogeneidade educacional constitui um fator relevante para o estudo, pois pressupõe uma base cognitiva qualificada para a interpretação das dinâmicas organizacionais investigadas.

Quanto à trajetória profissional, a amostra é marcada pela senioridade e estabilidade, onde 15 entrevistados possuem mais de uma década de vínculo com a mesma instituição, enquanto a representação de ingressantes, com até três anos de casa, é mínima, totalizando apenas 2 indivíduos. Essa experiência reflete-se na estrutura hierárquica do grupo, na qual 16 dos 17 sujeitos ocupam funções de liderança e gestão, com apenas uma exceção na área de auditoria. Por fim, a composição amostral contempla tanto o setor privado, com 10 representantes, quanto o público, com 7, o que permite uma análise comparativa sob diferentes culturas e modelos de gestão.

O processo de transcrição foi realizado com rigor metodológico, buscando preservar não apenas o conteúdo verbal das entrevistas, mas também as pausas, ênfases e outros elementos que enriquecessem a interpretação dos dados. Para tanto, utilizou-se a plataforma Audiototext.com para transcrição dos áudios, seguida de revisão manual para garantir a

fidedignidade dos relatos. Posteriormente, os dados foram organizados em planilha no software Microsoft Excel, estruturada para facilitar a identificação de padrões de significado e potenciais temas, o que otimizou a sistematização das narrativas e o destaque de trechos relevantes para a fase de Análise Temática, conforme proposto por Braun e Clarke (2006, 2019). Esta abordagem, essencial para a compreensão dos significados subjacentes e não apenas de categorias superficiais, visou capturar a riqueza e a complexidade das narrativas dos participantes, fornecendo uma base sólida para a identificação e desenvolvimento de temas recorrentes.

3.4 Instrumento de Pesquisa

Quanto ao instrumento de coleta de dados primários, foi construído um roteiro de entrevista semiestruturada com base na Abordagem Cognitivo Reflexivo (ACR). A ACR é uma abordagem metodológica qualitativa que visa a elaboração e aplicação de roteiros de entrevista semiestruturada de forma interativa. Ela busca acessar as percepções e cognições dos participantes da pesquisa de maneira espontânea, guiada e criativa, permitindo uma compreensão mais profunda dos fenômenos estudados (Pinho; Silva, 2021).

De acordo com Pinho (2025), a estrutura da ACR é composta por três etapas que se complementam: a Fase Introdutória, que coleta informações básicas sobre o participante; a Fase Cognitiva, que permite o acesso às cognições e reflexões do sujeito através dos ciclos espontâneo, guiado e criativo; e a Fase Exploratória, que aprofunda a análise e a compreensão do fenômeno investigado.

Sendo assim, para a aplicação do roteiro, estabeleceu-se uma divisão das etapas com o objetivo de organizar o escopo e esclarecer a finalidade de cada bloco de questões. Na Etapa 1 foram coletadas informações sociodemográficas dos participantes, visando compreender a identidade dos trabalhadores. Foram levantados dados tais como idade, gênero, escolaridade, estado civil, área de formação, cargo ocupado atualmente, tempo de serviço no cargo e tempo de serviço na organização.

Na segunda etapa, objetivou-se investigar as concepções e percepções dos trabalhadores acerca do construto comprometimento organizacional. Para tanto, foram formuladas as seguintes questões abertas: “O que vem em sua mente quando você pensa em comprometimento organizacional?” e “Para você, o que é um trabalhador comprometido com a organização?”. Complementarmente, cada participante recebeu cinco papéis em branco para listar cinco comportamentos que evidenciam comprometimento organizacional, segundo sua perspectiva.

Posteriormente, solicitou-se que selecionasse o comportamento considerado mais relevante e apresentasse sua justificativa.

A terceira etapa teve por objetivo investigar a cognição dos trabalhadores acerca do construto comprometimento organizacional. Para tanto, foram disponibilizadas quinze fichas, sendo cinco referentes a cada uma das três dimensões do comprometimento organizacional propostas por Meyer e Allen (1991) e solicitou-se aos participantes que selecionassem cinco fichas e as ordenassem segundo um critério de importância, considerando aquelas que, em sua percepção, melhor evidenciavam a manifestação de comprometimento organizacional.

A quarta e última etapa teve como objetivo explorar as percepções dos trabalhadores acerca do seu contexto de trabalho. Para isso, foram elaboradas questões abertas que deveriam ser desenvolvidas pelos entrevistados, a saber: “Descreva como foi sua trajetória no setor bancário e na organização em que atua atualmente.”; “Quais foram os momentos-chave que fortaleceram sua permanência no setor bancário e nesta organização?”; “Quais habilidades e conhecimentos você adquiriu ao longo do tempo no setor bancário e na organização em que atua atualmente?”; “De que forma as conexões estabelecidas no setor bancário e na organização em que trabalha influenciam sua visão sobre oportunidades futuras?”; “Pensando nos desafios e responsabilidades de sua função, como eles afetam sua percepção de comprometimento?”; e por fim, “Você já considerou atuar em outro setor ou mudar de organização? Quais foram os motivos que o levaram a refletir sobre essa possibilidade?”. O roteiro de entrevista completo, contendo a totalidade das questões formuladas para esta pesquisa, encontra-se disponível para consulta no Apêndice I, ao fim deste documento

Após a conclusão das entrevistas, procedeu-se à transcrição integral dos relatos com o suporte da plataforma Audiototext.com, seguida de revisão manual para assegurar a fidedignidade e a preservação de elementos não verbais. Os dados foram posteriormente sistematizados em planilhas no Microsoft Excel, organizados para facilitar a identificação de padrões de significado e a emergência de temas potenciais nas narrativas dos profissionais entrevistados.

3.5 Análise de dados

Para compreender as percepções dos entrevistados acerca do comprometimento organizacional, a Análise Temática foi utilizada como método principal de análise dos dados. Desenvolvida por Braun e Clarke (2006, 2019), esta abordagem qualitativa foca na identificação, análise e interpretação de padrões de significado, ou temas, que surgem das

narrativas dos participantes. Diferente de métodos que apenas contam a frequência de palavras ou categorias, a Análise Temática busca entender os significados mais profundos e as experiências subjetivas.

A aplicação da Análise Temática objetivou compreender as percepções e os significados atribuídos pelos trabalhadores do setor financeiro às dimensões do comprometimento organizacional, alinhando-se à tradição consolidada da investigação qualitativa (Flick, 2009). Buscou-se, portanto, desvendar como as dimensões afetiva, normativa e de continuação (Meyer & Allen, 1991) se manifestam e são interpretadas nesse contexto específico.

A metodologia seguiu as seis fases propostas por Braun e Clarke (2006, 2019) para a Análise Temática, garantindo um processo sistemático e rigoroso: (1) familiarização com os dados; (2) geração de códigos iniciais; (3) busca por temas; (4) revisão dos temas; (5) definição e nomeação dos temas; e (6) produção do relatório. Este método demonstra versatilidade, sendo aplicável tanto à análise de textos escritos quanto à interpretação de dados não verbais, o que possibilita a compreensão aprofundada de fenômenos complexos, como o comprometimento organizacional.

A primeira fase, de familiarização com os dados, consistiu na análise mais aprofundada do material coletado, visando organizar os dados e definir o foco da análise. Realizou-se uma leitura flutuante e exploratória das transcrições das 17 entrevistas, totalizando aproximadamente 13 horas de gravação de áudio. O propósito foi compreender o conteúdo geral, estabelecer familiaridade com o contexto do setor financeiro e iniciar a identificação de padrões de significado e temas potenciais relacionados às dimensões do comprometimento organizacional. O processo de transcrição foi operacionalizado mediante a plataforma Audiototext.com, que viabiliza a conversão automatizada do áudio em textos transcritos, facilitando a sistematização e a análise do material.

Na segunda e terceira fases, que envolveram a geração de códigos iniciais e a busca por temas, os dados das 17 entrevistas foram organizados e codificados de forma sistemática. Isso significou identificar partes importantes nas falas dos entrevistados e atribuir-lhes códigos que representassem tanto o que foi dito claramente quanto o que estava implícito. Em seguida, esses códigos foram reunidos em temas mais amplos, que mostravam padrões de significado recorrentes e relevantes para a pesquisa. Falas como “sentimento de pertencimento”, “orgulho da empresa” e “identificação com valores” foram agrupadas sob o tema de comprometimento afetivo. Já “obrigação”, “dever” e “lealdade” formaram temas relacionados ao comprometimento normativo. Para o comprometimento de continuação, observou-se que alguns profissionais bancários expressaram um “medo frente ao desconhecido”, indicando a

insegurança de deixar a organização devido aos custos percebidos de sair. Além disso, temas emergentes como a responsabilidade (comportamento mais citado), alinhamento com a visão da empresa, proatividade, motivação e envolvimento com a organização também foram identificados, revelando a complexidade das percepções desses profissionais.

As fases seguintes, de revisão, definição e nomeação dos temas, focaram em verificar a coerência interna de cada tema e em distingui-los claramente uns dos outros. Isso assegurou que os temas representassem de forma adequada os aspectos do comprometimento organizacional e seus antecedentes, como a trajetória profissional, as oportunidades de desenvolvimento, as conexões e os desafios, identificados nas entrevistas. Os temas foram desenvolvidos a partir de leituras repetidas das transcrições. O processo foi predominantemente indutivo, ou seja, os temas emergiram dos dados, mas também incluiu um componente dedutivo, ao considerar as dimensões de Meyer & Allen (1991) como um guia inicial.

Na etapa final, de produção do relatório, os temas definidos foram submetidos a uma interpretação crítica à luz do referencial teórico consolidado sobre comprometimento organizacional. Buscou-se estabelecer relações interativas entre as evidências empíricas e as teorias existentes, bem como identificar possíveis novas perspectivas teóricas, contradições conceituais ou lacunas epistemológicas relacionadas ao fenômeno investigado. A análise foi conduzida de forma crítica e reflexiva, considerando de maneira contextualizada o ambiente organizacional específico do setor financeiro e as características socioculturais dos sujeitos pesquisados.

A utilização da Análise Temática possibilitou uma investigação aprofundada, sistemática e confiável das percepções dos participantes, evidenciando aspectos significativos do comprometimento organizacional no setor financeiro e contribuindo para uma compreensão mais completa do fenômeno estudado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente seção apresenta os resultados obtidos mediante análise sistemática das narrativas coletadas em 17 entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais atuantes em instituições financeiras brasileiras. As entrevistas, elaboradas e fundamentadas na Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR), investigaram as percepções e experiências dos participantes acerca do comprometimento organizacional, com base nas dimensões teóricas propostas por Meyer e Allen (1991). A análise dos dados objetivou identificar padrões recorrentes e particularidades que caracterizam o fenômeno do comprometimento organizacional no contexto específico do setor financeiro, permitindo uma imersão profunda nos significados e nas vivências atreladas ao ambiente de trabalho bancário.

Conforme estabelecido na metodologia, a interpretação dos dados foi estruturada a partir de duas bases analíticas fundamentais: (1) as dimensões do comprometimento organizacional, segundo o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), compreendendo as dimensões afetiva, normativa e de continuação; e (2) os antecedentes do comprometimento organizacional, entendidos como os fatores contextuais, relacionais e históricos que influenciam a formação e a manutenção desse vínculo. A discussão que se segue articula essas duas bases analíticas, contrastando os achados empíricos com a literatura consolidada, especialmente sobre o comprometimento organizacional no setor financeiro e com as particularidades do Sistema Financeiro Nacional.

4.1 Dimensões do comprometimento organizacional

A análise conceitual do comprometimento organizacional, feita pela Análise Temática, revelou uma diversidade de percepções entre os profissionais bancários, evidenciando a diversidade do construto no contexto específico do ambiente bancário. Em geral, observou-se que o vínculo com a instituição é entendido pelos participantes através de seus comportamentos. Isso sugere que o comprometimento é compreendido pelos trabalhadores não como um estado psicológico abstrato, mas como um conjunto de ações concretas. Para uma análise mais profunda, os dados das diferentes etapas da entrevista foram agrupados e organizados conforme as três dimensões teóricas de Meyer e Allen (1991): afetiva, normativa e de continuação.

4.1.1 Dimensão Afetiva

A dimensão afetiva, caracterizada pelo apego emocional, identificação com os valores organizacionais e envolvimento intrínseco com a instituição, manifestou-se de forma clara nas narrativas dos participantes. Ao serem indagados sobre o conceito de comprometimento organizacional, os entrevistados articularam percepções que enfatizavam elementos de conexão emocional e identificação pessoal com a organização.

O entrevistado E4 expressou essa dimensão ao afirmar que comprometimento significa “estar envolvido com a empresa”. Complementando essa perspectiva, o E9 articulou a seguinte percepção: “envolve a questão de pertencimento, quando o funcionário se sente pertencente àquela instituição”. Adicionalmente, o E3 enfatizou o aspecto emocional ao mencionar o “sentimento de dedicação que a gente tem com a empresa e estar vestindo a camisa”. Essas narrativas revelam que o comprometimento afetivo ultrapassa a mera obrigação contratual, manifestando-se como um vínculo emocional onde o trabalhador internaliza a identidade organizacional como parte de sua própria identidade profissional.

Os trechos apresentados corroboram o conceito de Mowday, Steers e Porter (1982), quando postulam que a premissa básica do enfoque afetivo, como o próprio nome indica, revela a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como a introjeção de seus valores, assumindo-os como próprios. As narrativas dos participantes evidenciam que o comprometimento afetivo é compreendido pelos profissionais como um estado de conexão emocional com a instituição, no qual o trabalhador não apenas reconhece os objetivos organizacionais, mas os incorpora como parte de sua identidade profissional, manifestando-se por meio de um sentimento de dedicação genuína.

Na etapa 3 da entrevista, quando solicitados a hierarquizar as dimensões de comportamentos segundo Meyer e Allen (1991), cinco profissionais elegeram a dimensão afetiva como primeira prioridade, enquanto dez entrevistados a posicionaram na segunda prioridade. A dimensão afetiva representa, nesse contexto, o desejo genuíno de permanência e funciona como elemento essencial que potencializa as demais dimensões do comprometimento organizacional bancário.

A literatura estudada nesta dissertação identifica a satisfação laboral como antecedente significativo da dimensão afetiva do comprometimento organizacional. Cherif (2020) evidenciou correlação positiva entre satisfação no trabalho e comprometimento afetivo no contexto bancário saudita, demonstrando que políticas de gestão direcionadas ao desenvolvimento profissional e ao reconhecimento instituem fortalecimento do vínculo emocional. Esta constatação encontra sustentação empírica nos achados de Rai *et al.* (2021), cujas investigações em instituições bancárias nepalesas revelaram impacto positivo

significativo da satisfação relativamente aos colegas, oportunidades de promoção e características intrínsecas do trabalho especificamente sobre o comprometimento afetivo.

Os resultados da presente dissertação corroboram empiricamente a correlação identificada na literatura estudada. Os 14 profissionais que demonstram intenção de permanência em suas organizações citam explicitamente oportunidades de desenvolvimento profissional, relacionamentos estabelecidos e satisfação pessoal com atividades laborais. Conforme sustentam Cherif (2020) e Rai *et al.* (2021), esses elementos constituem antecedentes significativos da dimensão afetiva, evidenciando que é proporcionada através de experiências concretas de valorização profissional e reconhecimento institucional. A menção recorrente de gratidão pelas oportunidades oferecidas corrobora que a afetividade se enraíza em práticas organizacionais tangíveis de desenvolvimento e suporte profissional.

Ha e Oanh (2024), estudando bancos vietnamitas, enfatizam o papel da liderança transformacional na potencialização do comprometimento afetivo. A afirmação de E5 “estar comprometido é estar alinhado com a visão da empresa” reflete identificação que transcende conformidade, sugerindo que liderança participativa no contexto laboral potencializa a dimensão afetiva, alinhando-se aos achados vietnamitas.

Os comportamentos citados pelos profissionais bancários, como proatividade, motivação, busca por melhorias, constituem manifestações de cidadania organizacional, o que corrobora com os achados de Sarwar *et al.* (2025), que identificam correlação positiva entre comprometimento afetivo com comportamentos discricionários que transcendem exigências contratuais. E7 exemplifica a afirmação quando afirma que “um trabalhador comprometido é alguém que vai além, que se preocupa não apenas em fazer o que é exigido, mas em fazer bem-feito”.

Meyer e Allen (1997) identificam características que fortalecem o desenvolvimento de afetividade: identificação com objetivos organizacionais, relacionamentos positivos com superiores, participação em decisões e percepção de segurança no emprego. Os profissionais bancários investigados demonstram essas características. A percepção de identificação com objetivos manifesta-se em narrativas sobre alinhamento com visão institucional e as ligações favoráveis com superiores surgem quando mencionam relacionamentos significativos.

Contudo, surge uma contradição quando se considera a sustentabilidade da dimensão afetiva. Os dados empíricos revelam que transtornos mentais e comportamentais representaram 55,9% dos acidentes de trabalho e 51,8% das ausências por pensão entre bancários brasileiros em 2024. Esses números, obtidos junto ao Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), com base em informações da plataforma *Smartlab*, que utiliza

registros do INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social), indicam uma vulnerabilidade significativa da população estudada.

Rai e Koodamara (2025) identificam que o silenciamento dos empregados mede a relação entre confiança no líder e comprometimento afetivo, sugerindo que trabalhadores emocionalmente vinculados podem suprimir preocupações sobre sobrecarga laboral para evitar desapontar instituições com as quais desenvolveram vínculo genuíno.

Contudo, embora a dimensão afetiva não tenha sido eleita como primeira prioridade na hierarquização realizada na etapa 3 da entrevista, ela manifesta-se recorrentemente nos relatos dos profissionais bancários em momentos estruturantes de suas trajetórias profissionais.

4.1.2 Dimensão Normativa

Embora a literatura clássica sobre o modelo tridimensional do comprometimento organizacional proposta por Meyer e Allen (1991) atribua maior destaque à dimensão afetiva como elemento central do vínculo entre trabalhador e organização, os dados empíricos deste estudo revelam um contraponto significativo. A partir das entrevistas realizadas, verificou-se que a dimensão normativa se apresentou com maior prevalência, consolidando-se como o pilar estruturante da relação empregatícia. Esse resultado indica que, no contexto analisado, o comprometimento está mais associado ao senso de dever, à obrigação moral e à lealdade institucional do que propriamente ao apego emocional e à identificação com a empresa.

Nessa perspectiva, Razzaq *et al.* (2019) argumentam que o comprometimento normativo se desenvolve quando os trabalhadores percebem que recebem benefícios da organização, como aperfeiçoamento de competências, oportunidades de treinamento e apoio à formação educacional, passando a construir um sentimento de responsabilidade em corresponder positivamente aos interesses institucionais. Esse processo de reciprocidade fortalece uma obrigação moral que ultrapassa o simples cumprimento formal das normas organizacionais. De modo semelhante, Meyer e Allen (1991) definem o comprometimento normativo como a expressão da fidelidade e das obrigações morais que o trabalhador estabelece em relação à organização, tornando essa dimensão um importante fundamento da permanência no trabalho.

Nas narrativas dos entrevistados, essa dinâmica de reciprocidade e responsabilidade manifestou-se de forma recorrente. E5 sintetizou essa dimensão ao afirmar que “um funcionário comprometido é aquele que sabe quais são seus deveres”, evidenciando que o comprometimento normativo envolve o reconhecimento e a internalização ativa das obrigações profissionais. Nessa mesma perspectiva, E13 expressou a normatividade como “atender às

expectativas da empresa”, reforçando a ideia de que o dever profissional está ancorado na correspondência às demandas institucionais.

Ampliando essa compreensão, E12 definiu o comprometimento como “entregar além do que a instituição pede”, indicando que a dimensão normativa não se restringe ao simples cumprimento de obrigações formais, mas abrange uma postura de maior dedicação e responsabilidade. De forma complementar, E7 afirmou que “um trabalhador comprometido é aquele que vai além, que se preocupa não apenas em fazer o que é exigido, mas em fazer bem-feito”, o que demonstra o reconhecimento do dever quanto a excelência na sua execução. Ainda nessa direção, E11 relacionou o comprometimento à “lealdade que tenho com a instituição”, evidenciando a fidelidade e a obrigação moral.

Esses depoimentos mostram que a dimensão normativa não é apenas o cumprimento das regras, mas um engajamento consciente e ativo, onde os trabalhadores reconhecem seus deveres, demonstram lealdade à instituição e incorporam suas responsabilidades como parte de sua identidade profissional. Essa forma de comprometimento vai além da obediência às normas, representando uma internalização genuína das responsabilidades, na qual o profissional assume seus compromissos com a empresa como expressão de sua ética e dedicação no trabalho.

Além disso, observou-se a recorrência do termo “visão” nas narrativas dos entrevistados, sugerindo uma compreensão do comprometimento normativo como alinhamento profundo com os objetivos e direcionamentos estratégicos da organização. Ilustrando essa narrativa, E5 afirma que “estar comprometido é estar alinhado à visão da empresa”. Esta afirmação indica que o comprometimento normativo é percebido não apenas como uma obrigação de conformidade regulatória, mas como uma adesão genuína aos propósitos organizacionais, onde o trabalhador internaliza as metas da instituição como suas próprias metas profissionais.

Esta dinâmica de internalização revela que o comprometimento normativo no setor bancário vai além da mera conformidade com as obrigações formais, manifestando-se como uma disposição genuína de oferecer contribuições que superam sistematicamente as demandas estabelecidas pela organização, configurando-se como mecanismo central de permanência e desempenho.

Dentre os comportamentos mais citados pelos entrevistados quando da escolha do mais relevante, o “senso de responsabilidade” surgiu como o comportamento mais frequentemente mencionado, refletindo diretamente o dever moral, a ética profissional e a confiabilidade que caracterizam a base normativa do comprometimento. Exemplos dessa percepção aparecem em citações como “ter responsabilidade com as obrigações da função”, “ser responsável pelas

demandas” e “a responsabilidade de saber o que deve fazer”, evidenciando que o comprometimento desses profissionais está ancorado na obrigação moral de desempenhar bem suas funções. Essa análise corrobora as ideias de Meyer e Allen (1991), que identificam a obrigação moral e a reciprocidade de benefícios como elementos constitutivos da dimensão normativa, transformando-a em um mecanismo robusto e persistente de permanência na organização dentro do contexto bancário.

Na etapa 3 da pesquisa, quando solicitado aos entrevistados que hierarquizassem cinco afirmações representando as três dimensões de Meyer e Allen (1991), 12 dos 17 entrevistados priorizaram comportamentos explicitamente associados ao comprometimento normativo. Entre esses comportamentos, destaca-se o “sentimento de reconhecimento e gratidão”.

Os resultados obtidos convergem com o estudo de Rai *et al.* (2021), que encontrou impacto significativo da satisfação no trabalho sobre o comprometimento normativo em bancos privados nepaleses. Essa semelhança sugere que a normatividade, apesar de ser pouco enfatizada na literatura geral, é um componente importante no ambiente bancário.

Contudo, essa constatação também marca uma diferença importante com outros estudos que encontraram resultados diferentes. Septiana e Adinata (2022), ao investigarem a justiça organizacional em bancos indonésios, descobriram que a justiça organizacional teve pouco efeito sobre o comprometimento normativo, tendo maior impacto na dimensão afetiva. Essa diferença sugere que a importância de cada dimensão do comprometimento varia de acordo com o contexto da organização, as regras e leis que a empresa segue e as práticas de gestão utilizadas.

Além disso, Rai e Koodamara (2025) identificaram que a confiança no líder está relacionada ao comprometimento normativo. Quando há confiança significativa entre trabalhador e líder, o comprometimento normativo é mais forte. Essa descoberta ajuda a compreender a predominância normativa encontrada nesta dissertação, uma vez que a lealdade institucional e a obrigação moral dos profissionais bancários investigados pode estar fundamentadas em relações de confiança com seus líderes diretos, transformando a obrigação normativa em um mecanismo importante de permanência na organização.

A predominância da dimensão normativa revela uma questão preocupante relacionada à sustentabilidade do comprometimento e ao bem-estar no trabalho. Conforme Abdelmoula e Boudabbous (2021), o comprometimento normativo emerge quando as normas organizacionais são internalizadas como obrigações morais. Profissionais que se comprometem por dever e lealdade correm maior risco de desenvolver problemas de saúde mental quando, no contexto de metas agressivas, prazos curtos e demandas intensas, internalizam essas pressões como

obrigação moral pessoal e aceitam sobrecarga sem estabelecer limites. Segundo a pesquisa “Avaliação dos Modelos de Gestão e das Patologias do Trabalho Bancário”, realizada pela Secretaria de Saúde do Trabalhador da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (Contraf-CUT) em colaboração com pesquisadores do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UNB), aproximadamente 80% dos trabalhadores do ramo financeiro declaram ter tido pelo menos um problema de saúde relacionado ao trabalho no último ano. Desses, quase metade está em acompanhamento psiquiátrico, sendo o trabalho o principal motivo declarado para buscar tratamento médico. Entre os que recebem acompanhamento psiquiátrico, 91,5% utilizam medicações prescritas, evidenciando a gravidade dos transtornos mentais nessa população. A presidente da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF) afirma que “é evidente que a saúde mental dos trabalhadores está em risco devido aos modelos de gestão adotados pelos bancos”. Essa vulnerabilidade, fundamentada em dever e lealdade sem ancoragem em conexões emocionais robustas, configura-se como característica crítica do ambiente bancário.

4.1.3 Dimensão de Continuação

O comprometimento de continuação, caracterizado pela percepção de custos associados à saída da organização, foi o menos relevante entre as três dimensões investigadas, com apenas um entrevistado priorizando-a na primeira escolha de importância. Dentro do contexto financeiro, essa é uma conclusão significativa que contraria o esperado para o contexto pesquisado, visto que o setor oferece benefícios como remuneração acima da média, planos de saúde, estabilidade e planos de carreira.

Conforme Meyer e Allen (1991), a dimensão de continuação refere-se ao reconhecimento dos custos psicológicos, financeiros e sociais associados ao abandono da organização. A baixa priorização dessa dimensão sugere que os profissionais bancários não percebem a permanência como uma questão de custos, mas como uma questão de dever moral (dimensão normativa) ou identificação emocional (dimensão afetiva).

Nesse contexto, Becker (1960) propõe o conceito de “*side-bets*”, que são investimentos que o trabalhador realiza ao longo do tempo, como tempo de serviço, relacionamentos e conhecimento organizacional, que tornam a saída menos atrativa. Contudo, os dados sugerem que, para os profissionais bancários investigados, esses investimentos não constituem a razão primária para permanecer.

As narrativas dos entrevistados revelam que a dimensão de continuação está presente de forma implícita nas justificativas de permanência. E14 expressou que “eu só sei ser bancária”, evidenciando o investimento de tempo e esforço em uma carreira e poucas alternativas viáveis fora dela. Esta fala corrobora a ideia de Becker (1960) sobre os “*side-bets*”, onde o profissional reconhece que sair do setor implicaria custos significativos, como a necessidade de recomeçar em uma nova área.

Contudo, essa fala também revela o medo do profissional de que suas competências bancárias não sejam transferíveis para outros setores. Além disso, esse sentimento é amplificado pelo tempo de serviço prolongado na amostra investigada, onde 12 dos 17 entrevistados possuem mais de 10 anos na mesma organização. Esse tempo de permanência cria um investimento temporal e relacional que torna a saída psicologicamente custosa.

Quando questionados sobre a possibilidade de mudança de organização, a maioria dos entrevistados respondeu de forma negativa, totalizando 14 de 17 participantes. As justificativas revelam uma série de motivações. Embora a maioria tenha citado vínculo afetivo como sentimento de gratidão e relacionamentos com colegas, alguns mencionaram explicitamente o “receio frente ao incerto”, o que constitui uma manifestação clara da dimensão de continuação.

Contudo, essa expressão não se refere apenas ao medo de perder benefícios financeiros, mas ao medo de não conseguir se recolocar em outro setor ou organização. Conforme Rai e Koodamara (2025), em contextos de insegurança estrutural, os profissionais desenvolvem silêncio defensivo, onde evitam expressar preocupações sobre o futuro para não parecerem desengajados. Portanto, o “receio frente ao incerto” pode estar mascarando uma ansiedade profunda sobre a sustentabilidade da carreira.

Além disso, durante as entrevistas, foi observado que alguns participantes apresentaram reações não-verbais significativas ao serem questionados sobre a possibilidade de mudança de organização. Além de “olhares assustados”, os entrevistados ficaram pensativos e alguns demoraram a trazer a resposta com precisão, evidenciando dificuldade em articular sentimentos complexos sobre essa possibilidade. Essas reações sugerem que a questão ativou emoções de medo e insegurança que vão além da simples avaliação racional de custos financeiros, revelando uma dimensão emocional e, muitas vezes, não consciente sobre a permanência na organização.

A dimensão de continuação também se manifestou claramente quando os entrevistados foram indagados sobre os momentos-chave que solidificaram sua permanência no setor bancário. E14 exemplificou essa percepção ao afirmar que sua motivação é “por fatores como estabilidade financeira, planos de carreira e oportunidades de crescimento profissional dentro da organização”. Esta declaração evidencia uma avaliação calculista, onde os benefícios

percebidos da permanência são considerados superiores aos potenciais custos de uma saída, caracterizando o comprometimento de continuação conforme postulado por Sukanebari e Konya (2020).

Em síntese, a baixa priorização explícita da dimensão de continuação não deve ser interpretada como uma fraqueza do vínculo, mas sim como um indicativo de uma transformação no perfil do profissional bancário contemporâneo. Os dados sugerem que os entrevistados não temem primordialmente a perda de benefícios financeiros, que são percebidos como uma condição inerente ao setor, mas sim a vulnerabilidade profissional e a insegurança estrutural do setor, que ameaçam sua empregabilidade e a relevância de suas competências no longo prazo. Este cenário é acentuado pelas rápidas mudanças e reestruturações no setor, como a transformação digital e o fechamento de agências, que geram uma constante pressão sobre a adaptabilidade e a atualização profissional.

A integração das três dimensões resulta em intenção de permanência, onde 14 de 17 profissionais desejam permanecer em suas organizações, indicando que a combinação entre comprometimento afetivo, normativo e de continuação produz um vínculo complexo, conforme observado pelos pesquisadores. (Ver Quadro 05).

Quadro 05 – Significados, Questões e Valores associados a dimensão, na perspectiva dos sujeitos

Dimensão	Achados Principais	Significados, Questões e Valores associados a dimensão, na perspectiva dos sujeitos
Afetiva	- Presente em 14 de 17 profissionais.	<ul style="list-style-type: none"> - Proatividade e motivação elevada; - Busca por melhorias; Envolvimento com a empresa; - Desejo de permanecer; - Laços afetivos e gratidão; - Relacionamentos positivos; - Identificação com cultura organizacional; - Satisfação pessoal com atividades.
Normativa	<p>DIMENSÃO PREDOMINANTE</p> <p>- Dimensão mais citada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade (mais citado); - Faz mais do que é pedido; - Confiabilidade e dedicação excepcional; - Alinhamento com objetivos estratégicos; - Ir além do esperado; - Responsabilidade profissional; - Dever moral e ética

Dimensão	Achados Principais	Significados, Questões e Valores associados a dimensão, na perspectiva dos sujeitos
		<ul style="list-style-type: none"> - Lealdade institucional; - Alinhamento com visão da empresa.
De continuação	- Dimensão menos citada como prioritária.	<ul style="list-style-type: none"> - Permanência calculada; - Preocupação com segurança financeira; - Medo do desconhecido; - Avaliação de custos-benefícios; - Segurança no emprego; - Benefícios abrangentes (planos de saúde); - Remuneração atrativa; - Estabilidade financeira; - Carreira construída; - “<i>Side-bets</i>” (investimentos que prendem)

Fonte: Autora (2026).

A análise integrada das dimensões, consolidada no Quadro 05, revela que o comprometimento organizacional no setor bancário ultrapassa a simples dicotomia entre “querer” e “precisar” permanecer. Embora a dimensão normativa se destaque como a bússola ética e moral que dita o comportamento cotidiano, manifestada pela responsabilidade e lealdade institucional, ela é sustentada por um forte componente afetivo, que humaniza as relações em um ambiente de alta pressão tecnológica.

Simultaneamente, a dimensão de continuação, embora menos verbalizada como prioridade emocional, atua como uma “âncora de segurança” necessária em tempos de reestruturação digital.

4.2 Antecedentes do Comprometimento Organizacional

A análise das entrevistas revelou um conjunto de fatores que precedem e moldam o comprometimento dos funcionários do setor financeiro. Esses antecedentes, identificados por meio da análise das trajetórias profissionais, vivências, relacionamentos estabelecidos e percepções de futuro, surgem como elementos determinantes na construção do vínculo dos colaboradores com a organização.

A **forma como os profissionais ingressam no setor bancário** constitui um antecedente fundamental para o desenvolvimento do comprometimento. A maioria dos entrevistados

ingressou no setor devido a três principais circunstâncias: a oportunidade profissional, frequentemente através de programas de estágio ou bolsas; a influência de familiares que atuavam no setor e destacavam os benefícios da carreira bancária, bem como mantinham relacionamentos que facilitavam sua entrada; ou a aprovação em um concurso público. Esses fatores podem ser diretamente relacionados à dimensão normativa do comprometimento. A influência familiar e a estabilidade proporcionada pelo concurso público podem gerar um senso de obrigação e lealdade à instituição. A entrada por essas vias cria uma “dívida” ou uma obrigação moral desde o início, onde o profissional sente-se grato pela oportunidade e obrigado a retribuir.

Essa dinâmica é ilustrada quando E1 cita que “passei num processo seletivo para ser bolsista, na sequência, eu fui contratada por um banco, e depois passei num concurso público, então eu digo muito que eu só sei ser bancária”. Já E20 menciona, com orgulho, que “fui indicado a fazer a seleção do banco por um amigo de meu pai que era bancário”. E10 menciona que “foi o primeiro concurso que passei e estou até hoje”. Estas narrativas sugerem que a trajetória de entrada, pautada pela busca de estabilidade e oportunidade, molda um vínculo inicial mais próximo da obrigação do que do apego emocional, reforçando a dimensão normativa e, em alguns casos, a de continuação pela percepção de poucas alternativas.

O aprendizado contínuo e a especialização técnica surgem como outro antecedente relevante. Os participantes destacaram o aprimoramento de competências interpessoais, como comunicação e negociação e, de forma enfática, o desenvolvimento de resiliência e controle emocional. Este antecedente impacta o comprometimento de duas formas. Por um lado, reforça a dimensão de continuação, pois o profissional percebe que suas habilidades são altamente especializadas para o setor, o que eleva os custos percebidos de uma transição de carreira. Por outro, alimenta a dimensão normativa pelo reconhecimento do investimento da empresa em seu crescimento.

É importante ressaltar que o desenvolvimento da resiliência no ambiente bancário corrobora com a fala de Moronte e Albuquerque (2021), quando diz que a pressão por resultados sem o devido suporte afetivo amplia o risco de exaustão emocional e *burnout*.

As conexões estabelecidas no setor bancário e seu impacto na visão de oportunidades futuras foram enfatizadas pelos participantes como um antecedente relevante. Muitos relataram que as redes profissionais construídas com colegas de trabalho, gestores e até mesmo clientes, ampliaram suas perspectivas de crescimento e desenvolvimento, seja dentro da própria organização, seja em oportunidades externas. Essas conexões são percebidas quando E12 diz que “estar no banco e no contato com clientes nos coloca em uma rede de contatos para

oportunidades futura”. Já E2 afirmou que “o banco me dar a oportunidade de vivenciar, através das visitas aos clientes, um mundo empresarial que desconhecia”. Já E14 fala que “mantendo um bom relacionamento com meus superiores eu posso mostrar meu trabalho e ter oportunidades internas, de forma facilitada”.

O senso de pertencimento percebido nessas narrativas fortalece a dimensão afetiva, enquanto a percepção de que existem oportunidades de crescimento dentro e fora da organização reforça a dimensão de continuação e o sentimento de responsabilidade em manter boas relações com os colegas e clientes contribui para a dimensão normativa.

Os desafios e responsabilidades inerentes às funções bancárias influenciam significativamente o comprometimento dos colaboradores. O ambiente bancário, caracterizado por metas agressivas, prazos curtos e exigência de qualidade no atendimento, gera sobrecarga de trabalho e pressão por resultados. Essa realidade demanda resiliência e comprometimento, uma vez que os funcionários lidam frequentemente com ansiedade e estresse. A superação desses desafios fortalece o comprometimento afetivo, ao gerar senso de competência e orgulho profissional. A necessidade de lidar com a pressão, por sua vez, reforça o comprometimento de continuação, pela busca de estabilidade e segurança. O compromisso com a qualidade do serviço e a responsabilidade para com a organização contribuem para o comprometimento normativo. Contudo, essa narrativa de superação esconde um custo psicológico significativo, evidenciado pela alta incidência de problemas de saúde mental no setor.

A intenção de mudança de organização também foi analisada. A maioria dos entrevistados, 14 no total, respondeu de forma negativa, justificando a manutenção na instituição em que atuam em virtude do vínculo afetivo, sentimento de gratidão, bem como pela relação de convivência com colegas de trabalho. Por outro lado, 3 participantes relataram que, ao longo de suas trajetórias profissionais, chegaram a considerar a possibilidade de migrar para outras instituições financeiras, motivados por oportunidades mais atrativas de remuneração ou por perspectivas mais favoráveis de desenvolvimento e ascensão na carreira. Essa busca por melhores oportunidades em outras instituições pode indicar uma fragilidade tanto na dimensão afetiva quanto na dimensão de continuação, visto que esses profissionais não se sentem satisfeitos com suas oportunidades atuais e estão dispostos a buscar alternativas.

A intenção de permanência ou saída dos profissionais bancários é determinada por antecedentes do comprometimento organizacional que refletem a interação entre fatores individuais, organizacionais e contextuais. Dos 14 entrevistados que não desejam mudar de setor, a permanência é sustentada por antecedentes positivos relacionados à realização pessoal e ao reconhecimento organizacional. E5 expressa essa percepção ao afirmar com veemência

que “nunca pensei em sair e sou grata por tudo que construí através do meu trabalho”, evidenciando um forte comprometimento afetivo alimentado pela satisfação e pelo senso de realização. Por outro lado, antecedentes negativos fragilizam o comprometimento de alguns profissionais. E1 revela que “já pensei na possibilidade em um momento que me vi sem oportunidade de crescimento”, indicando que a falta de perspectivas de carreira funciona como antecedente que enfraquece o comprometimento de continuação. E8 menciona “pensei em sair da área bancária para buscar um ambiente de trabalho mais tranquilo”, sugerindo que a sobrecarga de trabalho e o ambiente altamente estressante atuam como antecedentes que fragilizam o comprometimento afetivo, reduzindo o engajamento e a satisfação com o contexto bancário.

A análise da intenção de permanência ou saída dos profissionais bancários revela uma complexa interação entre as dimensões do comprometimento e as percepções de futuro. Ao serem questionados se já haviam considerado a possibilidade de trabalhar em outro setor, além do bancário, 12 entrevistados afirmaram não ter interesse em mudar de área. E5 afirma, com veemência que “nunca pensei em sair e sou grata por tudo que construí através do meu trabalho”. Contudo, E1 disse que “já pensei na possibilidade em um momento que me vi sem oportunidade de crescimento”. E8 disse “já pensei em sair da área bancária para buscar um ambiente de trabalho mais tranquilo”. Essa busca por um ambiente menos estressante pode indicar uma fragilidade na dimensão afetiva do comprometimento, sugerindo que esses profissionais não se sentem tão engajados e satisfeitos com o ambiente bancário.

Os antecedentes do comprometimento organizacional no setor bancário são diversos e interdependentes. Esses fatores determinam se o colaborador fortalece ou fragiliza seu comprometimento, influenciando suas decisões de permanecer ou não nas organizações.

Quadro 06 – Antecedentes Identificados

Antecedentes	Dimensão Afetada
Forma de Ingresso no Setor	Normativa e Continuação
Aprendizado Contínuo e Especialização Técnica	Normativa e Continuação
Conexões e Redes Profissionais	Afetiva, Continuação e Normativa
Senso de pertencimento	Afetiva, Continuação e Normativa
Desafios e Responsabilidades	Afetiva, Continuação e Normativa

Intenção de mudança de Organização	Afetiva e Continuação
Intenção de Permanência ou Saída do Setor	Afetiva, Continuação e Normativa

Fonte: Autora (2026).

Os dados revelam que, no setor bancário, o senso de responsabilidade funciona como principal fator de retenção de profissionais. Este padrão diferencia-se de contextos teóricos tradicionais (Meyer & Allen, 1991), refletindo as particularidades de ambientes com alta pressão e exigência por resultados. O vínculo profissional, neste caso, é construído mais sobre obrigações morais e compromissos institucionais do que exclusivamente sobre satisfação emocional. Essa configuração oferece perspectivas importantes para práticas de gestão organizacional no setor financeiro.

Os resultados mostram que a dimensão normativa foi a mais presente entre os participantes. Doze dos dezessete profissionais destacaram, como mais importantes, comportamentos ligados a responsabilidade, dever moral, ética profissional, alinhamento aos objetivos da organização e lealdade institucional. Isso indica que o comprometimento, para esses trabalhadores, é entendido sobretudo como uma relação de dever e identificação com a instituição, e não apenas como cumprimento formal de regras.

Em contraste, a dimensão de continuação foi a menos citada como razão prioritária de permanência. Esse achado é particularmente relevante porque, na área financeira, existe uma expectativa teórica de que os profissionais valorizem fortemente os investimentos na carreira e as trocas instrumentais, como salários elevados, benefícios abrangentes, planos de saúde e segurança financeira. De acordo com o conceito de “*side-bets*” de Becker (1960), o trabalhador deveria priorizar a permanência devido aos altos custos de saída e às vantagens materiais acumuladas ao longo do tempo.

No entanto, a ausência dessa menção explícita sugere que tais benefícios podem ter sido naturalizados no contexto bancário investigado. Como o setor oferece pacotes de remuneração competitivos de forma padronizada, esses elementos deixam de ser percebidos como um diferencial motivador e passam a ser vistos como uma condição básica e esperada do trabalho. Embora existam e sejam relevantes, não aparecem no discurso dos entrevistados como o motivo central de sua lealdade à instituição.

Esse cenário é evidenciado nos relatos dos entrevistados, quando E5 afirma, com convicção que “eu me identifico com os valores da organização e não penso em sair”. E7 expressa “sou grato ao banco por tudo que conquistei materialmente”, revelando que o vínculo

é sustentado pelo reconhecimento e pela reciprocidade de benefícios. Já E2 diz que “entrei no banco como estagiário, em meu primeiro emprego, sem nenhum conhecimento, e hoje assumo um cargo de gerência”, evidenciando que o comprometimento é passível pelas oportunidades de desenvolvimento e pelo reconhecimento do investimento da organização no crescimento do profissional.

O contexto atual do setor financeiro ajuda a explicar esse resultado. As transformações tecnológicas aceleradas, fusões de bancos, reestruturações organizacionais e mudanças constantes criam um ambiente de incerteza estrutural que ameaça a empregabilidade de longo prazo. Nessa situação, os profissionais percebem que os benefícios financeiros, por mais competitivos que sejam, não garantem segurança profissional futura. Em consequência, eles valorizam mais o significado moral do trabalho, como responsabilidade, ética e pertencimento, do que uma avaliação puramente calculada de custos e benefícios. A permanência, portanto, não é sustentada principalmente pelo cálculo de ganhos materiais, mas pela percepção de dever, identificação com a instituição e alinhamento com seus objetivos estratégicos.

Esse achado é relevante porque mostra que, apesar da expectativa de que ganhos materiais sejam muito valorizados no setor financeiro, eles não foram prioridade no discurso dos participantes. Isso não significa que a dimensão de continuidade seja irrelevante, mas que ela funciona de forma implícita, não declarada. Os resultados indicam que estratégias de retenção no setor financeiro precisam ir além de incentivos financeiros, incluindo ações que promovam sentido no trabalho, segurança psicológica, saúde mental e vínculos institucionais mais fortes

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação compreendeu as percepções de trabalhadores do setor financeiro acerca das dimensões do comprometimento organizacional, buscando compreender como esses profissionais vivenciam seu vínculo com as organizações em um contexto marcado por transformações tecnológicas, pressão por resultados e desafios significativos à saúde mental. Ao finalizar esse estudo, é possível afirmar que os objetivos propostos foram alcançados, revelando uma realidade complexa e diversificada sobre o comprometimento no ambiente bancário brasileiro.

Durante a condução desta pesquisa, tornou-se evidente que o comprometimento organizacional não é algo simples ou único. Ele não funciona da mesma maneira para todos os profissionais, nem permanece inalterado ao longo das trajetórias profissionais. Ao contrário, o comprometimento é um construto dinâmico que se reconstrói através das experiências vividas, dos desafios enfrentados, dos relacionamentos estabelecidos e das percepções sobre o futuro profissional. Os dezessete profissionais bancários que participaram desta pesquisa forneceram narrativas importantes que ilustram, com precisão, que cada um deles possui uma história particular de como se vinculou à sua instituição, quais foram os momentos que reforçaram esse vínculo e quais foram os desafios que testaram sua lealdade, bem como os motivos que o fizeram a chegar aonde estão.

A pesquisa identificou não apenas como os trabalhadores do setor financeiro percebem seu comprometimento, mas também os fatores contextuais que moldam essas percepções, atingindo assim o objetivo geral. Os dados coletados revelaram que o comprometimento no setor financeiro é influenciado por uma série de fatores contextuais e individuais que se relacionam de forma dinâmica, impactando significativamente a maneira como os profissionais se vinculam às organizações.

O primeiro objetivo específico foi atingido quando a pesquisa identificou que a dimensão normativa emerge como o pilar principal de sustentação do vínculo entre trabalhador e organização no contexto bancário, caracterizada por um senso de dever, responsabilidade ética e obrigação moral. Essa constatação foi evidenciada através das narrativas dos entrevistados, principalmente quando expressam conceitos como “atender às expectativas da empresa” (E13) e “estar alinhado com a visão da empresa” (E5). A dimensão afetiva também foi caracterizada, manifestando-se através de comportamentos como proatividade, motivação, envolvimento com os objetivos organizacionais e busca por melhorias contínuas. A dimensão de continuação foi

identificada como um fator relevante, associada aos custos e benefícios de permanência, incluindo estabilidade financeira, planos de saúde e segurança profissional.

O segundo objetivo específico foi alcançado através da análise dos antecedentes do comprometimento. A pesquisa identificou que a trajetória profissional, as oportunidades de desenvolvimento, as conexões estabelecidas com colegas e líderes, os desafios enfrentados e as percepções sobre o futuro na carreira são elementos que moldam as percepções dos funcionários e influenciam suas decisões de permanecer ou buscar alternativas em outros setores. Esses antecedentes interagem de maneira integrada, reforçando ou fragilizando o vínculo dos colaboradores com a organização.

O terceiro objetivo específico foi alcançado pela evidência que a pesquisa trouxe sobre as principais características do ambiente de trabalho no setor financeiro. Esse ambiente é marcado por alta pressão por resultados, competitividade acirrada, metas agressivas e prazos curtos, além de altos índices de adoecimento mental. Essas características do ambiente de trabalho proporcionaram compreender sua influência no desenvolvimento do comprometimento dos profissionais. A pressão por resultados, a sobrecarga de trabalho e a insegurança em relação à estabilidade no emprego emergiram como desafios que impactam negativamente o engajamento e o bem-estar dos profissionais do setor.

Esta pesquisa amplia a literatura sobre o comprometimento organizacional ao adotar uma abordagem qualitativa, fundamentada na análise temática, para investigar as dimensões propostas por Meyer e Allen (1991). O estudo aprofunda o conhecimento científico ao aplicar esse modelo em um contexto específico e ainda pouco explorado, o setor financeiro.

A aplicação da Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR) viabilizou a investigação das percepções, significados e mecanismos reflexivos intrínsecos ao comprometimento. Ao capturar não apenas as opiniões dos profissionais, mas a reflexão profunda sobre suas trajetórias e decisões, a pesquisa revelou a complexidade das dimensões afetiva, normativa e de continuação. Essa perspectiva oferece uma compreensão mais densa sobre como os vínculos são interpretados e vivenciados no cotidiano bancário, destacando a importância da reflexão do sujeito sobre sua própria experiência.

A investigação dos antecedentes estabeleceu uma relação integrada entre fatores individuais, organizacionais e contextuais. Essa visão abrangente demonstra como o comprometimento se desenvolve ao longo da carreira, evidenciando que o vínculo organizacional é um processo contínuo que se reconstrói conforme as mudanças ambientais e as percepções profissionais.

Ao conectar o comprometimento organizacional à saúde mental dos trabalhadores, este trabalho evidencia a interdependência entre esses campos. Essa conexão demonstra que o vínculo institucional não pode ser analisado isoladamente das condições psíquicas dos indivíduos, abrindo perspectivas para futuras investigações que integrem o bem-estar humano ao estudo do comportamento organizacional.

A pesquisa revelou que o modelo de Meyer e Allen (1991), que propõe três dimensões do comprometimento, sendo elas afetiva, normativa e de continuação, mostrou-se adequado para organizar e compreender os dados coletados. Contudo, a pesquisa no setor financeiro apresenta uma configuração distinta. Enquanto a literatura tradicional enfatiza a dimensão afetiva como a mais relevante em contextos de estabilidade, os dados coletados nesta pesquisa apontam para uma hierarquia diferente, na qual a dimensão normativa surge como a base principal para sustentar o vínculo entre trabalhador e organização no contexto bancário, o que reflete uma realidade onde muitos profissionais bancários permanecem em suas funções porque sentem uma responsabilidade moral com o trabalho que realizam.

É relevante destacar que quatorze dos dezessete profissionais entrevistados manifestaram intenção de permanecer em suas organizações. Essa constatação não deve ser interpretada como evidência de satisfação plena ou de um ambiente de trabalho ideal. Ao contrário, ela reflete uma combinação de fatores que incluem gratidão pela oportunidade profissional recebida, relacionamentos que foram construídos ao longo dos anos, identificação com a missão organizacional e, também, o receio diante do desconhecido. Essa realidade evidencia que o comprometimento no setor bancário é sustentado tanto por aspectos positivos quanto por barreiras psicológicas e econômicas que dificultam a mobilidade profissional.

Os achados desta pesquisa possuem implicações significativas para a gestão de recursos humanos no setor financeiro. Os dados podem subsidiar programas de seleção e recrutamento que identifiquem candidatos com maior predisposição ao comprometimento normativo; programas de treinamento e desenvolvimento que fortaleçam a dimensão afetiva através de maior reconhecimento e oportunidades de crescimento; e programas de retenção que considerem não apenas benefícios financeiros, mas também o bem-estar psicológico dos colaboradores.

Diante do contexto de alta pressão e adoecimento mental, pois, conforme conclusão do estudo de Mendes (2024) divulgado pelo *site* do Sindicato dos Bancários de São Paulo, cerca de 80% dos trabalhadores do ramo financeiro declaram ter tido pelo menos um problema de saúde relacionado ao trabalho no último ano, surge o desafio de equilibrar a exigência de conformidade com o suporte ao bem-estar. Isso sugere promover uma cultura de segurança

psicológica, onde os profissionais se sintam à vontade para expressar preocupações sem medo de retaliação, e desenvolver a liderança para identificar sinais de adoecimento e oferecer suporte, em vez de apenas reforçar a pressão por resultados.

Apesar das contribuições significativas apresentadas, esta pesquisa apresenta limitações que delineiam importantes lacunas para investigações subsequentes. A amostra de dezessete profissionais, embora adequada para estudos qualitativos, concentra-se geograficamente em uma região específica. Portanto, recomenda-se que pesquisas futuras expandam a coleta de dados para outras regiões e instituições de diferentes portes, bem como analisem comparativamente as dimensões do comprometimento em instituições públicas e privadas.

Uma segunda limitação refere-se à ausência de análise longitudinal. Este trabalho capturou as percepções dos participantes em um único momento temporal. Pesquisas futuras deveriam acompanhar os mesmos profissionais ao longo de dois a três anos, observando a evolução do comprometimento em resposta a transformações tecnológicas, mudanças organizacionais ou cenários de crise. Adicionalmente, recomenda-se investigar como políticas de bem-estar mental e programas de desenvolvimento de liderança impactam as dimensões do comprometimento ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

- ABDELMOULA, L.; BOUDABBOUS, S. Impact of Organizational Commitment on Accounting Professionals' Performance: Case of Accounting Firms. **Journal of Accounting, Business and Management (JABM)**, [S. l.], v. 28, n. 2, p. 59, 2021.
- ABREU, I. M. *et al.* Conhecimentos e experiências de mães universitárias sobre depressão pós-parto: um estudo qualitativo. **Revista Científica Integrada**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. e202529, 2025.
- ALMEIDA, J. B.; SILVA, M. L. Flexibilização das relações de trabalho e seus efeitos na precarização do vínculo empregatício. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, [S. l.], v. 32, n. 95, p. 125-140, 2017.
- ARAÚJO, A. F. de. **Fintechs: Inovação e Otimização do Sistema Financeiro no Brasil**. 2021. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal do Espírito Santo, Guarapari, 2021.
- ASSAF NETO, A. **Mercado Financeiro**. 14. ed. São Paulo: GEN-Atlas, 2018.
- BACEN. Banco Central do Brasil. **Sistema Financeiro Nacional (SFN)**. 2024. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sfn>. Acesso em: 05 mar. 2026.
- BAIOCCHI, A. C.; MAGALHÃES, M. Relações entre processos de comprometimento, entrincheiramento e motivação vital em carreiras profissionais. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 63-69, 2004.
- BALSAN, Laércio André Gassen. **Comprometimento e entrincheiramento organizacional como variáveis preditoras do impacto do treinamento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.
- BALSAN, Laércio André Gassen *et al.* Comprometimento e entrincheiramento organizacional: explorando as relações entre os construtos. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 8, n. 2, p. 235-248, 2015.
- BALSAN, Laércio André Gassen. *et al.* A influência do comprometimento, do entrincheiramento e do suporte à transferência de treinamento sobre o impacto do treinamento no trabalho. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 10, n. Esp. 6, p. 976-989, 2017.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 4, p. 133-157, 2000.
- BARBOSA, R. R. **Fintechs: A atuação das empresas de tecnologia de serviço financeiro no setor bancário e financeiro brasileiro**. 2018. Monografia (Especialização em Gestão Financeira) – [S. l.], 2018.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: De o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. **Cadernos de Psicologia**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 44-63, 1995.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 1996, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1996. p. 289-309.

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

BELLENS, J. *et al.* **Three ways COVID-19 is changing how banks adapt to digital technology**. Reino Unido: Ernst & Young Global Limited, 31 ago. 2020a.

BELLENS, J. *et al.* **Accelerating digital transformation while grappling with credit and reputational risks**. Reino Unido: Ernst & Young Global Limited, jun. 2020b.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. **Revista de Práticas Administrativas**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 59-72, 2006.

BRAUN, V.; CLARKE, V. **Thematic analysis: A practical guide**. [S. l.]: Sage, 2021.

CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct validation of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, [S. l.], v. 68, n. 4, p. 301-320, 1995.

CARSON, K. D. *et al.* A career entrenchment model: theoretical development and empirical outcomes. **Journal of Career Development**, [S. l.], v. 22, n. 4, p. 273-286, 1996.

CASTRO, J. T. F. **Proposta de análise do banco virtual no contexto dos canais bancários e da aceitação do cliente**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015.

CHERNISS, C.; EMMERLING, R. Emotional intelligence and the career choice process. **Journal of Career Assessment**, [S. l.], v. 11, p. 152-167, 2003.

CNN BRASIL. **Concentração bancária encarece vida do brasileiro, dizem especialistas**. 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/concentracao-bancaria-encarece-vida-do-brasileiro-dizem-especialistas/>. Acesso em: 02 fev. 2026.

DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 185-213, 2003.

EGÍDIO, R. **Turnover: alta taxa de rotatividade nos bancos, quem é o culpado?** LinkedIn, 2023. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/turnover-alta-taxa-de-rotatividade-nos-bancos-quem-%C3%A9-rafael-egq3f/>. Acesso em: 02 fev. 2026.

ESTRADA, M. M. P. A internet banking no Brasil, na América Latina e na Europa. **Prismas: Direito, Políticas Públicas e Mundialização**, [S. l.], v. 2, n. 1, 2005.

FURTADO, Valéria Araújo. Comprometimento organizacional em diferentes setores produtivos: analisando as dimensões do construto em distintos contextos de precarização do trabalho. 2020.

GEREMIAS, L. M. *et al.* Prevalência do diabetes mellitus associado ao estresse ocupacional em trabalhadores bancários, Minas Gerais, Brasil. **Revista Cuidarte**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 1863-1874, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLASER, B.; STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research**. New York: Aldine Publishing Company, 1967.

HA, H. D.; OANH, D. L. K. Unlocking Employee Performance in the Vietnamese Banking Sector: The Interplay of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Organizational Commitment. **Journal of Logistics, Informatics and Service Science**, [S. l.], v. 11, n. 4, p. 87-103, 2024.

KABINS, A. H. *et al.* A Profile of Profiles: A Meta-Analysis of the Nomological Net of Commitment Profiles. **Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 101, n. 6, p. 881-904, 2016.

KALLEBERG, A. L. **Precarious lives: Job insecurity and well-being in rich democracies**. [S. l.]: John Wiley & Sons, 2018.

KILIMNIK, Z. M.; CASTILHO, I. V. de; SANT'ANNA, A. de S. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências. **Comportamento organizacional e gestão**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 257-280, 2006.

LANKA, E. *et al.* Why we need qualitative research in management studies. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 25, n. 2, e-200297, mar./abr. 2021.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LIMA, M. P. *et al.* Níveis de comprometimento e entrenchamento com a carreira, de Enfermeiros de hospitais públicos e privados. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 23, n. 6, p. 1033-1040, 2015.

MAGALHÃES, M. de O. Propriedades psicométricas da versão brasileira da Escala de Entrenchamento na Carreira. **Psico-USF**, Itatiba, v. 13, p. 13-19, 2008.

MÁXIMO, T. A. C. D. O. *et al.* Exigências nos percursos profissionais de gerentes de bancos. **Psicologia & Sociedade**, [S. l.], v. 23, n. 1, p. 66-74, 2011.

- MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Gaivão de. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 35-64, 2005.
- MENEZES, I. G. **Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais**. 2009. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.
- MENEZES, I. G.; BASTOS, A. V. B. Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 200-215, 2009.
- MENEZES MARTINS, L. *et al.* O futuro do trabalho: novas profissões e a transformação do setor bancário com uso das tecnologias digitais. **Brazilian Journal of Business**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 1-14, 2025.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, Greenwich, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. [S. l.]: Sage, 1997.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Commitment in the workplace: theory, research, and application. **Journal of Vocational Behavior**, [S. l.], v. 70, p. 1-16, 2020.
- MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace toward a general model. **Human Resource Management Review**, Greenwich, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.
- MEYER, J. P. *et al.* Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, [S. l.], v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002.
- MONTENEGRO, A. de V. **Estudo sobre comprometimento organizacional, estilos de liderança e cultura organizacional em uma organização cearense**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – [S. l.], 2016.
- MORONTE, E. A.; ALBUQUERQUE, G. S. C. de. Organização do trabalho e adoecimento dos bancários: uma revisão de literatura. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 128, p. 216-233, 2021.
- MORROW, P. C. **The theory and measurement of work commitment**. Greenwich: JAI Press, 1993.
- 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. **Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. [S. l.]: Academic Press, 2013.

NASCIMENTO, L. de C. N. *et al.* Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de experiência na entrevista com escolares. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 71, p. 228-233, 2018.

NKETSIAH, T. A.; NKANSAH, E. A. Organisational trust, commitment and turnover intention in employees of domestic and foreign banks in Ghana. **Cogent Business & Management**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 2362397, 2024.

NUNES, E. A.; MASCARENHAS, C. H. M. Qualidade de vida e fatores associados em trabalhadores do setor bancário. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 227-36, 2016.

OLIVEIRA, M. P. de; MALAGOLLI, G. A. O impacto da tecnologia da informação na evolução dos serviços bancários. **Revista Interface Tecnológica**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 39-52, 2016.

PEREIRA, L. Demissões em massa no setor financeiro: análise das estratégias de reorganização. **Jornal Valor Econômico**, 2025. Disponível em: <https://valor.globo.com/noticia/2025/09/20/demissao-massiva-no-mercado-financeiro.ghtml>. Acesso em: 20 set. 2025.

PINHO, A. P. M. **Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR): uma estratégia prática e metodológica para entrevistas semiestruturadas**. 2025. [S. l.]: [s. n.], 2025.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M. da. Abordagem cognitivo-reflexiva na pesquisa qualitativa: estratégia para a prática de entrevista semiestruturada. **Revista Pesquisa Qualitativa**, [S. l.], v. 13, n. 34, p. 314-334, 2025.

RAI, A.; BUDHATHOKI, P. B.; RAI, C. K. Linkage between satisfaction with colleagues, promotion, nature of work, and three-dimensional organizational commitment. **Problems and Perspectives in Management**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 127-136, 2021.

RAI, S. S.; KOODAMARA, N. K. Trust in leader, organizational commitment and employee silence: the moderating role of ethical leadership. **International Journal of Ethics and Systems**, [S. l.], 2025.

RODRIGUES, A. C. de A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos**. 2009. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

RODRIGUES, P. H. **Atendimento bancário na pandemia de Covid-19: percepção de bancários e de clientes diante da transformação digital**. 2021. Monografia (Especialização) – [S. l.], 2021.

ROGERS, D. **Moderating Effect Of Employee Training On The Relationship Between Organizational Commitment And Employee Performance Among Insurance Firms' Employees In Eldoret, Kenya**. 2018. Tese (Doutorado) – Kisii University, Kisii, 2018.

SANTOS, R. A. Flexibilidade e precarização do trabalho na era digital. **Revista Estudos Sociedade e Agricultura**, [S. l.], v. 27, n. 2, p. 45-60, 2019.

SARWAR, A. *et al.* The role of organizational commitment and demographic factors in enhancing organizational citizenship behavior among employees in financial institutions. **Problems and Perspectives in Management**, [S. l.], v. 23, n. 1, p. 753, 2025.

SCHEIBLE, A. C. F. **Vínculos com a organização e o processo de saída voluntária: teste de um modelo explicativo em uma empresa de tecnologia da informação (TI)**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – [S. l.], 2011.

SEGALA, V. **Relação entre o modelo de gestão de pessoas agency-community com os tipos de vínculos comprometimento e entrincheiramento organizacional**. 2013. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

SEPTIANA, R. I.; ADINATA, U. W. S. Employee Work Discipline: The Effect of Reward and Punishment: Study on Employees of an Automotive Dealer Company in Bandung. **Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 194-201, 2022.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE CEARÁ. **Adoecimento entre os bancários vira epidemia**. 2026. Disponível em: <https://www.bancariosce.org.br/adoecimento-entre-os-bancarios-vira-epidemia/>. Acesso em: 03 jan. 2026.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS E TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO DE CAMPINAS E REGIÃO (SINDICATO CP). **Bancários estão entre as categorias com mais afastamentos por adoecimento mental, aponta INSS**. Campinas, 30 out. 2025. Disponível em: <https://sindicatocp.org.br/2025/10/30/bancarios-estao-entre-as-categorias-com-mais-afastamentos-por-adoecimento-mental-aponta-inss/>. Acesso em: 08 fev. 2026.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-330.

SIQUEIRA, M. M. M. *et al.* Intenção de rotatividade. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOUZA, E. P. de; MARQUES, A. L. Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: considerações teóricas sobre como o comprometimento pode ser tratado nas organizações. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado. **Anais [...]**. Gramado: ANPAD, 2014.

SPBANCÁRIOS. **Pesquisa mostra que modelo de gestão dos bancos adoce mentalmente os trabalhadores**. 25 mar. 2024. Disponível em: <https://spbancarios.com.br/03/2024/pesquisa-mostra-que-modelo-de-gestao-dos-bancos-adoece-mentalmente-os-trabalhadores>. Acesso em: 02 fev. 2026.

VASCONCELOS MONTENEGRO, A. de; PINHO, A. P. M.; TUPINAMBÁ, A. C. R. Comprometimento Organizacional, Liderança e Cultura Organizacional: Estudo em uma

Organização Cearense. **GESTÃO.Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, [S. l.], v. 21, n. 1, 2023.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014.

WEINER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

ZATZICK, C. D.; DEERY, S. J.; IVERSON, R. D. Understanding the determinants of who gets laid off: Does affective organizational commitment matter?. **Human Resource Management**, [S. l.], v. 54, n. 6, p. 877-891, 2015.

ZITTOUN, P. Interviewing in public administration. *In: Oxford Research Encyclopedia of Politics*. [S. l.]: Oxford University Press, 2021.

APENDICE 01

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC PPAC – Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria

Você está sendo convidado pela pesquisadora Maria Enedina Rodrigues de Vasconcelos como participante da pesquisa intitulada “**Dimensões do Comprometimento Organizacional: Uma Análise das Percepções de Trabalhadores do Setor Financeiro**”. Você não deve participar contra a sua vontade. Leia atentamente as informações abaixo e faça qualquer pergunta que desejar, para que todos os procedimentos desta pesquisa sejam esclarecidos. favorecem determinados.

O objetivo da pesquisa é analisar as percepções de trabalhadores do setor financeiro acerca das dimensões do comprometimento organizacional, considerando o contexto de trabalho em que estão inseridos. A coleta de dados será de forma presencial e on-line. A entrevista tem 4 etapas de itens com questões abertas. O tempo médio para responder a entrevista é de 20 a 40 minutos.

Aspectos éticos: A qualquer momento, você poderá se recusar a continuar participando da pesquisa e, também poderá retirar o seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer prejuízo. A qualquer momento, você poderá solicitar informações acerca da pesquisa com o responsável pelo estudo: Maria Enedina Rodrigues de Vasconcelos. A participação nesta pesquisa não traz complicações legais e não envolve qualquer tipo de pagamento, assim como nenhum dos procedimentos envolve risco à dignidade dos participantes. A pesquisa obedece a todas as normas éticas recomendadas pela Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (MS), que trata de pesquisas em seres humanos. Os procedimentos utilizados nesta pesquisa obedecem às orientações da Ética na Pesquisa com Seres Humanos, conforma Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. As informações coletadas no estudo, bem como os resultados, são estritamente confidenciais, tendo acesso aos mesmos apenas os responsáveis pela pesquisa e serão utilizadas apenas para os objetivos desta pesquisa. As informações conseguidas através da sua participação não permitirão a identificação da sua pessoa, exceto aos responsáveis pela pesquisa e a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto. Você não receberá nenhum pagamento para participar desta pesquisa.

Riscos: De modo geral, não são visualizados riscos para a realização da pesquisa. Uma possibilidade é que haja algum tipo de receio e/ou constrangimento em responder um questionário acerca de práticas e processos da organização em que se trabalha.

Benefícios: Os benefícios da participação na pesquisa consistem na possibilidade de avaliar, de maneira sigilosa, práticas e processos da organização, relacionados, principalmente, às práticas de gestão. Portanto, o momento de resposta à pesquisa pode ser uma possibilidade de manifestação de opiniões importantes acerca da organização por parte de seus trabalhadores.

Endereço do responsável pela pesquisa:

Nome: Maria Enedina Rodrigues de Vasconcelos

Instituição: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Endereço: Av. da Universidade, 2762, Benfica - CEP: 60.020-180 - Fortaleza/CE

Telefones para contato: (88) 99968-8124

ATENÇÃO: Se você tiver alguma consideração ou dúvida, sobre a sua participação na pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFC/PROPESQ – Rua Coronel Nunes de Melo, 1000 - Rodolfo Teófilo, fone: 3366-8346/44. (Horário: 08:00-12:00 horas de segunda a sexta-feira).

O CEP/UFC/PROPESQ é a instância da Universidade Federal do Ceará responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos.

O abaixo assinado _____, ____ anos, RG: _____, declara que é de livre e espontânea vontade que está como participante de uma pesquisa. Eu declaro que li cuidadosamente este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que, após sua leitura, tive a oportunidade de fazer perguntas sobre o seu conteúdo, como também sobre a pesquisa, e recebi explicações que responderam por completo minhas dúvidas. E declaro, ainda, estar recebendo uma via assinada deste termo.

Fortaleza, ____/____/____

Nome do participante da pesquisa	Data	Assinatura
----------------------------------	------	------------

Nome do pesquisador principal	Data	Assinatura
-------------------------------	------	------------

Nome do profissional que aplicou o TCLE	Data	Assinatura
---	------	------------

APENDICE 02

Roteiro de Entrevista

- Etapa 1 – Dados pessoais e ocupacionais:

Gênero:

Idade:

Escolaridade:

Estado civil:

Cargo ocupado atualmente:

Setor de atuação na organização:

Tempo de serviço no cargo:

Tempo de serviço na organização:

- Etapa 2

1. Questionamento sobre o significado de comprometimento com a organização.

- *O que vem em sua mente quando você pensa em comprometimento organizacional?*

- *Para você, o que é um trabalhador comprometido com a organização?*

2. Entrega de 5 papéis em branco para escrita de 5 comportamentos dos trabalhadores que demonstrem comprometimento com a organização.

3. Após a escrita das práticas, selecione a que considera mais importante e justifique sua escolha.

- Etapa 3

1. Apresentação de 5 fichas de cada comprometimento, conforme as três dimensões de Meyer e Allen (1991)

- **Comprometimento afetivo:** orgulho em pertencer, identificação com a organização, vínculo emocional e afetivo; identificação com os valores da organização; sentimento de realização.

- **Comprometimento de continuação:** segurança financeira, salário e benefícios oferecidos pela organização, falta de alternativas fora da organização, custos de saída da organização, investimento de tempo e esforço na carreira dentro da organização

- **Comprometimento normativo:** sentir-se obrigado a pertencer, sentimento de reconhecimento e gratidão, necessidade de troca, fidelidade aos princípios da organização, compromisso com os padrões.

2. Solicitação para colocar as fichas em ordem de importância tendo em vista as que mais demonstrem uma relação de comprometimento organizacional.

- Etapa 4

1. Descreva como foi sua inserção na trajetória bancária e na organização em que atua no momento.

2. Quais foram os momentos-chave que solidificaram a sua permanência no setor bancário e na organização em que atua no momento?

3. Quais foram as habilidades e os conhecimentos que você adquiriu ao longo do tempo no setor bancário e na organização em que atua no momento?
4. Como as conexões que você construiu no setor bancário e na organização em que atua no momento impactam a sua visão sobre as oportunidades de futuro?
5. Pensando nos desafios e responsabilidades da sua função, como eles afetam a sua percepção sobre comprometimento?
6. Você já considerou a possibilidade de trabalhar em outro setor? Você já pensou em mudar de organização? Por quê?

APENDICE 03

Produto Técnico

O presente estudo propõe um produto técnico de aplicação prática: um manual destinado a auxiliar gestores de Recursos Humanos e líderes de equipes no setor financeiro. Este manual visa oferecer recursos para lidar com os desafios contemporâneos, como as transformações tecnológicas, a pressão por resultados e a necessidade de cuidado com a saúde mental dos colaboradores. Sua estrutura didática, com linguagem clara e objetiva, explana os conceitos fundamentais sobre comprometimento organizacional, fundamentados nas dimensões afetiva, normativa e de continuação propostas por Meyer e Allen (1991). O objetivo primordial é capacitar as instituições financeiras a aprimorar seus processos de seleção, contratação e, sobretudo, o desenvolvimento e a retenção de seus talentos, promovendo um ambiente de trabalho mais engajador e saudável.

O manual também oferece diretrizes e métodos de avaliação de candidatos para auxiliar os gestores nos processos de seleção e contratação. Para identificar o potencial de comprometimento, o manual sugere observar a identificação do candidato com os valores e a missão da instituição, bem como sua compatibilidade com a cultura organizacional. Além disso, propõe-se investigar o senso de responsabilidade, a conduta ética e o senso de lealdade do candidato e a busca por estabilidade, segurança e um plano de carreira de longo prazo na instituição. Adicionalmente, o manual indica como identificar comportamentos relevantes, como proatividade, motivação para desafios, envolvimento em projetos e uma postura reflexiva sobre as próprias atividades.

Após a contratação do colaborador, o manual apresenta métodos para monitorar e fomentar o comprometimento. Sugere-se observar a satisfação do funcionário com o trabalho, sua identificação com a equipe e a instituição, e sua participação em atividades voluntárias. Além disso, propõe a avaliação da responsabilidade na execução das tarefas, o cumprimento de metas e o respeito às normas internas, além de orientar o acompanhamento do tempo de permanência do colaborador na empresa e a taxa de rotatividade.

Adicionalmente, o manual propõe estratégias práticas para que gerentes e líderes possam fortalecer o comprometimento de suas equipes. Estas incluem a implementação de um sistema de *feedback* positivo contínuo, o reconhecimento público de conquistas e a criação de programas de recompensas. Além de investir no desenvolvimento profissional contínuo, por meio de planos de carreira bem definidos, treinamentos sobre novas tecnologias e programas

de mentoria. O manual enfatiza a importância de auxiliar o colaborador na reflexão sobre sua trajetória profissional, através de conversas para que ele possa vislumbrar um futuro promissor na instituição. A criação de um ambiente de trabalho positivo, com atividades de integração e uma liderança participativa, fortalece os laços interpessoais. Uma comunicação clara e transparente sobre os objetivos e decisões organizacionais fomenta a confiança. Por fim, o manual recomenda priorizar a saúde mental e a segurança psicológica, oferecendo apoio e programas de bem-estar aos colaboradores.

Este manual constitui uma ferramenta de grande utilidade para gestores de RH e líderes de equipes no setor financeiro, pois permite aplicar de forma prática os conhecimentos gerados pela pesquisa. A implementação dessas recomendações contribuirá para um ambiente de trabalho mais sustentável e para o sucesso estratégico das instituições financeiras.