

FERNANDO FORNECK

**A RELAÇÃO ENTRE O JOB EMBEDDEDNESS
DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA, O SEU DESEMPENHO INDIVIDUAL E
O DESEMPENHO FINANCEIRO DESTA INSTITUIÇÃO**

2011

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

FERNANDO FORNECK

**A RELAÇÃO ENTRE O JOB EMBEDDEDNESS DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA, O SEU DESEMPENHO INDIVIDUAL E O
DESEMPENHO FINANCEIRO DESTA INSTITUIÇÃO**

São Leopoldo

2011

FERNANDO FORNECK

**A RELAÇÃO ENTRE O JOB EMBEDDEDNESS DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA, O SEU DESEMPENHO INDIVIDUAL E O
DESEMPENHO FINANCEIRO DESTA INSTITUIÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Professor Orientador: Dr. Rafael Teixeira

São Leopoldo

2011

FERNANDO FORNECK

**A RELAÇÃO ENTRE O JOB EMBEDDEDNESS DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA, O SEU DESEMPENHO INDIVIDUAL E O
DESEMPENHO FINANCEIRO DESTA INSTITUIÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em ____ / ____ / _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. membro da banca examinadora

Prof. membro da banca examinadora

Prof. membro da banca examinadora

Orientador: Prof. Dr. Rafael Teixeira – UNISINOS

AGRADECIMENTOS

Agradeço principalmente aos meus pais que sempre me incentivaram a continuar estudando e me deram todo o apoio para que esta hora tão importante chegasse.

Agradeço muito a minha namorada Jaqueline que sempre me incentivou para que eu conseguisse finalizar este trabalho em tempo e que passava todos finais de semana ao meu lado, me confortando nas horas difíceis.

Agradeço aos meus irmãos Rodrigo e Cristina, pelos agradáveis almoços de finais de semana em família.

Agradeço aos meus amigos, pela descontração dos sábados a tarde que também são muito importantes para aliviar a tensão de terminar uma dissertação.

Agradeço ao meu orientador Rafael Teixeira que sempre me auxiliou com sugestões, apontamentos e críticas muito agilmente, reforçando a importância deste trabalho.

Agradeço aos meus colegas do mestrado, pelo companheirismo e amizade.

Agradeço aos Professores deste programa pela seriedade e pelos ensinamentos transmitidos para toda a turma.

Agradeço a Unisinos por ser uma Universidade com uma grande estrutura, capaz de oferecer todo o suporte necessário aos alunos.

E finalmente agradeço a mim por decidir cursar este mestrado e chegar até este momento sem desistir.

“Ser o homem mais rico do cemitério não me interessa. Ir para a cama à noite dizendo que fizemos algo maravilhoso, isso importa para mim.”

(Steve Jobs)

RESUMO

O Objetivo deste trabalho foi verificar a relação existente entre o *job embeddedness* dos funcionários de uma instituição financeira o seu desempenho individual e da agência em que atua. Nesse sentido, foi realizada inicialmente uma pesquisa sobre a literatura existente sobre o conceito de *job embeddedness*, também foi verificado o que os estudos do ramo financeiro estavam pesquisando e foram levantadas algumas informações sobre esse ramo. O modelo teórico de *Job embeddedness* foi testado em uma amostra de 71 respondentes de uma instituição financeira localizada no Rio Grande do Sul no primeiro semestre de 2011. Foi sugerido, através da revisão teórica, que o nível de *Job embeddedness* dos gerentes dessa instituição possuía relação com o desempenho individual desse gestor e com o desempenho da agência. Como técnica de pesquisa, foi utilizada a análise de regressão. Os resultados indicaram que o vínculo pessoal com a organização possui relação positiva e significativa com o desempenho do gestor, e que o sacrifício em deixar a organização possui relação negativa e significativa com esse desempenho. Por outro lado, o estudo colaborou para verificar que o desempenho individual dos funcionários, possui relação positiva e significativa com o desempenho financeiro de uma agência bancária, confirmando uma das hipóteses de pesquisa. Isso demonstra que outros estudos podem ser efetuados para verificar a relação desse conceito com índices de desempenho e buscar verificar o que influencia nesse desempenho individual do gestor.

Palavras-Chave: *Job embeddedness*. Desempenho individual. Desempenho financeiro. Instituições financeiras.

ABSTRACT

The purpose of this study was to verify the existing relation between Job embeddedness of the employee of a financial institution and the individual performance and the performance of the bank where he works. In this case a research was made on the existing literature about this concept, it was also verified what the studies on the financial field were researching and some information was raised on this line. In the first semester of 2011 the Job embeddedness theoretical model was tested with 71 individuals of a financial institution located in Rio Grande do Sul. It was suggested through the theoretical review that the level of Job embeddedness of the managers of this institution had a relation with the individual performance of this person and the performance of the branch. The research technique used was regressive analysis. The results show that the link each individual has with organization is positively related to his or her individual job performance. Results also show that scarify to leave the organization is negatively related to individual job performance. On the other hand the study has helped to verify that the performance of managers has a strong and significant relationship with the financial performance of the bank, confirming the eighth hypothesis. This demonstrates that other studies can be made to check the relationship of this variable with performance and try to verify what influences the individual performance of a manager.

Key words: Job embeddedness. Individual performance. Financial performance. Financial institutions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo da pesquisa	57
Figura 2: Fórmula do Z de assimetria.....	66
Figura 3: Fórmula do Z de curtose	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo de pesquisas no setor bancário	38
Quadro 2: Resumo das hipóteses	56
Quadro 3: Análise de regressão.....	69
Quadro 4: Análises efetuadas	70
Quadro 5: Respondentes do pré-teste	73
Quadro 6: Análise de confiabilidade.....	87
Quadro 7: Legenda de siglas	91
Quadro 8: Resumo das hipóteses	106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Instituições autorizadas a operar	25
Tabela 2: Quantitativo de carteiras de bancos múltiplos e de instituições singulares de mesmo tipo	26
Tabela 3: Quantitativo de instituições por tipo e UF	27
Tabela 4: Atendimento bancário no País - dependências por UF e região geográfica.....	27
Tabela 5: Instituições com maiores redes de agências no país	29
Tabela 6: Participação das instituições do segmento bancário no patrimônio líquido deste segmento	30
Tabela 7: Participação percentual das instituições do segmento bancário no patrimônio líquido deste segmento.....	31
Tabela 8: Participação das instituições do segmento bancário nos ativos deste segmento	31
Tabela 9: Participação percentual das instituições do segmento bancário nos ativos deste segmento	32
Tabela 10: Número de funcionários dos seis maiores bancos. Brasil 2006 – 2010	33
Tabela 11: Expansão do emprego (%) por região natural Brasil. Janeiro a Dezembro 2010	34
Tabela 12: Balanço patrimonial dos seis maiores bancos. Brasil – 2010	37
Tabela 13: Teste de assimetria e curtose.....	75
Tabela 14: Teste de assimetria e curtose com os resultados transformados para logaritmos.....	76
Tabela 15: Divisão dos respondentes pela função exercida	77
Tabela 16: Divisão dos respondentes por tempo de empresa	78
Tabela 17: Divisão dos trabalhadores por estado civil.....	78
Tabela 18: Informações sobre as agências	79
Tabela 19: Análise de confiabilidade.....	81
Tabela 20: Correlação do constructo vínculo pessoal com a comunidade	82
Tabela 21: Correlação do constructo vínculo pessoal com a organização	83

Tabela 22: Correlação do constructo adaptação pessoal com a comunidade	84
Tabela 23: Correlação do constructo adaptação pessoal com a organização	84
Tabela 24: Correlação do constructo sacrifício pessoal em deixar a comunidade	85
Tabela 25: Correlação do constructo sacrifício pessoal em deixar a organização	86
Tabela 26: Teste de normalidade dos resíduos.....	89
Tabela 27: Teste de normalidade dos resíduos com a exclusão de observações	90
Tabela 28: Correlação entre as variáveis e os constructos.....	92
Tabela 29: Testes de diferenças de médias	93
Tabela 30: Testes de diferenças de médias entre os constructos.....	94
Tabela 31: Análise de regressão blocos 1, 2 e 3	95
Tabela 32: Teste F nos blocos 1, 2 e 3	95
Tabela 33: Anova dos blocos 1, 2 e 3	96
Tabela 34: Coeficientes dos blocos 1, 2 e 3.....	97
Tabela 35: Análise de regressão blocos 1, 4 e 5	98
Tabela 36: Teste F blocos 1, 2 e 3.....	98
Tabela 37: Anova dos blocos 1, 4 e 5	99
Tabela 38: Coeficientes dos blocos 1,4 e 5	100
Tabela 39: Modelo de análise de regressão com o Lucro.....	101
Tabela 40: Análise de regressão com o Lucro.....	101
Tabela 41: Teste F com o Lucro.....	102
Tabela 42: Modelo de análise de regressão com a margem de contribuição ...	102
Tabela 43: Análise de regressão com a margem de contribuição	103
Tabela 44: Teste f com a margem de contribuição	103

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do emprego formal nos bancos. Brasil 2006 – 2010.....	33
Gráfico 2: Admitidos, desligados e remuneração média por faixa de salário. Brasil Janeiro a Dezembro de 2010	35
Gráfico 3: Lucro líquido dos seis maiores bancos. Brasil 2010	36
Gráfico 4: Gráfico de resíduos	88
Gráfico 5: Gráfico de resíduos com a exclusão de observações.....	90

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVOS.....	19
1.1.1 Objetivo Geral	19
1.1.2 Objetivos Específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA.....	20
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 SISTEMA FINANCEIRO.....	22
2.1.1 Medidas de Desempenho do Sistema Financeiro.....	23
2.1.2 Dados do Sistema Financeiro.....	24
2.1.3 Empregos nas Instituições Financeiras.....	32
2.1.4 Demonstrações de Resultados nas Instituições Financeiras.....	35
2.1.5 Estudos sobre Instituições Financeiras	38
2.2 <i>JOB EMBEDDEDNESS</i>	45
2.2.1 Vínculo Pessoal.....	50
2.2.2 Adaptação Pessoal	51
2.2.3 Sacrifício Pessoal	51
2.2.4 Relação entre <i>Job Embeddedness</i> e Desempenho	52
3 MODELO DA PESQUISA	53
3.1 MODELO ESQUEMÁTICO DA PESQUISA	57
4 METODOLOGIA	58
4.1 UNIDADE DE ANÁLISE	58
4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	59
4.3 COLETA DE DADOS	60

4.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	61
4.5 VARIÁVEIS.....	62
4.5.1 Variáveis Independentes	63
4.5.2 Variáveis Dependentes	64
4.5.3 Variáveis de Controle.....	64
4.6 TRATAMENTO DE VALORES FALTANTES.....	65
4.7 TRATAMENTO DE <i>OUTLIERS</i>	65
4.8 TRATAMENTO DA NORMALIDADE DAS VARIÁVEIS	66
4.9 MODELOS TESTADOS	67
4.10 VALIDAÇÃO DOS CONSTRUCTOS	70
4.11 ANÁLISE DE RESÍDUOS.....	70
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	73
5.1 PRÉ-TESTE.....	73
5.2 DADOS FALTANTES.....	74
5.3 <i>OUTLIERS</i> E NORMALIZAÇÃO DOS DADOS	74
5.4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	77
5.5 AVALIAÇÃO DOS CONSTRUCTOS.....	80
5.6 ANÁLISE DE RESÍDUOS.....	87
5.7 TESTES DE DIFERENÇA DE MÉDIAS	92
5.8 ANÁLISES DE REGRESSÃO.....	94
6 CONCLUSÃO	104
6.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS.....	107
6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	108
6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS.....	108
REFERÊNCIAS	110

APÊNDICES

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS DOS FUNCIONÁRIOS	117
---	------------

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, as empresas buscam o aperfeiçoamento constante de suas habilidades para possibilitar a competitividade no mercado.

Sendo assim, é importante que um país seja equilibrado economicamente e que possua um sistema financeiro bem estruturado para que tenhamos possibilidades de crescimento em todos os setores produtivos. Para que esse crescimento seja possível, é necessário possuir um sistema financeiro forte, desenvolvido e que esteja atento às mudanças de mercado.

Nesse sentido, verifica-se a influência do sistema financeiro de um país na vida de toda a sua população. Enquanto esse sistema está funcionando de forma adequada, gerando índices de rentabilidade positivos para os bancos, normalmente a população do país tem acesso a crédito e a poupança, mas quando o sistema financeiro está em crise, podem ocorrer diversos problemas de ordem econômica.

Possuímos diversos exemplos recentes confirmando que a possibilidade de quebra dos bancos ou a diminuição de rentabilidade destes influencia no funcionamento econômico de um país. Como exemplo disso, verificamos que a quebra do Banco Lehmann Brothers nos Estados Unidos ocorrido em 2008 desencadeou uma grande crise econômica mundial.

O desempenho dos funcionários de uma instituição financeira influencia diretamente no desempenho dessas instituições, pois é esse funcionário que realiza todas as atividades da instituição. Os gerentes, por sua vez, desempenham diversos papéis em uma empresa e auxiliam a organização para alcançar os seus objetivos. Para Simon (1970), os administradores ou gerentes auxiliam na execução dos objetivos de uma organização, pois influenciam nas decisões do pessoal operativo ou de linha.

Para conseguir influenciar o pessoal da base da pirâmide organizacional, é necessário que os subordinados aceitem essa autoridade exercida pelo administrador ou gestor. Barnard (1971) definiu que o acatamento da autoridade é quando um subordinado consente que seu comportamento seja guiado pela decisão do superior, sem examinar os méritos da decisão. Ao exercer autoridade, o superior não busca convencer o subordinado, apenas obter sua aquiescência, ou seja, a autoridade mistura-se com a sugestão e persuasão.

Além de influenciar o restante dos trabalhadores, os gerentes necessitam tomar decisões, pois segundo Mintzberg (1973) é nesse processo que o trabalho administrativo gasta grande parte de seu tempo. A tarefa de tomar decisões, para Barnard (1971), é uma tarefa penosa, pois, deixando de lado o regozijo que pode resultar de decisões corretas e bem-sucedidas, e o alívio ao término de uma luta para determiná-las, é a depressão que provém do fracasso ou de um erro.

O desempenho financeiro de uma instituição está diretamente relacionado às decisões tomadas pelos gerentes, assim verifica-se a importância individual desse funcionário para a organização. Esse desempenho individual pode ser afetado por diversos fatores, entre eles, a satisfação de um indivíduo com a comunidade e com a organização onde ele trabalha.

O conceito de *Job embeddedness* que foi criado por Mitchell et al. (2001) foi definido por esses autores como uma constelação de influências na retenção do emprego. Busca compreender diversas relações da vida de um indivíduo com a comunidade, e todas as suas relações com a organização. Esse conceito é mais abrangente do que simplesmente verificar a satisfação de um indivíduo, sua relação com a comunidade e com a organização, visto que busca informações desde as raízes familiares desse indivíduo até os fatores que dificultam a saída dele de uma determinada organização ou comunidade. Portanto é um conceito amplo para entendimento das relações de um indivíduo com a comunidade, pessoas e organizações que os cercam.

Nesse sentido, estudos como o de Lee et al. (2004) verificaram a relação entre esse conceito e medidas de desempenho como absenteísmo e demissão voluntária. Verificaram também que um nível alto de *job embeddedness* aumentou a retenção no emprego e o desempenho no trabalho.

Portanto, o nível de *Job Embeddedness* de um funcionário pode auxiliar no entendimento do desempenho individual de um funcionário. Por exemplo, se um funcionário ama a cidade onde mora, gosta e se identifica com a organização que trabalha, é provável que ele venha a ter um desempenho maior em seu trabalho. Verificando esse desempenho individual, pode-se observar a influência deste no desempenho geral de uma instituição.

As organizações atuais possuem diversas preocupações com o seu desempenho. Uma das situações que influenciam diretamente no desempenho das organizações é a diminuição de custos da empresa, e uma situação que traz custos para organização, segundo Stallworth (2003), é a rotatividade de funcionários, pois envolve custos de treinamento, entre outros.

Assim, é visto que as organizações procuram manter os seus funcionários para diminuir esses custos. Dessa forma, a demissão voluntária ou rotatividade dos funcionários é muito importante para o desempenho das organizações.

Para diminuir custos, todos os tipos de organizações se moldam ao mercado e buscam a diferenciação dos concorrentes. Dentro desse contexto, segundo Morgan (1996), as organizações podem ser comparadas a um organismo vivo, pois as empresas precisam se adaptar ao mercado e, nesse mercado, ocorre uma seleção natural que serve para selecionar os mais adaptados.

No sistema financeiro, essa seleção ocorre naturalmente, e a rentabilidade é um dos fatores mais importantes para que ocorra a seleção

natural dos mais adaptados. Nesse ramo, é a rentabilidade um dos fatores mais importantes para alcançar o sucesso.

Para Porter (1991) o sucesso da firma é a obtenção de posição competitiva que leva a uma posição financeira superior e sustentável em relação aos rivais.

Portanto, é visto que o sucesso de uma empresa está relacionado diretamente com o seu desempenho financeiro, e nesse contexto, esta pesquisa procura resolver a seguinte questão problema: **Qual a relação existente entre o *job embeddedness* de funcionários de uma instituição financeira e seus desempenhos individuais e como os desempenhos individuais estão relacionados ao da agência em que atuam?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Verificar a relação existente entre o *job embeddedness* de funcionários de uma instituição financeira e seus desempenhos individuais e como os desempenhos individuais estão relacionados ao da agência em que atuam.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Testar a escala de *Job embeddedness*;
- Verificar a relação da quantidade de funcionários de uma agência e o seu desempenho financeiro;
- Verificar a relação entre a quantidade de contratos efetuados e o desempenho financeiro das agências;

- Verificar se as informações relacionadas à comunidade possuem relação com o desempenho dos funcionários;
- Verificar se as informações relacionadas à organização possuem relação com o desempenho dos funcionários.

1.3 JUSTIFICATIVA

O sistema financeiro é alvo de diversos estudos buscando um melhor entendimento desse setor. É um dos setores mais importantes para o crescimento e equilíbrio financeiro de um país e é um dos ramos que possuem melhores resultados financeiros para os seus participantes. Dessa forma, é interessante conhecermos melhor o funcionamento desses participantes e verificar o que influencia no resultado auferido por eles.

Esta pesquisa é de grande relevância porque verifica se o *job embeddedness* está diretamente relacionado com o desempenho individual do funcionário e com o desempenho financeiro das instituições e, até o momento, nenhum estudo buscou fazer esse tipo de análise. Esse conceito normalmente está sendo analisado para verificar o seu impacto na demissão voluntária, satisfação no trabalho e comprometimento com o trabalho conforme estudos de Mitchell et al. (2001) e Lee et al. (2004). A pesquisa de Harman et al. (2009), que utilizou o conceito de *Job embeddedness*, utilizou uma empresa do setor bancário em sua análise.

No Brasil, esse tema ainda não foi muito estudado, mas já foi alvo de diversos estudos em outros países. O que demonstra a importância de novas pesquisas sobre esse conceito com uma base de dados brasileira.

É de conhecimento geral que os gerentes de bancos devem estar aptos a mudanças de agências a qualquer momento, pois normalmente estas pessoas não ficam muito tempo em determinadas agências ou cidades. Por isso, é importante verificar se existe relação do *Job embeddedness* com o desempenho

desses funcionários e dessas agências, para auxiliar na tomada de decisões dessas instituições sobre a alteração de agência desses gerentes.

Nas conclusões da sua pesquisa, Mitchell et al. (2001) sugerem aos futuros estudos verificar se os funcionários que possuem um nível alto de *Job embeddedness* podem faltar menos ao emprego, trabalhar mais pesado, ter um desempenho melhor e ficar mais engajado com a organização do que pessoas que possuem um nível mais baixo de *Job embeddedness*.

Sendo assim, este estudo se justifica e busca complementar a relação desse conceito com algumas medidas de desempenho muito importantes.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa buscará verificar a relação existente entre o *job embeddedness* de funcionários de uma instituição financeira e seus desempenhos individuais e como os desempenhos individuais estão relacionados ao da agência em que atuam. Para tanto, foi utilizada uma base de dados de uma instituição financeira brasileira no estado do Rio Grande do Sul referente aos primeiros meses do ano de 2011.

Serão analisados o lucro líquido auferido pelas agências nesses meses de 2011, a margem de contribuição deixada por cada agência nesse mesmo período e a quantidade de contratos efetivados por essas agências.

Os funcionários entrevistados ocupavam cargos gerenciais nas agências pesquisadas. O estudo também utilizou a quantidade de funcionários em cada agência para que esse fator diminuísse o seu impacto no resultado da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo fundamentará este trabalho e iniciará com uma abordagem sobre o sistema financeiro, medidas de desempenho utilizadas nesse setor, dados financeiros e operacionais para demonstrar a importância do setor na economia e trará alguns estudos que estão sendo feitos no setor.

Também serão apresentadas as principais bibliografias existentes sobre o conceito de *Job embeddedness*, estudos que antecederam o surgimento desse conceito e pesquisas já efetuadas na área. O propósito dessa fundamentação teórica foi dar todos os subsídios para o entendimento desse conceito com o objetivo final de verificar a relação existente entre o *job embeddedness* de funcionários de uma instituição financeira e seus desempenhos individuais e como os desempenhos individuais estão relacionados ao da agência em que atuam.

2.1 SISTEMA FINANCEIRO

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é muito importante para o funcionamento econômico de um país. Sendo assim, é de suma importância conceituar esse sistema para uma melhor compreensão da área estudada. É o SFN que é responsável por toda a estruturação financeira de um país.

Segundo Lima, Galardi e Neubauer (2006), o sistema financeiro é um conjunto de instituições cuja função é promover e facilitar a transferência de recursos dos agentes superavitários para os setores deficitários da economia. Mellagi Filho e Ishikawa (2003) trazem o entendimento de que o sistema financeiro ou bancário é o conjunto de instituições e operações ocupadas com o fluxo de recursos monetários entre os agentes econômicos.

Nesse sentido, é possível verificar que o SFN é responsável por organizar o fluxo de capital e facilitar a transferência de recursos. Porém,

segundo Pinheiro (2001), o sistema financeiro pode ser entendido como sendo a soma das unidades operacionais que o compõem e dos responsáveis pelas políticas monetárias, creditícia, cambial e fiscal que regulam os fluxos monetários entre os que dispõem de recursos financeiros e os que deles careçam.

Lameira (2003) acredita que o sistema financeiro depende da geração de poupança de alguns e a necessidade de crédito para consumo ou investimentos de outros, tornando-se responsável pela intermediação desse fluxo de recursos. Sistema Financeiro é o conjunto de instituições que tem como finalidade manter o fluxo contínuo entre poupadores e investidores e assegurar a tranquilidade do Mercado Financeiro, utilizando normas e procedimentos que têm como objetivo manter a confiança na moeda, afirma Mellagi Filho (1998).

Para Fortuna (2002), uma conceituação bastante ampla de sistema financeiro poderia ser a de um conjunto de instituições que se dedicam, de alguma forma, ao trabalho de propiciar condições satisfatórias para um fluxo entre poupadores e investidores. Assaf Neto (2003) comenta que o Sistema Financeiro Nacional pode ser entendido como um conjunto de instituições financeiras que visam transferir recursos de agentes superavitários para agentes deficitários.

O Sistema Financeiro Nacional é composto por diversos órgãos de regulação, autorregulação e fiscalização. Também possuem as instituições financeiras que são as responsáveis pela movimentação, concessão e captação de recursos, segundo Mellagi Filho (1998).

2.1.1 Medidas de Desempenho do Sistema Financeiro

Diversas são as maneiras de medição que podem ser utilizadas para verificar o desempenho de uma empresa. No setor bancário, assim como em diversos setores da economia, o lucro líquido é uma medida de desempenho

muito interessante de se analisar. O setor bancário no Brasil possui um lucro considerado alto pela maioria da população.

Dessa forma, é interessante estudar quais as inferências que podemos fazer analisando esse dado. Para Hendriksen e Van Breda (1999), objetivos mais específicos de se analisar o lucro líquido incluem.

- O uso do lucro líquido como uma medida de eficiência da gestão;
- O uso de dados históricos do lucro como instrumentos de previsão futura da trajetória da empresa;
- O uso do lucro líquido como medida de desempenho e orientação das decisões dos gerentes.

Lopes e Martins (2007) afirmam que lucro, sendo analisado individualmente, é o número mais importante produzido pela contabilidade, tendo em vista suas inúmeras utilizações, tais como medida de desempenho, avaliação de empresas e distribuição de dividendos.

Para Assaf Neto (2003), uma análise baseada exclusivamente no lucro líquido pode trazer algum viés e pode não refletir se o resultado gerado no exercício foi condizente com o potencial econômico da empresa. Baseando-se nessa ideia, este estudo utilizará também a margem de contribuição deixada por cada agência.

2.1.2 Dados do Sistema Financeiro

Neste capítulo, serão apresentadas diversas informações sobre o Sistema Financeiro Nacional (SFN) que servem para explicar o setor e mostrar a importância desse ramo na economia Brasileira.

Existem muitas instituições financeiras autorizadas a operar pelo Banco Central do Brasil, e elas estão separadas em Bancos Múltiplos, Bancos Comerciais, Caixa Econômica, Cooperativas, entre outras. A Tabela 1, a seguir, apresenta a evolução das instituições autorizadas a operar pelo Bacen do ano de 2007 até o ano de 2010.

Tabela 1: Instituições autorizadas a operar

Segmento		2007	2008	2009	2010
		Dez	Dez	Dez	Dez
Banco Múltiplo	BM	135	140	139	137
Banco Comercial ^{1/}	BC	20	18	18	19
Caixa Econômica	CE	1	1	1	1
Banco de Desenvolvimento	BD	4	4	4	4
Banco de Investimento	BI	17	17	16	15
Banco de Câmbio	Bco Camb	-	-	-	2
Sociedade de Arrendamento Mercantil	SAM	38	36	33	32
Sociedade de CFI	SCFI	52	55	59	61
Sociedade de Crédito Imobiliário ^{2/} e Associação de Poupança e Empréstimo	SCI e APE	18	16	16	14
Sociedade Corretora de TVM	SCTVM	107	107	105	103
Sociedade Corretora de Câmbio	SCC	46	45	45	44
Sociedade Distribuidora de TVM	SDTVM	135	135	125	125
Agência de Fomento ^{3/}	Ag Fom	12	12	14	15
Companhia Hipotecária	CH	6	6	6	7
Cooperativa de Crédito	Coop	1.465	1.453	1.405	1.370
Sociedade de Crédito ao Microempreendedor ^{4/}	SCM	52	47	45	45
Consórcio	Cons	329	317	308	300
Totais		2.437	2.409	2.339	2.294

1) Inclui as Filiais de Bancos Estrangeiros

2) Inclui Sociedades de Crédito Imobiliário Repassadoras (SCIR) que não podem captar recursos junto ao público

3) Em Jan/1999 foi constituída a 1ª Agência de Fomento, nos termos da Resolução 2.574/98

4) Em Out/1999 foi constituída a 1ª SCM, nos termos da Resolução 2.627/99

Fonte: Unacad

No segmento dos bancos múltiplos, encontram-se a maioria das instituições financeiras Brasileiras e estrangeiras de maior porte como Itaú, Bradesco e Banco do Brasil. Nesse segmento, existem diversas carteiras dentro de uma mesma instituição, ou seja, essa instituição opera como um banco comercial, banco de investimento, entre outros. Dessa forma, é interessante verificar quais as carteiras que os bancos múltiplos atuam.

A Tabela 2, a seguir, mostra o quantitativo de carteiras dos bancos múltiplos e sua evolução de 2007 até 2010.

Tabela 2: Quantitativo de carteiras de bancos múltiplos e de instituições singulares de mesmo tipo

Tipo da Carteira	2007	2008	2009	2010
	Dez	Dez	Dez	Dez
Comercial	125	127	123	125
Investimento	107	109	109	110
Desenvolvimento	10	10	9	9
Crédito imobiliário (CI)	57	54	51	49
Crédito, financiamento e investimento (CFI)	158	164	164	167
Arrendamento mercantil (AM)	84	86	80	80
Totais	541	550	536	540

Fonte: Unacad

Como a presente pesquisa teve uma abrangência estadual, serão mostrados na Tabela 3, o quantitativo de instituições por tipo e Unidade Federativa.

Tabela 3: Quantitativo de instituições por tipo e UF

Unidade da Federação	BM	BD	BI	SAM	SCFI	SCI e APE	SCTVM	SCC	SDTV	Ag Fom	Coop	SCM	Cons	Total
RS	10	1	1	1	12	3	6	3	2	1	137	1	33	211

Fonte: Unacad

A Tabela 3 informa apenas as instituições que possuem sua sede registrada no estado do Rio Grande do Sul. Dessa forma, para visualizar de uma maneira mais clara como estão distribuídas as instituições financeiras no Brasil, a Tabela 4 mostra como é o atendimento bancário no país, verificando inclusive a quantidade de municípios que são assistidos com alguma agência bancária.

Tabela 4: Atendimento bancário no País - dependências por UF e região geográfica

Unidade da Federação / Região	Nº de Municípios	Total de Agências	Total de PAB	Total de PAA	Municíp. com uma Agência	Municíp. com PAB e sem agên.	Municíp. sem Agência e sem PAB	Munic. desassist. depend. banc.	
Alagoas	AL	102	144	44	55	26	1	56	2
Bahia	BA	417	843	241	144	161	1	146	6
Ceará	CE	184	400	100	74	51		76	2
Maranhão	MA	217	263	66	123	63		117	6
Paraíba	PB	223	195	44	132	42		158	28
Pernambuco	PE	185	519	167	56	77		56	
Piauí	PI	224	125	25	127	28		179	53
Rio Grande do Norte	RN	167	166	34	104	26		121	18
Sergipe	SE	75	173	38	21	22		25	4
Nordeste		1.794	2.828	759	836	496	2	934	119

Fonte: Unacad

(continuação)

Tabela 4: Atendimento bancário no País - dependências por UF e região geográfica

Unidade da Federação / Região		Nº de Municípios	Total de Agências	Total de PAB	Total de PAA	Municíp. com uma Agência	Municíp. com PAB e sem agên.	Municíp. sem Agência e sem PAB	Munic. desassist. depend. banc.
Acre	AC	22	43	13	5	7	1	8	3
Amapá	AP	16	39	25	10	3		9	
Amazonas	AM	62	176	156	27	16		27	
Pará	PA	143	341	123	68	29	6	59	1
Rondônia	RO	52	109	19	16	18	1	17	2
Roraima	RR	15	25	13	8	3	1	10	3
Tocantins	TO	139	99	33	79	15	2	105	30
Norte		449	832	382	213	91	11	235	39
Distrito Federal	DF	23	349	221		2		2	2
Goiás	GO	246	614	152	96	58		100	5
Mato Grosso	MT	141	292	53	48	38	1	55	10
Mato Grosso do Sul	MS	78	257	58	18	25		16	1
Centro-Oeste		488	1.512	484	162	123	1	173	18
Espírito Santo	ES	78	402	76		19			
Minas Gerais	MG	853	1.962	563	320	280	2	328	10
Rio de Janeiro	RJ	92	1.865	575	1	8			
São Paulo	SP	645	6.622	2.427	105	183	17	49	9
Sudeste		1.668	10.851	3.641	426	490	19	377	19
Paraná	PR	399	1.360	522	118	89	28	89	3
Rio Grande do Sul	RS	496	1.542	539	183	99		166	8
Santa Catarina	SC	293	888	351	40	117	68		1
Sul		1.188	3.790	1.412	341	305	96	255	12
TOTAIS		5.587	19.813	6.678	1.978	1.505	129	1.974	207

Fonte: Unacad

Observando esses dados, é possível verificar que o estado do Rio Grande do Sul tem 166 Municípios que não possuem nenhuma agência bancária e nenhum PAB (Posto de Atendimento Bancário) ou PAA (Posto Avançado de Atendimento), somente o Piauí e Minas Gerais possuem mais municípios sem atendimento bancário do que o Rio Grande do Sul.

Para observarmos quais são as instituições financeiras mais presentes em termos de agências bancárias no Brasil, a Tabela 5 mostra quais são essas instituições e sua evolução de 2007 até 2010. É possível verificar que, entre as 20 maiores em termos de agência, apenas duas não são Bancos Múltiplos, a Caixa Econômica Federal e o Banco Comercial Basa.

Tabela 5: Instituições com maiores redes de agências no país

Classifi- cação	Instituições	Tipo	2007 Dez	2008 Dez	2009 Dez	2010 Dez
1	Banco do Brasil	BM	4.079	4.388	4.951	5.087
2	Itaú	BM	2.575	2.699	3.562	3.739
3	Bradesco	BM	3.144	3.339	3.430	3.605
4	Santander	BM	1.081	1.096	2.292	2.392
5	Caixa Econômica Federal	CE	2.051	2.068	2.084	2.208
6	HSBC	BM	933	930	893	865
7	Banrisul	BM	417	425	432	435
8	Banco do Nordeste	BM	180	181	183	185
9	Mercantil do Brasil	BM	167	150	148	153
10	Banestes	BM	124	126	129	133
11	Citibank	BM	121	124	125	126
12	Basa	BC	104	104	104	109
13	Safra	BM	114	112	98	99
14	BRB	BM	59	59	59	62
15	Banese	BM	61	61	61	61
16	Triângulo	BM	31	43	47	47
17	Banpará	BM	37	40	42	42
18	BIC	BM	29	31	31	33
19	Daycoval	BM	15	27	27	30
20	Votorantim	BM	11	17	20	27
Sub Total			15.333	16.020	18.718	19.438
Outras Instituições Bancárias			3.239	3.122	1.328	375
Total Geral			18.572	19.142	20.046	19.813

Fonte: Unacad

Além da quantidade de agências, o patrimônio líquido das instituições financeiras é uma informação muito importante para verificarmos o porte dessas instituições. Dessa forma, as Tabelas 6 e 7 demonstram a participação das instituições de acordo com o segmento bancário.

Tabela 6: Participação das instituições do segmento bancário no patrimônio líquido deste segmento

Instituição do segmento bancário	<i>em R\$ bilhões</i>			
	2007	2008	2009	2010
	Dez	Dez	Dez	Dez
Bancos Públicos	11,55	31,99	9,00	9,93
Banco do Brasil	24,26	29,96	36,12	50,50
Caixa Econômica Federal	10,59	12,70	13,14	15,44
Bancos Privados Nacionais	194,70	263,62	300,85	353,01
Bancos com Controle Estrangeiro	46,38	99,18	100,68	106,37
Cooperativas de Crédito	7,69	9,41	11,07	13,15
Total	295,17	446,86	470,86	548,39

Fonte: Cosif - transação PCOS200 (doc. 4016)

Tabela 7: Participação percentual das instituições do segmento bancário no patrimônio líquido deste segmento

em percentual

Instituição do segmento bancário	2007	2008	2009	2010
	Dez	Dez	Dez	Dez
Bancos Públicos	3,91	7,16	1,91	1,81
Banco do Brasil	8,22	6,71	7,67	9,21
Caixa Econômica Federal	3,59	2,84	2,79	2,81
Bancos Privados Nacionais	65,96	58,99	63,90	64,37
Bancos com Controle Estrangeiro	15,71	22,19	21,38	19,40
Cooperativas de Crédito	2,61	2,11	2,35	2,40
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Cosif - transação PCOS200 (doc. 4016)

As Tabelas 8 e 9 demonstram a participação das instituições do segmento bancário nos ativos totais desse segmento.

Tabela 8: Participação das instituições do segmento bancário nos ativos deste segmento

em R\$ bilhões

Instituição do segmento bancário	2007	2008	2009	2010
	Dez	Dez	Dez	Dez
Bancos Públicos	107,09	171,48	75,85	86,16
Banco do Brasil	346,88	482,33	622,89	698,33
Caixa Econômica Federal	249,64	295,92	341,83	401,41
Bancos Privados Nacionais	1.267,76	1.647,10	1.843,06	2.251,14
Bancos com Controle Estrangeiro	509,90	712,30	635,63	765,39
Cooperativas de Crédito	37,89	44,51	51,90	68,59
Total	2.519,16	3.353,63	3.571,16	4.271,03

Fonte: Cosif - transação PCOS200 (doc. 4016)

Tabela 9: Participação percentual das instituições do segmento bancário nos ativos deste segmento

Instituição do segmento bancário	<i>em percentual</i>			
	2007	2008	2009	2010
	Dez	Dez	Dez	Dez
Bancos Públicos	4,25	5,11	2,13	2,02
Banco do Brasil	13,77	14,38	17,44	16,35
Caixa Econômica Federal	9,91	8,83	9,57	9,40
Bcos Privados Nacionais	50,33	49,11	51,61	52,70
Bcos com Controle Estrangeiro	20,24	21,24	17,80	17,92
Cooperativas de Crédito	1,50	1,33	1,45	1,61
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

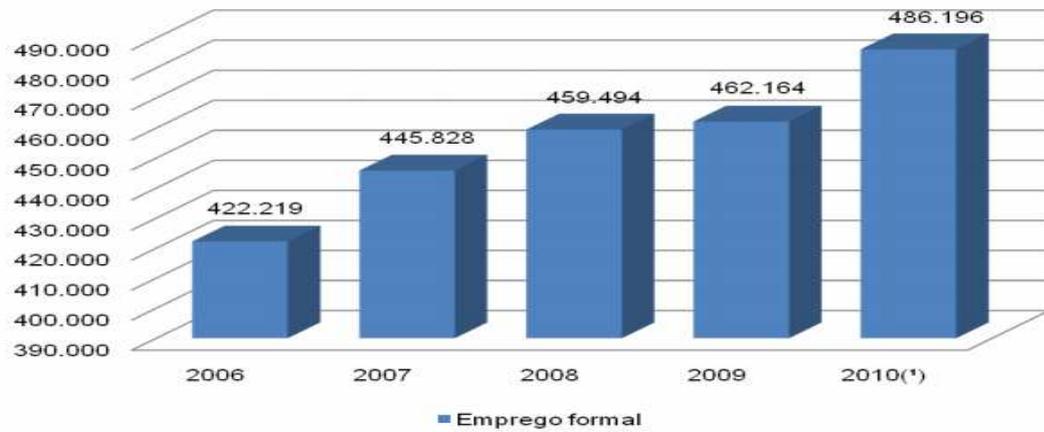
Fonte: Cosif - transação PCOS200 (doc. 4016)

2.1.3 Empregos nas Instituições Financeiras

As instituições financeiras no Brasil geram um número expressivos de empregos, de modo que é importante verificarmos essas informações, pois reforça a importância desse setor dentro de uma nação e reforça também a justificativa de estudar e entender melhor esse setor da economia.

Mesmo com a automatização dos serviços bancários, ainda assim existe um crescente número de bancários que estão sendo empregados. O Gráfico 1 demonstra o aumento desses empregos formais no Brasil. Segundo informações do DIEESE, foram contabilizados em 2010 486.196 bancários empregados no Brasil, sendo que esse número não envolve o número de terceirizados, promotores de venda e correspondentes bancários.

Gráfico 1: Evolução do emprego formal nos bancos. Brasil 2006 – 2010



Fonte: DIEESE

Da mesma forma que o Gráfico 1 demonstra a evolução positiva de número de empregos formais no setor bancário brasileiro, é possível verificar através da Tabela 10 a evolução na quantidade de empregos nos seis maiores bancos. Verifica-se também que os bancos públicos eram os dois maiores empregadores em 2006, mas que, a partir de 2009, o Banco Itaú ultrapassou a Caixa Econômica Federal em número de funcionários.

Tabela 10: Número de funcionários dos seis maiores bancos. Brasil 2006 – 2010

Bancos	2006	2007	2008	2009	2010	2010/2009	2010/2006
BB	82.672	81.855	88.972	91.272	109.026	19%	32%
CEF	72.252	74.949	78.175	81.300	83.185	2%	15%
Bradesco	63.163	65.050	69.411	68.962	75.375	9%	19%
Itaú	58.011	65.089	71,354	102.754	108.040	5%	86%
Santander	23.355	22.965	53.000	51.241	54.406	6%	133%
HSBC	27.724	27.010	25.122	23.442	24.215	3%	-13%
Total	327.177	336.918	386.034	418.971	454.247	8%	39%

Fonte: DIEESE

Para situar melhor a região brasileira onde foi efetuada esta pesquisa, a Tabela 11 mostra que, na região sul, houve um saldo positivo de 3.097 empregos, possibilitando uma expansão de 4,46% nos empregos desse setor.

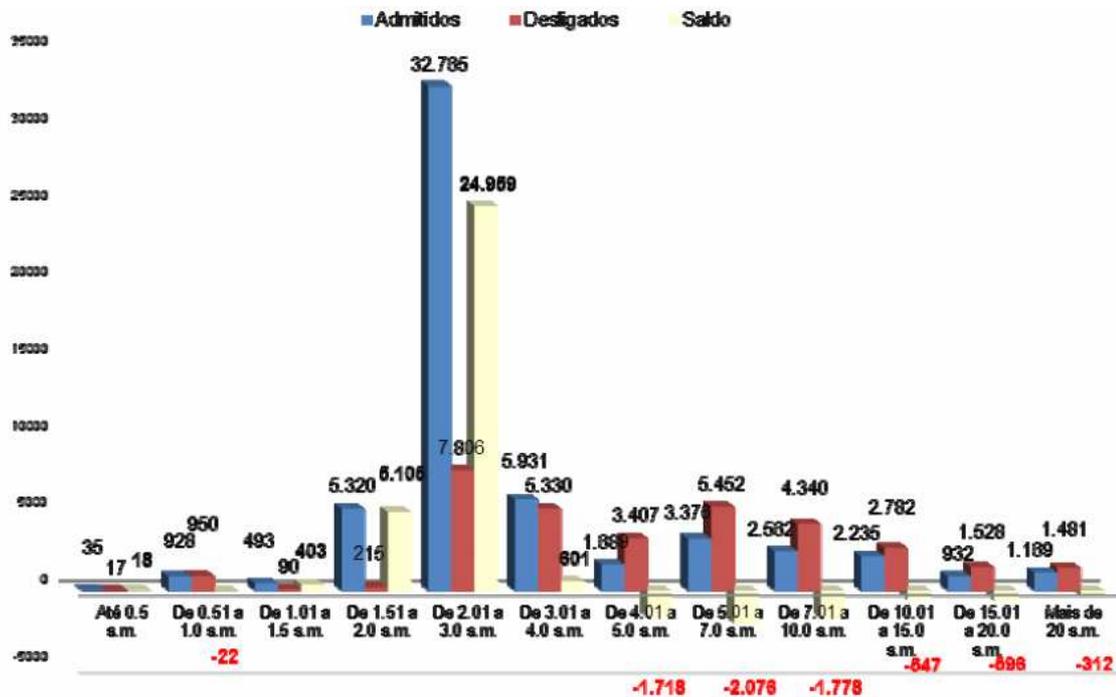
Tabela 11: Expansão do emprego (%) por região natural Brasil. Janeiro a Dezembro 2010

Região do País	Trabalhadores em dez/2009	Saldo de emprego 2010	Expansão do emprego
Norte	15.504	981	6,33%
Nordeste	55.496	1.785	3,22%
Sudeste	278.239	16.065	5,77%
Sul	69.410	3.097	4,46%
Centro-Oeste	43.515	2.104	4,84%
Total	462.164	24.032	5,20%

Fonte: DIEESE

Mesmo com o aumento dos números de empregos, o Gráfico 2, a seguir, demonstra que na maioria dos casos são desligados funcionários com um salário maior para admissão de um funcionário com o salário menor.

Gráfico 2: Admitidos, desligados e remuneração média por faixa de salário. Brasil Janeiro a Dezembro de 2010



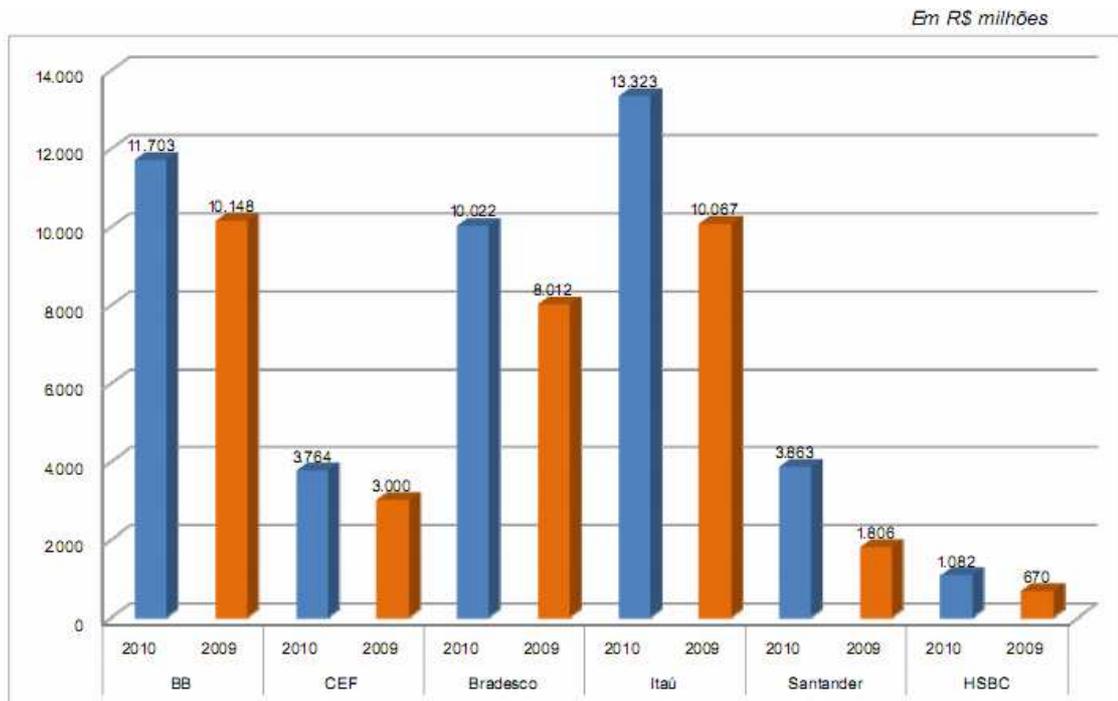
Fonte: DIEESE

2.1.4 Demonstrações de Resultados nas Instituições Financeiras

É muito importante estudar as instituições financeiras em função de elas serem imprescindíveis para o correto funcionamento da economia de um país. No Brasil, essas instituições estão conseguindo alcançar índices de lucratividade e resultados bem interessantes. Portanto, para reforçar a relevância desse setor e para justificar a decisão de fazer esta pesquisa no setor bancário, serão demonstrados neste capítulo algumas informações contábeis dessas instituições.

O Gráfico 3 demonstra o lucro líquido auferido pelos seis maiores bancos.

Gráfico 3: Lucro líquido dos seis maiores bancos. Brasil 2010



Fonte: DIEESE

Outras informações contábeis também são importantes para verificarmos a relevância e a força desse setor. A Tabela 12 nos traz o balanço patrimonial dos seis maiores bancos.

Tabela 12: Balanço patrimonial dos seis maiores bancos. Brasil – 2010

em R\$ milhões

Bancos	BB		CEF		Bradesco	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Balanço Patrimonial						
<i>Ativo Total</i>	811.172	708.549	400.614	341.312	637.485	506.223
Aplicações interfinanceiras	107.579	168.398	12.207	29.429	73.232	110.797
TVM e Intrum. Financ. Derivativos	143.867	124.337	108.575	118.450	213.518	146.619
Oper. Créd. e Arred. Mercantil	321.583	266.484	164.638	115.516	197.890	157.458
Provisões	(16.625)	(17.916)	(11.146)	(8.855)	(15.643)	(15.516)
<i>Passivo Total</i>	811.172	708.549	400.614	341.312	637.485	506.223
Depósitos Totais	376.851	337.564	215.182	180.670	193.201	171.073
Captações no Mercado Aberto	142.175	160.821	45.211	64.289	171.497	113.273
<i>Patrimônio Líquido</i>	50.441	36.119	15.437	13.144	48.514	42.551

(continuação)

Bancos	Itaú		Santander		HSBC	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Balanço Patrimonial						
<i>Ativo Total</i>	755.112	608.273	387.212	342.324	122.078	97.554
Aplicações interfinanceiras	85.926	139.195	21.058	30.174	12.007	22.813
TVM e Intrum. Financ. Derivativos	188.853	120.189	89.897	79.691	17.372	16.594
Oper. Créd. e Arred. Mercantil	274.810	221.899	144.200	121.882	41.327	33.421
Provisões	(22.292)	(24.052)	(8.324)	(9.068)	(2.072)	(2.711)
<i>Passivo Total</i>	755.112	608.273	387.212	342.324	122.078	97.554
Depósitos Totais	202.738	190.772	117.479	113.473	76.866	65.908
Captações no Mercado Aberto	199.641	131.935	65.778	34.612	1.749	2.062
<i>Patrimônio Líquido</i>	60.879	50.683	64.851	64.493	7.791	7.118

Fonte: DIEESE

2.1.5 Estudos sobre Instituições Financeiras

Nesta seção, serão apresentadas pesquisas que estão sendo estudadas no Brasil e em outros países sobre as instituições financeiras. Inicialmente será apresentada o Quadro 1, que resume os assuntos principais estudados por alguns autores sobre as instituições financeiras.

Quadro 1: Resumo de pesquisas no setor bancário

Autores	Assunto investigado
Paula e Oreiro (2007)	Determinantes do spread Bancário
Freaza, Guedes e Gomes (2008)	Eficiência do mercado bancário
Al-Shammari e Salimi (1998)	Ferramentas para medir eficiência bancária
Vinhado (2010)	Determinantes da rentabilidade
Souza (2006)	Desempenho e eficiência dos bancos
Coutinho e Amaral (2010)	Eficiência dos bancos nacionais e estrangeiros
Gouveia e Afonso (2010)	Taxa de retorno nas operações de crédito
Sehn e Junior (2007)	Inadimplência de financiamentos habitacionais
Carvalho (2006)	Adaptação dos bancos na redução da inflação
Camargo, Matias e Marques (2004)	Utilização de dados contábeis e financeiros na eficiência dos bancos
Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008)	Satisfação dos clientes bancários
Paiva, Barbosa e Ribeiro (2009)	Escala dos atributos mais valorizados pelos clientes
Gartner, Moreira e Galves (2009)	Variáveis de risco dos setores e segmentos econômicos
Alves e Cherobim (2009)	Nível de divulgação do risco operacional
Di Benedetto e Silva (2008)	Fatores do <i>disclosure</i> adotados nos relatórios anuais.
Medeiros e Pinto (2009)	Teoria de Alta Confiabilidade no setor financeiro
Cunha et al. (2010)	Custo político na regulação de tarifas pelo Bacen

Fonte: Elaborado pelo autor

(continuação)

Quadro 1: Resumo de pesquisas no setor bancário

Autores	Assunto investigado
Fernandes et al (2008)	Impacto da resolução 2.682 na regulação do provisionamento
Diniz (2000)	Evolução do uso da internet pelos bancos
Ramos e Costa (2000)	Comparação do internet banking dos bancos
Toledo, Caigawa e Rocha (2006)	Implicações da internet no composto de marketing
Uhry e Bulgacov (2003)	Práticas da gestão estratégica e a formação de capacidades
Abensur et al. (2008)	Estratégia no uso dos caixas automáticos
Cesar (2010)	Perdas dos funcionários do Banco do Brasil na sua reestruturação.
Gonzalez, Savoia e Gouvêa (2008)	Modelo de segmentação para o mercado bancário
Harman et al. (2009)	Relação do conceito de Job Embeddedness com a demissão voluntária em bancos

Fonte: Elaborado pelo autor

Diversos estudos, como o de Paula e Oreiro (2007), verificaram os fatores determinantes do *spread* bancário no Brasil. Esse *spread* é à margem de contribuição que o banco vai ter em uma determinada operação de crédito, ou seja, é a diferença entre a taxa que o banco cobra por seus empréstimos e o custo que possui no pagamento de taxas para os seus aplicadores. O *spread* é extremamente importante para a análise do lucro dessas instituições e para análise de eficiência desses bancos.

Nesse sentido, muitos estudos buscaram medir o desempenho ou verificar a eficiência das instituições financeiras. Na pesquisa de Freaza, Guedes e Gome (2008), foi analisada a eficiência dos 50 maiores conglomerados financeiros do mercado bancário de varejo brasileiro, com o intuito de observar as unidades consideradas eficientes. Com isso, foi possível verificar quais as

variáveis que deveriam ser melhoradas para modificar a situação das unidades que foram caracterizadas como ineficientes.

Para Al-Shammari e Salimi (1998), a eficiência das instituições financeiras está sendo muito estudada e normalmente são utilizadas ferramentas tradicionais como índices contábeis e financeiros nesses estudos. Alguns desses índices são o lucro e a margem de contribuição que serão utilizados nesta pesquisa.

Mantendo a ideia de estudar a eficiência e a rentabilidade, Vinhado (2010) buscou analisar com técnicas econométricas os principais determinantes na rentabilidade das instituições financeiras. A busca por uma melhor compreensão das razões do desempenho dos bancos sempre foi uma questão muito estudada. Nesse sentido, Souza (2006) buscou analisar o desempenho dos bancos e verificou que a eficiência estava relacionada a baixos custos operacionais e altas rentabilidades.

Coutinho e Amaral (2010) buscaram verificar se os bancos com controle estrangeiro que operam no Brasil foram mais eficientes do que os bancos nacionais. Com esse estudo, observaram que o desempenho dos bancos com controle estrangeiro não foi sistematicamente superior ao dos bancos com controle nacional, bem como mostraram não ter havido progresso técnico na atividade bancária no Brasil.

Buscando a ideia de eficiência e sabendo que uma das principais atribuições de um banco é a concessão de crédito, Gouveia e Afonso (2010) buscaram investigar a taxa de retorno de dois grupos de crédito consignado. Com isso, descobriram que a taxa de retorno que as instituições alcançaram é maior nas operações de crédito consignado aos aposentados e pensionistas do INSS, justificando a ideia inicial do autor de verificação de aumento em operações de crédito.

Acompanhando a ideia de eficiência bancária, Sehn e Junior (2007) fizeram um estudo na Caixa Econômica Federal no que se refere à inadimplência dos financiamentos habitacionais. Descobriram que houve uma pequena queda na inadimplência após a implantação do Sistema de Risco de Crédito (Siric). Porém, de acordo com os índices atuais e com os resultados da pesquisa, os esforços devem ser redobrados para que os índices caiam para níveis aceitáveis.

Os bancos no Brasil já atravessaram diversas mudanças. Assim, Carvalho (2006) verificou que os bancos se adaptaram rapidamente com a brusca redução de receitas da inflação e continuaram com altos níveis de rentabilidade.

Camargo, Matias e Marques (2004) dizem que as informações contábeis e financeiras têm sido as mais utilizadas nos estudos sobre eficiência nos bancos. As informações operacionais como o número de funcionários em uma agência e o número de agências também normalmente são utilizadas nos estudos do setor financeiro.

Seguindo a linha de análise de eficiência e desempenho, Macedo, Santos e Silva (2006) analisaram o desempenho de diversos bancos de varejo, atacado, *middle market* e bancos de financiamento de diversos portes. Verificaram os indicadores financeiros como a liquidez, o custo, o risco, a rentabilidade e chegaram à conclusão de que tanto os gigantes quanto as pequenas e médias instituições têm totais condições de sobrevivência, pois não é o tamanho que gera a competitividade no setor e sim o desempenho superior.

Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008) buscaram verificar diversos aspectos na satisfação dos clientes bancários. Perceberam que as práticas de recuperação do serviço adotado pelos bancos e a satisfação com gerentes, com os produtos e com os caixas eletrônicos são importantes para a satisfação geral dos clientes.

Além da satisfação, outros estudos, como é o caso de Paiva, Barbosa e Ribeiro (2009), buscaram desenvolver uma escala para identificar e classificar os atributos mais valorizados pelos clientes no relacionamento com os bancos de varejo. Com esse estudo, buscaram melhorar o relacionamento com o cliente.

Muitos estudos tiveram a preocupação de verificar a eficiência dos bancos. Outros se preocuparam em verificar as análises de risco setorial e operacional dos bancos e verificar a divulgação dessas análises pelos bancos, seguindo as regras estabelecidas pelo Comitê da Basileia.

Sobre a análise de risco setorial, Gartner, Moreira e Galves (2009) focaram o seu estudo nas variáveis de risco dos setores e segmentos econômicos que condicionam as decisões das instituições financeiras na concessão e manutenção do crédito. Como resultado, fizeram uma classificação de acordo com o risco desses setores e segmentos da economia brasileira.

Nesse sentido, Alves e Cherobim (2009) buscaram verificar qual é o nível de divulgação do risco operacional dos bancos do exterior e brasileiros. Empregaram os padrões estabelecidos pelo Comitê da Basileia e verificaram que os bancos do exterior divulgaram mais subcategorias do que os bancos nacionais.

Seguindo essa linha de pesquisa, Di Benedetto e Silva (2008) buscaram examinar os fatores de *disclosure* adotados nos relatórios anuais das instituições financeiras Brasileiras para analisar o nível de transparência nas informações dessas instituições. A *disclosure* é a abertura das informações pelas instituições. Nesse estudo, verificaram que com essa abertura é possível permitir uma melhor percepção das informações apresentadas nos seus relatórios anuais.

Os autores Medeiros e Pinto (2009) afirmam que a maioria dos estudos de gestão do risco operacional utilizam abordagens quantitativas e probabilísticas. Nesse sentido, os autores testaram a teoria das Organizações de

Alta Confiabilidade (OAC) e verificaram que os conceitos dessa teoria têm relevância para o setor financeiro.

Outros estudos buscaram verificar os custos que as instituições financeiras possuem e fazer análises e inferências sobre esse assunto. Dessa forma, Cunha et al. (2010) observaram que diversas empresas possuem custos políticos, como é o caso das instituições financeiras face à resolução 3.518/07 do Bacen que regula e disciplina a cobrança de tarifas e prestação de serviço desse setor. Nesse estudo, os autores verificaram que a introdução dessa resolução pelo Bacen causou uma redução nas receitas advindas de prestação de serviços por parte dos bancos.

Além da implementação de resoluções sobre os custos dos bancos, o Bacen regula e afeta diretamente a forma de gerenciar um banco e a rentabilidade desse setor. Fernandes et al. (2008) analisaram o impacto da Resolução 2.682 que visava aperfeiçoar a regulamentação do provisionamento das carteiras de crédito das instituições financeiras para diminuir o risco de falência dos bancos e verificaram que esse provisionamento passou de 2,2% em 1995 para 6,8% em 2005.

Diversos estudos relacionados ao setor bancário estão analisando os sistemas de tecnologia e comunicação dos mesmos. Diniz (2000) verificou a evolução do uso da internet pelos bancos, utilizando como base, bancos de três países – Brasil, Estados Unidos e Espanha. Observou que os bancos inicialmente utilizavam a internet como um meio de divulgação de seus produtos, mas que, em um segundo momento, utilizaram a internet para redução de custos nas transações bancárias e também como instrumento para intensificar o relacionamento dos bancos com os seus clientes.

Ramos e Costa (2000) fizeram uma comparação do internet banking do Banco do Brasil com *sites* de outros bancos. Perceberam através de uma abordagem situacional, quais eram as barreiras e melhorias que deveriam ser

utilizadas pelo banco para melhorar o seu sistema de internet banking e com isso melhorar a sua posição competitiva no mercado.

Outros estudos estão analisando a internet exclusivamente como uma ferramenta de marketing. Toledo, Caigawa e Rocha (2006) buscaram analisar algumas implicações na utilização do ferramental Internet no composto promocional de marketing no Banco do Brasil. Verificaram que a internet é fundamental nesse composto de marketing.

Algumas pesquisas buscaram entender quais são as estratégias desse setor e quais são as formas de gestão vinculadas a esse setor. Dessa forma, Uhry e Bulgacov (2003) correlacionaram práticas da gestão estratégica do conhecimento de três instituições com a formação de suas capacidades diferenciais, e os resultados encontrados demonstraram que a gestão do conhecimento não é algo novo, mas parte de práticas já existentes e que essas práticas contribuem para com a formação de capacidades diferenciadas.

Buscando adequar o conceito de planejamento estratégico e teoria das filas, Abensur et al. (2008) avaliaram estratégias viáveis para a gestão dos serviços bancários oferecidos por caixas automáticos buscando otimizar o atendimento dos clientes.

Baseado principalmente na gestão de Recursos Humanos e nas mudanças organizacionais, Cesar (2010) buscou tratar das perdas simbólicas vivenciadas pelos funcionários do Banco do Brasil com o plano de reestruturação implementado por esse banco. Com isso, buscou o estado psicológico desses funcionários para servir de subsídio para programas de sensibilização para mudanças organizacionais.

A divisão de tarefas dentro de uma instituição financeira também é objeto de análise. Gonzalez, Savoia e Gouvêa (2008) apresentaram um modelo de segmentação para o mercado bancário brasileiro e concluíram que alguns grupos de trabalho dentro de uma instituição financeira se dedicam à

intermediação bancária, enquanto outros grupos de trabalho se apresentam como intermediários dentro do próprio sistema.

Verificando o que está sendo estudado no setor bancário ultimamente, foi possível observar que apenas a pesquisa de Harman et al. (2009) utilizou o conceito de *job embeddedness* para buscar verificar a relação desse conceito com a demissão voluntária dos funcionários de instituições financeiras.

Portanto, a utilização do conceito de *Job embeddedness* já foi utilizada em pesquisas do sistema financeiro, mas esse conceito não foi analisado com índices de desempenho. Dessa forma, nenhum estudo buscou verificar a relação do conceito de *job embeddedness* com o desempenho individual dos funcionários de uma instituição financeira e o desempenho financeiro de uma agência.

2.2 JOB EMBEDDEDNESS

O conceito de *Job embeddedness* que foi criado por Mitchell et al. (2001) busca compreender diversas relações da vida de um indivíduo com a comunidade e todas as suas relações com a organização. Esse conceito é mais abrangente do que simplesmente verificar a satisfação de um indivíduo, sua relação com a comunidade e com a organização.

Esse conceito, segundo Mitchell et al. (2001), busca informações desde as raízes familiares desse indivíduo até os fatores que dificultam a saída dele de uma determinada organização ou comunidade. Portanto é um conceito amplo para entendimento das relações de um indivíduo com a comunidade, pessoas e organizações que os cercam.

Esse conceito foi definido na literatura sociológica para explicar o processo de influência da relação social na ação econômica segundo Granovetter (1985). Seguindo uma linha de pesquisa diferente dos sociologistas,

que focam os seus estudos em indivíduos, grupos e organizações, Mitchell et al. (2001) focam o seu estudo na intenção individual das pessoas em ficarem em seus empregos.

Mitchell et al. (2001) buscaram entender por que as pessoas se mantêm em determinado emprego e introduziram um novo modelo intitulado *Job embeddedness*. Nesse estudo, os autores buscaram entender os motivos que levavam os funcionários a se manter no emprego.

Os autores Mitchell et al. (2001) ainda afirmaram que *job embeddedness* é uma relação de mediação entre o trabalho individual e a vida pessoal. É um conceito que busca respostas não apenas sobre o trabalho em uma empresa, mas em todas as outras situações que envolvem e influenciam na decisão de ficar em determinado emprego ou sair.

A criação desse modelo buscou fundamentos criados por March e Simon (1958), que afirmaram que existem muitos fatores que influenciam na permanência dos funcionários em determinado emprego, entre eles, fatores do emprego (internos) e fatores externos ao emprego. Dessa forma, Mitchell et al. (2001) introduziram diversas questões internas ao emprego e relacionadas à comunidade em seu constructo para seguir os fundamentos já estudados por esses autores. Assim, esse conceito buscou entender com mais detalhes a influência desses fatores na permanência do funcionário em determinado emprego.

Utilizando as ideias de March e Simon (1958), diversos estudos, como o de Maertz et al. (1996), sugerem que existe uma pressão para ficar no emprego que deriva da família, dos membros da equipe de trabalho e de outros colegas. Esse estudo reforçou a ideia de que fatores externos contribuem para a permanência de empregados em uma determinada empresa. Nesse sentido, os estudos auxiliaram na verificação de que observar que as questões relativas ao sacrifício de deixar o emprego são muito importantes e devem ser estudadas para se ter uma melhor compreensão dessa situação.

Nesse sentido, é interessante verificar quais são os motivos ou fatores que levam o empregado a sair de determinada empresa. A percepção é que o movimento é reflexo de alternativas de empregos, e esse movimento é normalmente feito para buscar satisfação no emprego segundo March e Simon (1958).

Reforçando essas ideias, Mobley (1997) diz que os funcionários de uma empresa começam a perder a satisfação pelo trabalho quando iniciam uma busca por alternativas de emprego comparando as opções com o seu trabalho atual. Para isso, utilizam a expectativa de valor e satisfação para o processo decisivo e saem do trabalho atual quando alguma alternativa analisada é melhor do que a sua situação atual.

Para diminuir a saída de empregados das empresas, alguns estudiosos estão buscando entender quais são as causas que levam esses empregados a saírem de seus empregos. Nesse sentido, alguns pesquisadores verificaram que a satisfação no trabalho e o comprometimento do empregado com a empresa são fatores que influenciam na permanência destes em suas empresas.

O estudo efetuado por Jaros (1997) sobre a satisfação no trabalho e comprometimento com a empresa é consistente, estatisticamente significativa e negativamente relacionado com a demissão voluntária. Nesse estudo, o autor verifica a relação entre a satisfação no trabalho, o comprometimento do funcionário com a empresa e verifica que quem possui uma alto índice de satisfação e está altamente comprometido dificilmente sairá de forma voluntária da empresa.

É verificado na literatura que existem algumas pesquisas com modelos de atitude, que buscam explicar também os motivos que levam à demissão voluntária. Segundo Mitchell et al. (2001), os dois constructos de atitude mais testados são os de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Esses constructos trazem uma boa resposta acerca do pensamento dos funcionários sobre o seu trabalho, mas não respondem com clareza a

possibilidade de esse funcionário deixar seu emprego de forma espontânea ou voluntária.

Existem também outras pesquisas que estão modificando ou introduzindo novos modelos para a medição dessas atitudes, segundo Mitchell et al. (2001). Em consonância a essa afirmação, foi criado um novo modelo para medir o comprometimento ocupacional por Irving, Coleman e Cooper (1997). Shore e Tetrick (1991), por sua vez, também desenvolveram e testaram um modelo de atitude. Mesmo que esses modelos sobre atitude e comprometimento já tenham sido bastante testados e aprimorados, os seus resultados são modestos para Mitchell et al. (2001).

Outros estudos, como o de Maertz e Campion (1998), concluíram que as conexões de atitudes, a percepção de alternativas, a pesquisa de alternativas e a demissão voluntária são consistentes, porém fracas. Portanto, é possível que alguns tópicos, que não explicitados pelos autores, tenham sido negligenciados por pesquisas anteriores.

Nessa lacuna que Mitchell et al. (2001) trabalharam para criar o constructo de *job embeddedness*, que identifica com maior riqueza de detalhes as conexões entre o trabalho interno do funcionário e a influência da comunidade sobre a decisão da demissão voluntária. Essa é a principal diferença entre os modelos tradicionais de atitude (satisfação e comprometimento) do conceito criado pelos autores Mitchell et al. (2001).

Nesse sentido, Mitchell et al. (2001) verificaram essas lacunas e observaram que outras direções deviam ser tomadas nas pesquisas, como alternativas as pesquisas sobre atitudes que estavam sendo testadas. Com isso, foi desenvolvido o conceito de *job embeddedness* e, segundo Mitchell et al. (2001), os fundamentos de *Job embeddedness* são três:

- *Fatores fora do trabalho*: estudos empíricos sugerem que fatores fora do trabalho são importantes para a decisão de deixar o trabalho.

Cohen (1995) mostra que comprometimentos não relacionados com o trabalho, como a família, *hobbies* e a igreja ou religião, influenciam nas atitudes no trabalho. Possuir filhos em casa e esposa(o) são pressupostos melhores para deixar o emprego do que comprometimento com a organização para Lee e Maurer (1999);

- *Outros pressupostos focados na organização*: uma variedade de fatores relacionados à retenção no emprego são de ordem organizacional e não relacionados à atitude do funcionário. Projetos na empresa podem criar outros tipos de comprometimento, diferente de atração da pessoa sobre o seu trabalho ou sobre a sua empresa;
- *Nova teoria de demissão voluntária*: as pessoas que saem dos seus empregos estão relativamente satisfeitas com o seu trabalho, não procuram outros empregos antes de sair e saem porque aconteceu algo inesperado, como a esposa(o) ser transferida para outra cidade. Todos esses pontos normalmente serão observados nas pesquisas sobre a demissão voluntária.

Para Mitchell et al. (2001) *Job embeddedness* representa muitas influências na retenção de emprego. Para o autor, pode-se descrever *job embeddedness* como uma rede onde cada indivíduo pode ficar preso. Quem está mais *embedded* possui mais conexões e vínculos mais próximos.

Segundo Mitchell et al. (2001), os aspectos críticos do *Job embeddedness* são:

- A extensão dos vínculos entre as pessoas e atividades;
- A extensão dos vínculos com o trabalho e com a similaridade com a comunidade;
- O sacrifício necessário para quebrar esses vínculos, o que é necessário fazer, trocar de cidade, trocar de casa, entre outros.

Dessa forma, Mitchell et al. (2001) resolveram dividir o modelo do *Job embeddedness* em seis dimensões:

- 1) Vínculo pessoal com a comunidade;
- 2) Vínculo pessoal com a organização;
- 3) Adaptação pessoal com a comunidade;
- 4) Adaptação pessoal com a organização;
- 5) Sacrifício pessoal em deixar a comunidade;
- 6) Sacrifício pessoal em deixar a organização.

Para facilitar o entendimento, nesse referencial, as seis divisões serão agrupadas em três.

2.2.1 Vínculo Pessoal

As conexões são caracterizadas como formais e informais, entre pessoas ou entre pessoas e instituições, conforme Mitchell et al. (2001). Quanto maior e mais fortes as conexões entre o empregado com sua família, grupo de amigos do trabalho, comunidade, maior será a sua dificuldade para sair do emprego.

Diversas pesquisas sugerem que existe uma pressão normal para ficar no emprego, que deriva da família, da equipe de trabalho e outros colegas, segundo Mitchell et al. (2001). Autores como O'Reilly, Galdwell e Barnett (1989) utilizam o termo integração social para definir o processo de conexão ou vínculo.

Abelson (1987) encontrou em seu estudo resultados que dizem que ficar mais velho, casar e ter filhos que necessitem de cuidados estão associados ao fato de o empregado ter mais gosto em ficar no emprego do que sair.

2.2.2 Adaptação Pessoal

A adaptação pessoal é definida como a compatibilidade ou conforto com a organização e seu ambiente, de acordo com a teoria de Mitchell et al. (2001) os valores pessoais do empregado, trunfos da carreira e planos para o futuro devem estar de acordo com a cultura da corporação e as demandas do seu trabalho, assim como a forma que o empregado se sente na comunidade também é importante para que o empregado se sinta bem profissionalmente e pessoalmente.

Mitchell et al. (2001) afirma que o clima e a cultura geral de um determinado local também influenciam na intenção de sair ou de ficar em um emprego, por exemplo, atividades extras, como pescar; atividades religiosas; políticas e atividades de entretenimento, como esportes, música, teatro variam bastante de uma região para outra.

Atividades de pesca, o clima político e religioso e atividades de entretenimento como universidade, esportes profissionais, música e teatro variam drasticamente em cada região, segundo Mitchell et al. (2001).

2.2.3 Sacrifício Pessoal

O sacrifício captura o custo material e psicológico em sair de um emprego. Implica, por exemplo, deixar para trás amigos ou interesses em projetos da organização. Quanto mais coisas o empregado terá de abrir mão para sair do emprego, mais difícil será essa saída, segundo Mitchell et al. (2001).

Existem também os sacrifícios da comunidade, pois se o empregado sair do emprego, muitas vezes pode trocar também de residência, o que iria alterar a segurança e o respeito que o empregado havia conquistado na cidade anterior para Mitchell et al. (2001). O autor continua dizendo que mesmo não havendo

mudança de endereço, a facilidade de locomoção ou rapidez para chegar em casa vai alterar.

Menos visível, mas também muito importante, é o sacrifício em deixar para trás a oportunidade de estabilidade no emprego e possibilidade de avançar profissionalmente nesse emprego para Shaw et al. (1998).

2.2.4 Relação entre *Job Embeddedness* e Desempenho

No estudo de Mitchell et al. (2001), foi verificado que pessoas que possuem um alto nível de *Job embeddedness* nos seus trabalhos possuem menos intenções de sair dos seus empregos e não sairão tão rapidamente quanto as que não possuem um nível baixo de *job embeddedness*.

Lee et al. (2004) verificaram a relação entre o *job embeddedness* e medidas de desempenho, como absenteísmo e turnover voluntário, verificaram também que um nível alto de *job embeddedness* aumentou a retenção no emprego e o desempenho no trabalho.

Com essas pesquisas, é possível afirmar que as pessoas que possuem um nível maior de *job embeddedness* no trabalho saem menos dos seus empregos e com isso, segundo Stallworth (2003), as empresas terão um custo menor porque a rotatividade de funcionários implica diversos custos para a organização. Assim, é interessante para a empresa criar mecanismos para manter os funcionários na empresa aumentando o nível de *job embeddedness*.

Portanto, o nível de *Job embeddedness* de um funcionário pode auxiliar no entendimento do desempenho individual desse funcionário. Verificando esse desempenho individual, pode-se observar sua influência no desempenho geral de uma instituição.

3 MODELO DA PESQUISA

O modelo proposto neste trabalho foi adaptado do estudo de Mitchell et al. (2001), no qual foram utilizadas as seis dimensões criadas pelo autor: vínculo pessoal com a comunidade, vínculo pessoal com a organização, adaptação pessoal com a comunidade, adaptação pessoal com a organização, sacrifício pessoal em deixar a comunidade e sacrifício pessoal em deixar a organização.

Na pesquisa de Mitchell et al. (2001), quando esses autores criaram o modelo de *Job embeddedness*, eles o dividiram em seis dimensões. Três dessas dimensões eram relacionadas à comunidade, enquanto as outras três eram relacionadas com a organização.

Algumas informações que esse conceito buscava identificar era o vínculo do funcionário de uma determinada empresa com a comunidade. Tal dimensão buscava verificar as raízes familiares desse funcionário, buscava verificar também se os membros da família estavam próximos a esse funcionário, se ele era casado e se era proprietário da casa onde morava. De acordo com as pesquisas anteriores ao estudo de Mitchell et al. (2001), tais informações eram importantes para ter um entendimento mais completo sobre o modelo de *Job embeddedness* e, segundo a mesma pesquisa, essa dimensão tinha relação com a intenção de demissão voluntária que foi investigada nesta pesquisa.

Dessa forma, apresentou-se a primeira hipótese de pesquisa:

H1: Existe relação positiva entre os vínculos pessoais com a comunidade e o desempenho individual do gerente

Outra dimensão criada pelos autores Mitchell et al. (2001) foi o vínculo que o funcionário possuía com a organização. Nessa dimensão, os autores verificaram principalmente informações sobre o tempo que esse funcionário trabalhava em um determinado setor, trabalhava em na empresa, bem como em um determinado cargo que estava atuando. Também era buscada a informação

de interação entre os colegas de trabalho e era verificado quantos funcionários foram subordinados ao empregado que estava respondendo ao questionário. Nessa pesquisa, também foi verificado que essa dimensão era importante no modelo de *Job embeddedness*.

Assim, apresentou-se a segunda hipótese de pesquisa.

H2: Existe relação positiva entre os vínculos pessoais com a organização e o desempenho individual do gerente.

A adaptação pessoal com a comunidade também foi uma dimensão criada na pesquisa de Mitchell et al. (2001). Nessa dimensão, são verificadas as informações relativas à percepção do pesquisado sobre a comunidade onde ele mora, o clima dessa cidade, se essa cidade oferece situações de lazer consideradas interessantes pelo entrevistado e se a cidade onde essa pessoa reside é considerada e vista como um lar. Conforme os autores, essas informações também são muito importantes para verificar a satisfação dessa pessoa com a cidade que ele reside, e essas informações são importantes para a formação e o entendimento do conceito de *Job embeddedness*.

Com isso, apresentou-se a terceira hipótese de pesquisa.

H3: Existe relação positiva entre a adaptação pessoal com a comunidade e o desempenho individual do gerente.

Outra dimensão criada pelos autores Mitchell et al. (2001), foi a adaptação pessoal com a organização. Essa dimensão procura buscar informações sobre o relacionamento do funcionário com os demais membros da equipe, além de verificar se a empresa utiliza bem o conhecimento e as habilidades do funcionário no exercício de suas atribuições. Para os autores, tais informações são importantes para definir o nível de *Job embeddedness* do funcionário e, dessa forma, auxiliam no entendimento da intenção desse funcionário em deixar a empresa que trabalha.

Nesse sentido, apresentou-se a quarta hipótese de pesquisa.

H4: Existe relação positiva entre a adaptação pessoal com a organização e o desempenho individual do gerente.

O sacrifício em deixar a comunidade também foi uma das dimensões estudadas por Mitchell et al. (2001) para a criação do modelo de *Job embeddedness*. Essa dimensão buscou aprofundar o que o funcionário perderia se deixasse a comunidade onde morava e trabalhava. Dentro desse contexto, os autores buscaram verificar se a cidade era segura, se as pessoas da comunidade o respeitavam e se haveria perdas se o funcionário saísse dessa comunidade.

Assim, apresentou-se a quinta hipótese de pesquisa.

H5: Existe relação positiva entre o sacrifício em deixar a comunidade e o desempenho individual do gerente.

Além do sacrifício em deixar a comunidade, também foi verificado pelos autores Mitchell et al. (2001) a importância de buscar informações sobre o sacrifício que seria deixar uma organização. Nesse sentido, foram verificadas as perdas que o funcionário teria se deixasse a organização onde estava trabalhando atualmente. Foram observados principalmente se a organização possuía benefícios na aposentadoria desse funcionário, se a empresa oferecia benefícios nos planos de saúde, entre outros benefícios que o funcionário deveria abrir mão se deixasse o emprego. Ainda foram analisadas as perspectivas do funcionário em conseguir uma promoção, e foi verificado se o funcionário era bem compensado pelo seu desempenho profissional.

Assim, apresentou-se a sexta hipótese de pesquisa.

H6: Existe relação positiva entre o sacrifício em deixar a organização e o desempenho individual do gerente.

Baseado nas seis dimensões trazidas pelos estudos de Mitchell et al. (2001), foi criado o conceito de *Job embeddedness*. Utilizando esse modelo, no seu estudo, os autores verificaram que os funcionários que tinham um alto nível de *Job embeddedness* saíam muito menos das empresas onde trabalhavam., Baseado nessa pesquisa, Lee et al. (2004) verificaram se esse conceito possuía relação com medidas de desempenho, como absenteísmo e demissão voluntária. Verificaram também que um nível alto de *job embeddedness* aumentou a retenção no emprego e o desempenho no trabalho, sugerindo que fosse verificado em estudos posteriores se o nível de *Job embeddedness* influenciava em outros índices de desempenho.

Assim, apresentou-se a sétima hipótese de pesquisa.

H7: Existe relação positiva entre o desempenho individual do funcionário e o desempenho financeiro da agência.

Na Quadro 2, é apresentado um resumo com as sete hipóteses de pesquisa que foram verificadas neste trabalho.

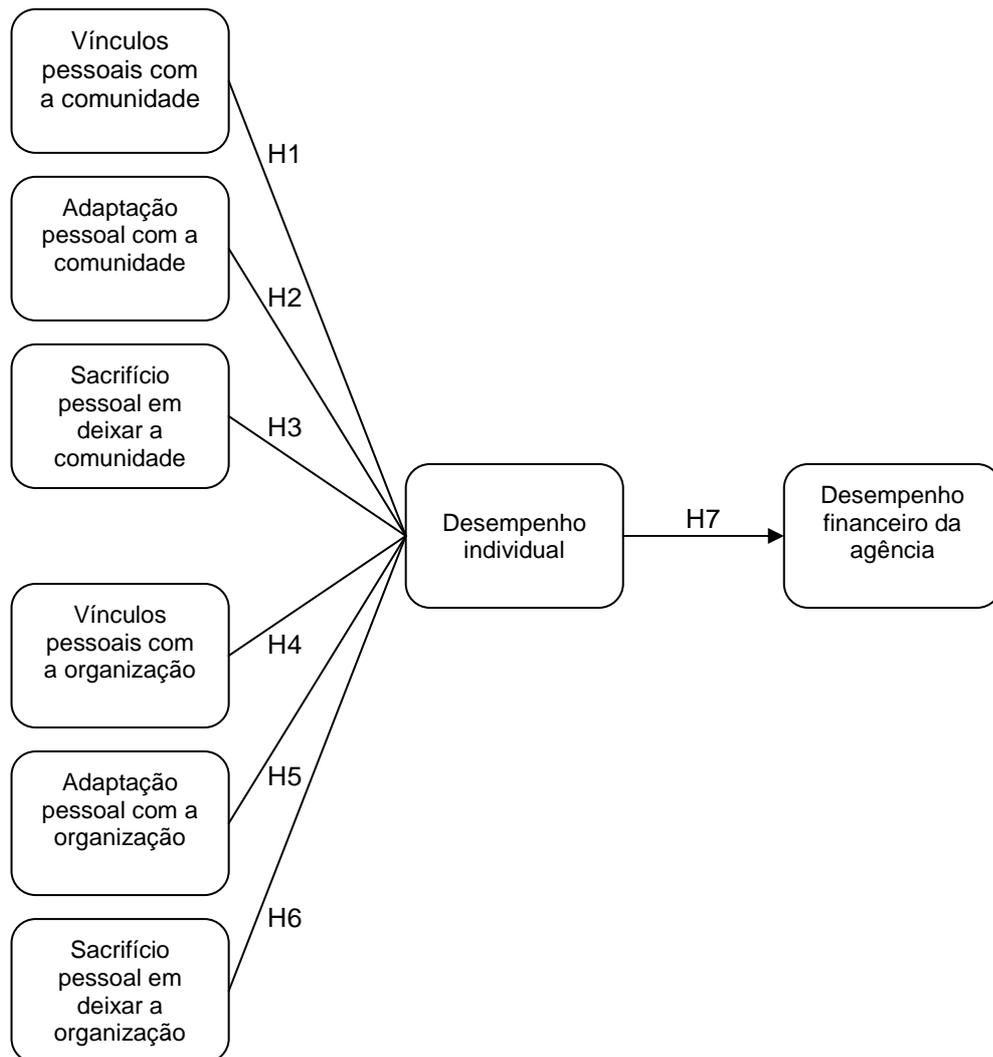
Quadro 2: Resumo das hipóteses

H1: Existe relação positiva entre os vínculos pessoais com a comunidade e o desempenho individual do gerente.
H2: Existe relação positiva entre os vínculos pessoais com a organização e o desempenho individual do gerente.
H3: Existe relação positiva entre a adaptação pessoal com a comunidade e o desempenho individual do gerente.
H4: Existe relação positiva entre a adaptação pessoal com a organização e o desempenho individual do gerente.
H5: Existe relação positiva entre o sacrifício em deixar a comunidade e o desempenho individual do gerente.
H6: Existe relação positiva entre o sacrifício em deixar a organização e o desempenho individual do gerente.
H7: Existe relação positiva entre o desempenho individual do funcionário e o desempenho financeiro da agência.

3.1 MODELO ESQUEMÁTICO DA PESQUISA

A Figura 1 abaixo demonstra o modelo com as hipóteses de pesquisas que foram testadas neste trabalho.

Figura 1: Modelo da pesquisa



Fonte: Adaptado de Mitchell et al. (2001)

4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa buscou ser o caminho para verificar a relação existente entre o *job embeddedness* dos funcionários de uma instituição financeira, o desempenho individual do funcionário, o impacto no desempenho operacional e na rentabilidade dessa instituição. Assim, será apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento dessa pesquisa.

A pesquisa foi dividida em duas etapas: a etapa exploratória, que buscou levantar dados e estudos que haviam tratado sobre esse assunto; e a etapa descritiva, que buscou verificar a relação existente entre o *job embeddedness* dos funcionários de uma instituição financeira, o desempenho individual do funcionário e o desempenho financeiro dessa instituição.

A pesquisa exploratória, para Malhotra (2006), é um método de análise que busca melhor compreender o problema trazido pela pesquisa e situar o pesquisador no campo estudado. Para Hair Jr. et al. (2005), a pesquisa exploratória pode assumir várias formas, e uma delas é a completa revisão da literatura para melhor compreender o fato em questão.

Verificada a fundamentação teórica, foi utilizado o modelo de Mitchell et al. (2001). Para chegar a esse modelo, foi realizada a pesquisa bibliográfica que buscou verificar a situação atual dos estudos referentes a esse assunto de pesquisa. Para Gil (1999), em qualquer campo ou área de estudo, será necessária a pesquisa bibliográfica visando buscar um conhecimento prévio e atual para verificar atual situação desses estudos.

4.1 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise que foi utilizada nesta pesquisa são os gerentes das 39 agências de uma instituição financeira de uma Superintendência regional do Rio Grande do Sul. Por tratar de dados sigilosos, esta pesquisa não pode

revelar qual é a instituição financeira pesquisada. Dessa forma, seguindo o conceito de ética na pesquisa em administração trazido por Hair Jr. et al. (2005), os participantes da pesquisa têm direito à privacidade, e todos os resultados obtidos devem ser usados somente com o propósito pretendido.

A instituição financeira alvo desta pesquisa é Brasileira, possui diversas agências espalhadas pelo Brasil com um número bastante elevado de funcionários. É uma instituição consolidada no Brasil e já foi alvo de alguns estudos acadêmicos.

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desta pesquisa foram os gestores das agências de uma instituição financeira vinculados a uma Superintendência regional do Rio Grande do Sul. Para Hair Jr. et al. (2005), a população-alvo é o grupo completo de objetos ou elementos relevantes para a pesquisa, os quais são relevantes porque possuem as informações que a pesquisa busca coletar. Essa população foi escolhida em função da facilidade no acesso aos respondentes.

De acordo com a relação de gestores dessa instituição, foi selecionada toda a população desses gestores de uma determinada Superintendência Regional do estado do Rio Grande do Sul. Essa população era composta de 155 gestores, e o questionário foi enviado para que todos eles pudessem responder.

Foram incluídos na pesquisa três tipos de gestores de uma agência: o gerente geral, o gerente de contas de empresas e o gerente de contas de pessoas físicas. O gerente geral é responsável pela gestão de uma agência, e tudo que acontece em uma determinada agência está sob sua responsabilidade. O gerente de contas de empresas é responsável por uma carteira de contas de empresas, enquanto o gerente de contas pessoa física, possui uma carteira de clientes pessoa física.

Esses gestores foram escolhidos para participar da pesquisa, porque são os gestores das carteiras de clientes que assinam os contratos de empréstimos, enquanto o gerente geral é responsável por todos esses contratos. Por esse motivo, nesta pesquisa será analisado o desempenho individual do funcionário através do número de contratos assinados por esses gestores.

A amostra utilizada foi do tipo não probabilística. Para Hair Jr. et al. (2005), significa que a seleção de elementos para a amostra não é necessariamente feita com o objetivo de ser estatisticamente proporcional à população. A amostragem foi selecionada por conveniência que envolve a seleção de elementos que estejam mais disponíveis para tomar parte do estudo e que podem oferecer as informações necessárias à pesquisa.

A amostra em questão possuía 155 gerentes, dos quais 73 responderam efetivamente a pesquisa, um percentual de 47%. Entre os respondentes, havia 7 funcionários que não foram contabilizados entre os 73 porque estes responderam a pesquisa mas não ocupavam nenhum cargo gerencial. Nesse sentido, as respostas desses funcionários foram excluídas do banco de dados.

4.3 COLETA DE DADOS

Para a coleta dos dados, foi utilizada a pesquisa do tipo Survey que, segundo Freitas et al. (2000), é utilizada quando o pesquisador deseja responder questões do tipo: “o quê?”, “por quê?”, “como?” e “quando?”. Hair Jr. et al. (2005) definem a pesquisa survey como a pesquisa que envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos.

O modo escolhido para divulgar o questionário foi por e-mail para todos os gerentes de uma Superintendência, e o questionário estava em um *site* da Web para coletar as respostas. Segundo Hair Jr. et al. (2005), as *surveys* que são enviadas por e-mail são populares e baratas e podem ser feitas em pouco

tempo, pois produzem dados de alta qualidade, mas as *surveys* pela internet têm mais flexibilidade.

Portanto, nesta pesquisa, foi feito um mix entre o envio da *Survey*, porque foi enviado um e-mail para toda a população, solicitando que a pesquisa fosse respondida através de um *site* na Web que havia sido adaptado para armazenar as respostas. Essas respostas ficavam automaticamente arquivadas em um arquivo de Excel com o nome do gerente que respondeu à questão e a agência onde esse gestor trabalha.

Esse e-mail foi enviado no mês de Maio de 2011, e o instrumento de pesquisa utilizado na realização desta pesquisa está localizado no Apêndice A deste trabalho.

Como a pesquisa foi efetuada através de um *site*, foi necessário testar essa ferramenta para verificar se ela estava funcionando corretamente e para verificar se as respostas marcadas nesse *site* eram importadas corretamente para a base de dados que posteriormente seria analisada.

4.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Após a confirmação do modelo, foi feita a tradução desse questionário, conforme Apêndice A. A etapa seguinte foi a validação qualitativa desse modelo. Nessa fase, foram feitas entrevistas com o Superintendente dessa instituição financeira e com dois gerentes regionais. Finalizadas essas entrevistas, o questionário foi ajustado para que tivesse um melhor entendimento dentro da realidade bancária.

Quando o questionário estava traduzido e adaptado à realidade bancária, foi feito um pré-teste com seis funcionários de uma agência bancária. Para Hair Jr. et al. (2005), nenhum questionário deve ser administrado antes que o pesquisador avalie a provável exatidão e coerência das respostas. Portanto,

essa avaliação pode ser feita através de um pré-teste do questionário usando uma pequena amostra com características semelhantes ao público-alvo.

Os funcionários utilizados na verificação do pré-teste tinham características semelhantes aos respondentes porque todos trabalhavam na mesma instituição financeira, mas nem todos os seis respondentes possuíam cargos gerenciais.

A segunda etapa foi a pesquisa descritiva, que Malhotra (2006) recomenda utilizar em situações que o pesquisador busca informações sobre o comportamento do público-alvo. Este trabalho possuía o objetivo de verificar a relação existente entre o *job embeddedness* de funcionários de uma instituição financeira e seus desempenhos individuais e como os desempenhos individuais estão relacionados ao da agência em que atuam. Assim, este trabalho tinha por objetivo buscar informações sobre um público-alvo.

Para Hair Jr. et al. (2005), a pesquisa descritiva busca a coleta de dados e com frequência utiliza um questionário contendo itens específicos que pedem que os entrevistados selecionem algo em um número fixo de opções. O questionário que foi utilizado nesse trabalho fez com que o respondente selecionasse algumas opções fixas.

Foi utilizada uma escala likert de 6 pontos (1 discordo plenamente e 6 concorda plenamente). Essa escala foi utilizada para obrigar o respondente a se posicionar, se este concordava ou discordava da afirmativa sem existir uma resposta neutra.

4.5 VARIÁVEIS

Nesta seção, serão apresentadas as variáveis independentes, dependentes e as variáveis de controle que foram utilizadas neste trabalho.

4.5.1 Variáveis Independentes

As variáveis independentes interam os constructos criados pelos autores Mitchell et al. (2001) que nomearam esses constructos, como sendo as seis dimensões de *Job embeddedness*. Essas seis dimensões estão separadas em:

- 1) *Vínculos pessoais com a comunidade*: esse constructo analisa principalmente aspectos familiares;
- 2) *Vínculos pessoais com a organização*: esse constructo analisa principalmente aspectos relativos ao tempo que o funcionário está na empresa;
- 3) *Adaptação pessoal com a comunidade*: esse constructo analisa principalmente a satisfação do funcionário com a cidade que reside;
- 4) *Adaptação pessoal com a organização*: esse constructo analisa principalmente a satisfação do funcionário com a empresa que trabalha;
- 5) *Sacrifício pessoal em deixar a comunidade*: esse constructo analisa principalmente o que o funcionário perderia se deixasse a cidade;
- 6) *Sacrifício pessoal em deixar a organização*: esse constructo analisa principalmente o que o funcionário deixaria para trás se saísse da organização.

As questões referentes a esses constructos foram agrupadas, e com esses constructos foram feitas todas as análises que serão verificadas em seguida.

4.5.2 Variáveis Dependentes

Como variáveis dependentes, foram utilizadas informações que verificavam o desempenho dos gerentes dessa instituição financeira. As informações utilizadas como variáveis dependentes são as seguintes:

- 1) Número de contratos;
- 2) Lucro Líquido da agência;
- 3) Margem de contribuição.

O número de contratos foi utilizado nesta pesquisa como um indicador de desempenho individual do gerente. Por que essa informação é muito utilizada internamente nessa instituição financeira para verificar a eficiência e desempenho desse gestor. Uma das questões do questionário dizia respeito ao número de contratos que um gerente efetuou em média por mês na sua agência. Essas respostas divergiam da realidade, portanto essa resposta foi buscada através da base de informações do sistema dessa instituição financeira, e tais informações foram utilizadas como variável dependente na pesquisa.

Em oito das agências pesquisadas, existe mais de um gerente de contas pessoa física; e em três das agências pesquisadas, existe mais de um gerente de contas pessoa jurídica. Nessas agências, o número de contratos utilizado pela pesquisa foi a divisão do total de contratos efetuados por cada segmento pelo número de gerentes dessa agência.

4.5.3 Variáveis de Controle

Foi utilizada apenas uma variável de controle neste trabalho. Essa variável é o número de funcionários que a agência possuía na data que foi efetuada a pesquisa. Nesse caso, o número de funcionários foi utilizado como uma *proxy* para o tamanho da agência. Uma vez que as agências maiores

podem ter um maior volume de contratos, é importante controlar para o efeito do tamanho de cada agência no número de contratos feito por cada gerente.

Essas informações foram buscadas diretamente com o setor de Recursos Humanos da empresa pesquisada. Ela é muito utilizada no banco para definição de metas por agência, pois quanto maior o número de funcionários, maior deveria ser o desempenho da agência e, portanto, as suas metas são mais elevadas.

4.6 TRATAMENTO DE VALORES FALTANTES

O Tratamento de valores faltantes foi efetuado seguindo as orientações de Hair Jr. et al. (2005), que sugere que esses dados normalmente surgem devido a falhas na coleta ou entrada de dados. Em tais casos, o pesquisador deve avaliar a extensão do problema: se ele tiver um escopo limitado, a solução típica é substituir o valor faltante pela média; e se o problema for grave, deve ser eliminado.

4.7 TRATAMENTO DE *OUTLIERS*

Para verificação dos *outliers*, foram efetuadas inicialmente as análises descritivas da amostra, verificando a média, mediana, moda e desvio padrão das respostas em cada questão. Foram feitas análises gráficas para verificar se existiam respondentes que não se enquadravam no padrão.

Foram utilizadas as análises de distribuição no histograma com a curva normal em cada uma das variáveis dependentes. Também foi feita a análise de caixa, e foram verificados os dados de assimetria e curtose de cada variável independente. Com essas análises, segundo Hair Jr. et al. (2005), é possível verificar quais os respondentes que ficam fora da distribuição normal e podem ser considerados *outliers*.

4.8 TRATAMENTO DA NORMALIDADE DAS VARIÁVEIS

As transformações de dados para Hair Jr. et al. (2009) fornecem um meio para modificar as variáveis devido a uma entre duas razões:

- 1) Para corrigir violações das suposições estatísticas;
- 2) Para melhorar a relação ou correlação entre duas variáveis.

As análises gráficas que auxiliam na identificação de *outliers* também foram utilizadas para verificar a normalidade na distribuição dessas respostas. Após as análises gráficas, foram feitos testes estatísticos para verificar a normalidade das variáveis. Segundo Hair Jr. et al. (2009), existe um valor crítico baseado nas respostas de assimetria e curtose dessas variáveis, e é possível fazer algumas transformações nesses dados para transformá-las em distribuições normais.

As fórmulas que foram utilizadas para encontrar os valores de Z estão nas Figuras 2 e 3 a seguir.

Figura 2: Fórmula do Z de assimetria

$$Z_{\text{assimetria}} = \frac{\text{assimetria}}{\sqrt{\frac{6}{N}}}$$

Fonte: Hair Jr. et al. (2009)

Figura 3: Fórmula do Z de curtose

$$z_{\text{curtose}} = \frac{\text{curtose}}{\sqrt{\frac{24}{N}}}$$

Fonte: Hair Jr. et al. (2009)

Essas transformações variam de acordo com a forma que a distribuição está se apresentando. Os cálculos de assimetria e curtose são importantes para a verificação do tipo de transformação que será efetuada nas respostas, pois segundo Hair Jr. et al. (2009), existem dois padrões mais comuns para distribuições não normais: as distribuições achatadas e as distribuições assimétricas. Conforme Hair Jr. et al. (2009), se o valor de Z calculado exceder o valor crítico, então a distribuição é não normal em termos daquela característica. O mesmo autor afirma que o valor crítico para uma distribuição Z baseado ao nível de significância 0,01 é de + ou - 2,58.

4.9 MODELOS TESTADOS

Para todas as análises estatísticas e geração de tabelas com dados dos respondentes, foi utilizado *software* estatístico SPSS 17.0. A análise de dados utilizou os seguintes procedimentos estatísticos: análise de correlação, análise de confiabilidade e análise de regressão.

A análise de correlação para Dancey e Reidy (2006) permite concluir a força de uma relação entre duas variáveis. Portanto, com essa análise, é possível verificar a correlação que duas variáveis possuem. Neste trabalho, essa análise foi utilizada para verificar a correlação entre as variáveis independentes, entre os constructos, entre as variáveis dependentes e entre a variável de controle.

Para Hair Jr. et al. (2005), a correlação mensura a associação entre duas variáveis. O número que representa essa correlação é chamado de coeficiente de correlação. Os autores Hair Jr. et al. (2005) prosseguem afirmando que se supõem que as variáveis que estão sendo examinadas são de uma população normalmente distribuída. Dessa forma, é importante o tratamento dos dados para atingir a normalização para posteriormente iniciar as análises.

- 1) Vínculos pessoais com a comunidade;
- 2) Vínculos pessoais com a organização;
- 3) Adaptação pessoal com a comunidade;
- 4) Adaptação pessoal com a organização;
- 5) Sacrifício pessoal em deixar a comunidade;
- 6) Sacrifício pessoal em deixar a organização.

Para verificar a confiabilidade do modelo, foi utilizado a Alfa de Crombach que, segundo Hair Jr. et al. (2005), serve para avaliar a consistência interna entre as variáveis dos constructos.

Outra análise que foi feita nesta pesquisa foi a análise de regressão que tem como objetivo, na visão de Dancey e Reidy (2006), resultar em uma fórmula que poderá prever exatamente quanto uma variável dependente irá mudar se alterarmos uma variável independente. Com essa análise, é possível alcançar o objetivo do trabalho que é: verificar a relação existente entre o *job embeddedness* de funcionários de uma instituição financeira e seus desempenhos individuais e como os desempenhos individuais estão relacionados ao da agência em que atuam.

A análise de regressão, segundo Hair Jr. et al. (2005), é talvez a técnica mais amplamente aplicada para mensurar relações lineares entre duas ou mais variáveis. De acordo com os autores Hair Jr. et al. (2005), a correlação nos diz

se existe relação entre duas variáveis, bem como a força dessa relação, mas normalmente essas respostas não são suficientes, pois os administradores necessitam de mais informações que podem ser verificadas através da regressão.

Na análise de regressão, utilizados blocos de variáveis, um de cada vez. Para Hair Jr. et al. (2009), permite ao pesquisador examinar a contribuição de cada variável independente para o modelo de regressão. Cada variável é considerada para inclusão antes do desenvolvimento da equação.

A análise de regressão foi efetuada analisando 5 modelos. O Quadro 3 demonstra quais as variáveis e constructos que foram incluídos em cada modelo.

Quadro 3: Análise de regressão

Blocos	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
Número de funcionários	X	X	X	X	X
Vínculos com a comunidade		X	X		X
Adaptação à comunidade		X	X		X
Sacrifício em deixar a comunidade		X	X		X
Vínculos com a organização			X	X	X
Adaptação à organização			X	X	X
Sacrifício em deixar a organização			X	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 4 demonstra de forma resumida as análises que foram efetuadas nesta pesquisa.

Quadro 4: Análises efetuadas

Análises	Descrição
Correlação	Força da relação entre variáveis.
Alfa de Crombach	Verificar a confiabilidade do modelo
Regressão	Verificar a alteração de uma variável dependente de acordo com a mudança em uma variável independente

Fonte: Elaborado pelo autor

4.10 VALIDAÇÃO DOS CONSTRUCTOS

Nesta seção, será apresentada a forma que foi utilizada para analisar o modelo teórico criado por Mitchell et al. (2001) e a separação das variáveis nos seus constructos.

Inicialmente foram verificadas quais eram as variáveis independentes que compunham cada um dos constructos segundo Mitchell et al. (2001). Tendo essa separação, foi feita uma análise de correlação com as variáveis independentes de um mesmo constructo. Com isso, buscou-se verificar se as variáveis independentes vinculadas a um determinado constructo possuíam correlação e poderiam ser analisadas como um constructo. As variáveis que não apresentaram uma correlação significativa foram eliminadas.

Após essa análise, foi feita uma análise para verificar a confiabilidade de todos os constructos. Essa confiabilidade foi analisada através do Alfa de Crombach. Para Hair Jr. et al. (2005), espera-se um Alfa de Crombach superior a 0,700 para que o constructo tenha confiabilidade.

4.11 ANÁLISE DE RESÍDUOS

As análises de resíduos em uma regressão são muito importantes para verificarmos se a não normalidade dos dados lançados em uma pesquisa não

influenciaram nos resultados desta pesquisa. Em uma análise de regressão, é necessário verificar se as suposições dessa análise foram atendidas segundo Hair Jr. et al. (2009). Para o autor, essa análise deve ser feita após a análise de regressão, e a forma mais amplamente usada é o resíduo estudantizado, cujos valores correspondem a uma distribuição t.

Segundo Hair Jr. et al. (2009), deve-se verificar se os erros na previsão são um resultado de uma ausência real de uma relação entre as variáveis, ou se eles são causados por alguma característica dos dados não acomodados pelo modelo de regressão. Assim, as suposições que devem ser analisadas são as seguintes:

- 1) Linearidade no fenômeno medido;
- 2) Variância constante dos termos do erro;
- 3) Independência dos termos do erro;
- 4) Normalidade da distribuição dos termos de erro.

Para analisar a não linearidade no fenômeno, conforme Hair Jr. et al. (2009), é importante saber que o conceito de correlação é baseado em uma relação linear, o que a torna uma questão crucial na análise de regressão. A análise gráfica dos resíduos pode identificar facilmente a não linearidade e, se isso acontecer, é necessário fazer ações corretivas para normalizar esses resíduos. A análise gráfica utilizada foi a que coloca os resíduos estudantizados no eixo Y e os valores preditos.

A variância constante do termo de erro também pode ser facilmente identificada utilizando a análise gráfica dos resíduos, e a presença de variâncias desiguais (heteroscedaticidade) é uma das violações mais comuns nas suposições para Hair Jr. et al. (2009). Da mesma forma, a independência dos termos de erro também podem ser observadas utilizando a análise gráfica de resíduos segundo o autor.

Conforme Hair Jr. et al. (2009), a violação mais frequente encontrada é a não normalidade das variáveis independentes, variáveis dependentes ou ambas. O autor segue afirmando que a normalidade da distribuição dos termos de erro também pode ser identificada através da análise gráfica. Para verificar a não normalidade dos resíduos, foi utilizada a análise gráfica do histograma e os testes estatísticos de Kolmogorov-Sminov e Shapiro-Wilks.

A análise de resíduos é uma ferramenta muito poderosa. Segundo Hair Jr. et al. (2009), os usuários de resultados de testes estatísticos não estão cientes das imprecisões potenciais que podem estar presentes, as quais variam de testes inadequados da significância dos coeficientes, mostrando significância onde não existe ou o contrário.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentados os resultados das análises estatísticas que foram efetuadas sobre a base de respondentes desta pesquisa.

Inicialmente, houve a pesquisa exploratória e a verificação da importância do setor bancário na economia. Com isso, verificou-se a relevância de buscar compreender melhor esse setor. Para isso, foi selecionado o conceito de Mitchell et al. (2001), que busca entender por que as pessoas saíam de determinado emprego, enquanto outros continuavam nesse emprego.

5.1 PRÉ-TESTE

O pré-teste foi efetuado para verificar o entendimento do questionário por alguns funcionários da empresa que seria alvo da pesquisa. Com a execução do pré-teste, foi possível verificar o entendimento das questões e se algum ajuste precisava ser efetuado.

O Quadro 5 identifica os respondentes do pré-teste pela sua função e tempo de empresa.

Quadro 5: Respondentes do pré-teste

Função	Tempo de empresa
Técnico bancário	5 meses
Técnico bancário	68 meses
Técnico bancário	8 meses
Assistente de Negócios	31 meses
Gerente de Contas PJ	114 meses
Gerente Geral	262 meses

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 DADOS FALTANTES

Para todas as análises estatísticas e geração de tabelas com dados dos respondentes, foi utilizado *software* estatístico SPSS 17.0.

Inicialmente para deixar a base de dados pronta para fazer as análises, foram verificados os dados faltantes. Nesse caso, foram encontrados dois casos na base de respostas que estavam com diversas respostas em branco. Segundo Hair Jr. et al. (2005), os dados faltantes normalmente surgem devido a falhas na coleta ou entrada de dados, nesses casos o pesquisador deve avaliar a extensão do problema. Se ele tiver um escopo limitado, a solução típica é utilizar a média para completar essas informações e, se o problema for grave, simplesmente eliminar o respondente da base de dados.

Seguindo essas orientações, os dois respondentes com dados faltantes foram excluídos da base de respondentes. Dessa forma, a base de dados final ficou com 71 respondentes, ou seja, 45,8% da população. Um dos respondentes havia deixado todas as questões que eram medidas através da escala em sem respostas, enquanto o outro havia respondido duas questões e deixado as outras sem respostas.

5.3 OUTLIERS E NORMALIZAÇÃO DOS DADOS

Inicialmente, foi verificado se os dados coletados na pesquisa tinham um formato considerado normal. Para isso, foram feitos histogramas com a curva normal para visualizar de forma gráfica a separação dos respondentes em todas as variáveis. Feita essa análise, foram analisadas todas as variáveis através do gráfico de caixa. Finalizadas essas duas análises, foi verificado que o respondente 22 fugia da normalidade em diversas variáveis.

Seguindo as análises, foi efetuada a análise de padronização que auxilia na identificação de *outliers*. Novamente o respondente 22 mostrou-se fora do

padrão dos outros respondentes. Após as análises gráficas, foram feitos testes estatísticos para verificar a normalidade das variáveis. O teste feito utilizava os dados de assimetria e curtose de cada variável para verificar o z de assimetria e z de curtose. Os resultados desses cálculos estão na Tabela 13.

Tabela 13: Teste de assimetria e curtose

Variáveis	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Assimetria	0,76	1,07	0,82	0,66	-0	-0,4	0,27	0,74	0,12	2,2	1,05	1,47	2
Curtose	0,48	0,6	0,12	-0,1	-0,5	-1,7	-1,4	0,44	-0,7	10,9	2,28	2,99	7,22
Z de assimetria	2,6	3,68	2,83	2,26	-0,1	-1,3	0,93	2,55	0,4	7,58	3,63	5,06	6,89
Z de curtose	1,64	2,08	0,43	-0,2	-1,8	-5,8	-4,7	1,53	-2,4	37,4	7,85	10,3	24,9

(continuação)

Variáveis	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Assimetria	1,7	2,25	2,04	1,97	1,81	1,13	1,03	0,84	0,67	1,19	0,66	0,57	1,22
Curtose	5,81	9,47	7,89	7,07	4,82	2,48	1,2	0,91	-0,3	1,19	-0	-0,5	1,85
Z de assimetria	5,83	7,73	7,03	6,77	6,21	3,89	3,55	2,9	2,31	4,11	2,27	1,97	4,2
Z de curtose	20	32,6	27,1	24,3	16,6	8,54	4,13	3,14	-1	4,08	-0,1	-1,6	6,37

Fonte: Elaborado pelo autor

Esses resultados significaram que os dados precisavam ser transformados para atingir a normalidade. As variáveis 24, 27, 29, 30 e 31 estavam com o Z de curtose e assimetria muito acima do nível crítico que é de + ou - 2,58. Segundo Hair Jr. et al. (2009), as distribuições assimétricas podem ser transformadas de diversas formas, e a transformação mais comum para distribuições achatadas é a inversa. Foi feita essa transformação com os dados desta pesquisa, mas o resultado do teste de assimetria e curtose ainda demonstrou diversas variáveis acima do valor crítico estipulado por Hair Jr. et al. (2009).

Como o resultado da análise dos gráficos da curva normal, a análise dos gráficos de caixa e a padronização apontaram que o respondente 22 estava,

muitas vezes, fora da curva normal. Foram feitos alguns testes de normalidade excluindo o respondente 22, mas os resultados continuavam com resultados acima do crítico deflagrado por Hair Jr. et al. (2009). Dessa forma, seguindo novamente as orientações de Hair Jr. et al. (2009), o respondente 22 não foi excluído da análise porque o autor afirma que a decisão de retirar ou de manter o respondente fica por conta do pesquisador e ainda aconselha que o respondente deva ser mantido, a menos que exista prova demonstrável de que estão verdadeiramente fora do normal e que não são representativas de quaisquer observações na população.

Segundo Hair Jr. et al. (2009), as distribuições assimétricas também podem ser transformadas calculando logaritmos das respostas das variáveis. A Tabela 14 mostra o teste de assimetria e curtose que ficou mais próximo do limite crítico estabelecido por Hair Jr. et al. (2009). Nesse sentido, para todos os testes estatísticos, foram utilizadas as respostas das variáveis calculadas através dos seus logaritmos.

Tabela 14: Teste de assimetria e curtose com os resultados transformados para logaritmos

Variáveis	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Assimetria	-0	0,13	-0,1	-0,2	-1	-0,6	-0,3	-0,3	-0,9	0,02	-0,2	-0,1	0,15
Curtose	-1,3	-1	-1,1	-1,3	0,27	-1,5	-1,2	-0,8	0,22	0,07	1,14	0,38	-0
Z de assimetria	-0,1	0,44	-0,3	-0,5	-3,4	-2,1	-1,2	-1	-3	0,07	-0,7	-0,2	0,53
Z de curtose	-4,6	-3,4	-3,8	-4,3	0,92	-5	-4,3	-2,8	0,77	0,25	3,92	1,3	-0,1

(continuação)

Variáveis	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Assimetria	-0,1	0,33	0,32	0,39	0,47	-0,2	0,02	-0,1	-0,2	0,23	-0,3	-0,2	0,37
Curtose	0,03	-0,1	-0,3	-0,5	-0,6	-0,4	-1	-1,1	-0,7	-0,9	-0,5	-1	-1,1
Z de assimetria	-0,3	1,15	1,08	1,33	1,63	-0,7	0,05	-0,4	-0,8	0,79	-1,1	-0,7	1,29
Z de curtose	0,12	-0,5	-1,2	-1,6	-1,9	-1,5	-3,6	-3,9	-2,3	-3	-1,7	-3,5	-3,7

Fonte: Elaborado pelo autor

Com essa transformação, as variáveis 24, 27, 29, 30 e 31 que estavam com valores muito superiores ao nível crítico ficaram dentro da normalidade. Dessa forma, essa transformação remediou o problema da não normalidade dos dados.

5.4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Por meio da caracterização da amostra, é possível identificar o perfil dos respondentes. É possível observarmos na Tabela 5 que a amostra está dividida em 35 gerentes de contas pessoa física; 19 gerentes de contas pessoa jurídica; e 17 gerentes gerais.

Tabela 15: Divisão dos respondentes pela função exercida

Cargo do respondente	Frequência absoluta	Frequência relativa
Gerente de contas PF	35	49,30%
Gerente de Contas PJ	19	26,76%
Gerente Geral	17	23,94%
Total	71	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Observando a Tabela 16, vimos que apenas 4 respondentes possuem menos de 5 anos de empresa; 22 respondentes possuem de 5 a 10 anos; apenas 6 respondentes possuem de 10 a 20 anos de empresa; e 39 respondentes possuem mais de 20 anos de empresa.

Tabela 16: Divisão dos respondentes por tempo de empresa

Tempo de empresa	Freqüência absoluta	Freqüência relativa
0 até 5 anos	4	5,63%
5 até 10 anos	22	30,98%
10 até 20 anos	6	8,45%
Mais de 20 anos	39	54,94%
Total	71	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a divisão dos respondentes, conseguimos verificar através da Tabela 17, que a grande maioria dos respondentes desta pesquisa são casados.

Tabela 17: Divisão dos trabalhadores por estado civil

Estado Civil	Freqüência absoluta	Freqüência relativa
Solteiro	16	22,53%
Casado	55	77,47%
Total	71	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 18 traz as informações de número de funcionários, lucro líquido da agência e margem de contribuição dessa agência. As informações de lucro líquido e margem de contribuição foram multiplicadas por um coeficiente para não identificar as agências. De acordo com a autorização emitida pelo Banco para confecção da pesquisa, não é possível revelar os valores reais.

O número de funcionários em cada agência foi utilizado como variável de controle, para controlar o impacto dessa informação no resultado das análises. Outras pesquisas utilizam essas informações principalmente no setor bancário. Conforme Camargo, Matias e Marques (2004), as informações contábeis e financeiras têm sido as mais utilizadas nos estudos sobre eficiência nos bancos, além de informações operacionais como o número de funcionários.

Tabela 18: Informações sobre as agências

Agência	Lucro Líquido	Margem de Contribuição	Número de funcionários
1	R\$ 48.799,67	R\$ 130.389,26	17
2	R\$ 74.745,19	R\$ 141.573,21	15
3	R\$ 12.469,22	R\$ 23.611,98	6
4	R\$ 10.447,87	R\$ 130.633,93	16
5	R\$ 10.690,09	R\$ 91.981,37	16
6	R\$ 3.371,27	R\$ 70.599,67	15
7	R\$ 4.139,37	R\$ 142.666,74	22
8	R\$ 8.523,25	R\$ 19.275,62	6
9	R\$ 47.607,80	R\$ 87.803,10	12
10	R\$ 63.454,70	R\$ 112.730,92	13
11	R\$ 73.066,46	R\$ 136.224,47	14
12	R\$ 38.397,19	R\$ 83.807,49	11
13	R\$ 41.973,05	R\$ 90.889,04	9
14	R\$ 67.684,94	R\$ 129.066,37	14
15	R\$ 87.090,86	R\$ 147.506,82	16
16	R\$ 47.168,93	R\$ 149.631,05	19
17	R\$ 71.883,34	R\$ 146.114,07	14
18	R\$ 21.827,98	R\$ 71.420,40	12
19	R\$ 162.979,62	R\$ 299.657,96	24
20	R\$ 42.417,49	R\$ 90.854,82	13
21	R\$ 137.863,86	R\$ 333.576,86	25
22	R\$ 136.314,02	R\$ 248.104,45	24
23	R\$ 66.607,05	R\$ 106.776,31	12
24	R\$ 59.965,65	R\$ 153.757,83	20
25	R\$ 210.859,37	R\$ 361.132,29	33
26	R\$ 328.152,00	R\$ 523.405,13	53
27	R\$ 325.110,08	R\$ 553.177,71	63
28	R\$ 213.812,25	R\$ 416.316,17	47
29	R\$ 142.324,60	R\$ 221.118,83	23
30	R\$ 190.106,14	R\$ 331.722,87	28
31	R\$ 113.259,79	R\$ 186.659,11	21
32	R\$ 354.978,37	R\$ 567.969,59	62
33	R\$ 146.155,60	R\$ 238.306,74	24
34	R\$ 74.267,23	R\$ 113.229,34	11

Fonte: Banco analisado

A variável dependente que se refere ao número de contratos efetivados pelo gerente no ano é a questão número 2 do questionário e foi extraída diretamente das respostas do questionário. Para qualificar as análises, foi buscada a informação de contratos efetivados diretamente do sistema do banco. As respostas que os gestores deram para essa pergunta não estavam de acordo com a realidade e, portanto, foram utilizados os dados secundários.

5.5 AVALIAÇÃO DOS CONSTRUCTOS

Como o modelo utilizado nesta pesquisa já existia e foi criado pelos pesquisadores Mitchell et al. (2001), os constructos já estavam definidos. Mesmo assim, para verificar a validade desse modelo, foram feitos diversos testes estatísticos.

O questionário (Apêndice A), adaptado de Mitchell et al. (2001), conta com 40 questões. Essas questões estão divididas da seguinte forma: 14 questões são de respostas sem escalas, enquanto 26 questões deviam ser respondidas dentro da escala *likert* de 6 pontos utilizada na pesquisa.

Para verificar a validade desses constructos, foi efetuada inicialmente uma análise do Alfa de Crombach para verificar a confiabilidade desses constructos na base de dados desta pesquisa. Com isso, a Tabela 19 mostra que três desses constructos possuíam um nível de confiabilidade inferior aos 0,700 sugerido por Hair Jr. et al. (2005).

Tabela 19: Análise de confiabilidade

Constructos	Nº	Alfa de Crombach
Vc	71	0,653
Vo	71	0,475
Ac	71	0,895
Ao	71	0,630
Sc	71	0,906
So	71	0,871

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, foi feita uma análise de correlação entre as variáveis independentes de um mesmo constructo, para identificar aquelas variáveis que não tinham adesão ao constructo de forma a purificá-lo. Conforme descrito no referencial teórico, esse modelo possui seis dimensões, sendo elas:

- 1) Vínculos pessoais com a comunidade – Vc;
- 2) Vínculos pessoais com a organização – Vo;
- 3) Adaptação pessoal com a comunidade – AC;
- 4) Adaptação pessoal com a organização – Ao;
- 5) Sacrifício pessoal em deixar a comunidade – SC;
- 6) Sacrifício pessoal em deixar a organização – So.

Na Tabela 20, é possível verificar que entre as variáveis vinculadas ao constructo denominado de vínculos pessoais com a comunidade – (Vc), as variáveis 3, 5, 11 e 12 estavam correlacionadas entre si. As variáveis 13 e 14 não possuíam correlação com as outras variáveis desse constructo e foram eliminadas. A eliminação dessas duas variáveis não afetou significativamente a ideia desse conceito.

Tabela 20: Correlação do constructo vínculo pessoal com a comunidade

		CORRELAÇÃO					
		Var 3	Var 5	Var 11	Var 12	Var 13	Var 14
Var 3	Correlação de Pearson	1	,318**	,518**	,303*	-0,041	-0,151
	<i>Significância</i>		0,007	0	0,01	0,737	0,207
Var 5	Correlação de Pearson	,318**	1	,619**	,926**	-0,039	,327**
	<i>Significância</i>	0,007		0	0	0,746	0,005
Var 11	Correlação de Pearson	,518**	,619**	1	,600**	0,046	0,104
	<i>Significância</i>	0	0		0	0,703	0,388
Var 12	Correlação de Pearson	,303*	,926**	,600**	1	-0,072	,306**
	<i>Significância</i>	0,01	0	0		0,548	0,009
Var 13	Correlação de Pearson	-0,041	-0,039	0,046	-0,072	1	,285*
	<i>Significância</i>	0,737	0,746	0,703	0,548		0,016
Var 14	Correlação de Pearson	-0,151	,327**	0,104	,306**	,285*	1
	<i>Significância</i>	0,207	0,005	0,388	0,009	0,016	

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a eliminação das variáveis 13 e 14, o Alfa de Crombach desse constructo aumentou para 0,767. Dessa forma, o constructo ficou com um Alfa acima de 0,700. Portanto tem um nível de Confiabilidade acima do estabelecido por Hair Jr. et al. (2005).

Em seguida, foi feita a análise de correlação das variáveis do constructo vínculos pessoais com a organização. Conforme a Tabela 21, as variáveis 7, 8 e 9 possuíam correlação e portanto foram mantidas no constructo. A variável 10 apresentava correlação apenas com a variável 19, e a variável 20 apresentava uma correlação negativa com as outras variáveis e, por essas razões, as variáveis foram excluídas. Com o ajuste desse constructo, o Alfa de Crombach passou para 0,759.

Tabela 21: Correlação do constructo vínculo pessoal com a organização

		CORRELAÇÃO					
		Var 6	Var 7	Var 8	Var 9	Var 10	Var 20
Var 6	Correlação de Pearson	1	,755**	,402**	0,193	0,206	-0,211
	<i>Significância</i>		0	0,001	0,154	0,094	0,078
Var 7	Correlação de Pearson	,755**	1	,354**	0,098	0,191	-,263*
	<i>Significância</i>	0		0,002	0,47	0,122	0,027
Var 8	Correlação de Pearson	,402**	,354**	1	0,086	0,119	-0,143
	<i>Significância</i>	0,001	0,002		0,527	0,339	0,233
Var 9	Correlação de Pearson	0,193	0,098	0,086	1	,406**	-,454**
	<i>Significância</i>	0,154	0,47	0,527		0,003	0
Var 10	Correlação de Pearson	0,206	0,191	0,119	,406**	1	-,472**
	<i>Significância</i>	0,094	0,122	0,339	0,003		0
Var 20	Correlação de Pearson	-0,211	-,263*	-0,143	-,454**	-,472**	1
	<i>Significância</i>	0,078	0,027	0,233	0	0	

Fonte: Elaborado pelo autor

O constructo de adaptação pessoal à comunidade já possuía um Alfa de Crombach de 0,895, portanto foi mantido sem nenhuma alteração. A Tabela 22 mostra a análise de correlação desse constructo.

Tabela 22: Correlação do constructo adaptação pessoal com a comunidade

		CORRELAÇÃO				
		Var 15	Var 16	Var 17	Var 18	Var 19
Var 15	Correlação de Pearson	1	,710**	,713**	,726**	,348**
	<i>Significância</i>		0	0	0	0,003
Var 16	Correlação de Pearson	71	71	71	71	71
	<i>Significância</i>	,710**	1	,711**	,680**	,435**
Var 17	Correlação de Pearson	0		0	0	0
	<i>Significância</i>	71	71	71	71	71
Var 18	Correlação de Pearson	,713**	,711**	1	,887**	,545**
	<i>Significância</i>	0	0		0	0
Var 19	Correlação de Pearson	71	71	71	71	71
	<i>Significância</i>	,726**	,680**	,887**	1	,482**

Fonte: Elaborado pelo autor

O constructo de adaptação pessoal à organização possuía um Alfa de Crombach de 0,630 e foi mantido dessa forma porque esse constructo era formado por apenas três variáveis e, se excluíssemos uma delas, a confiabilidade iria diminuir. A Tabela 23 demonstra a correlação das variáveis desse constructo.

Tabela 23: Correlação do constructo adaptação pessoal com a organização

		CORRELAÇÃO		
		Var 21	Var 22	Var 23
Var 21	Correlação de Pearson	1	,507**	0,233
	<i>Significância</i>		0	0,05
Var 22	Correlação de Pearson	71	71	71
	<i>Significância</i>	,507**	1	,366**
Var 23	Correlação de Pearson	0		0,002
	<i>Significância</i>	71	71	71

Fonte: Elaborado pelo autor

O próximo constructo que é intitulado de sacrifício em deixar a comunidade possuía um Alfa de Crombach de 0,906, mas como a variável 25 não possuía correlação com nenhuma das outras variáveis desse constructo, optou-se por retirá-la. Dessa forma, o Alfa de Crombach subiu para 0,918. A Tabela 24 mostra a correlação das variáveis desse constructo.

Tabela 24: Correlação do constructo sacrifício pessoal em deixar a comunidade

		CORRELAÇÃO								
		Var 24	Var 25	Var 26	Var 27	Var 28	Var 29	Var 30	Var 31	Var 32
Var 24	Correlação	1	,316**	,354**	,447**	,412**	,436**	,354**	,378**	,409**
	Significância		0,007	0,002	0	0	0	0,002	0,001	0
Var 25	Correlação	,316**	1	,320**	0,228	,317**	0,056	0,165	0,133	,251 [†]
	Significância	0,007		0,007	0,056	0,007	0,646	0,17	0,271	0,035
Var 26	Correlação	,354**	,320**	1	,676**	,690**	,539**	,488**	,490**	,495**
	Significância	0,002	0,007		0	0	0	0	0	0
Var 27	Correlação	,447**	0,228	,676**	1	,873**	,748**	,624**	,612**	,546**
	Significância	0	0,056	0		0	0	0	0	0
Var 28	Correlação	,412**	,317**	,690**	,873**	1	,666**	,640**	,631**	,663**
	Significância	0	0,007	0	0		0	0	0	0
Var 29	Correlação	,436**	0,056	,539**	,748**	,666**	1	,808**	,689**	,609**
	Significância	0	0,646	0	0	0		0	0	0
Var 30	Correlação	,354**	0,165	,488**	,624**	,640**	,808**	1	,645**	,605**
	Significância	0,002	0,17	0	0	0	0		0	0
Var 31	Correlação	,378**	0,133	,490**	,612**	,631**	,689**	,645**	1	,795**
	Significância	0,001	0,271	0	0	0	0	0		0
Var 32	Correlação	,409**	,251 [†]	,495**	,546**	,663**	,609**	,605**	,795**	1
	Significância	0	0,035	0	0	0	0	0	0	

Fonte: Elaborado pelo autor

O último constructo com o nome de sacrifício pessoal em deixar a organização possuía um Alfa de Crombach de 0,871 e foi mantido com todas as suas variáveis. A Tabela 25 demonstra a correlação das variáveis desse constructo.

É possível verificar que quase todas as questões possuem uma correlação significativa entre elas, apenas as variáveis 38 e 39 não possuem correlação com a variável 1, porém elas possuem correlação com as demais variáveis e, dessa forma, foi decidido manter essas variáveis.

Tabela 25: Correlação do constructo sacrifício pessoal em deixar a organização

		CORRELAÇÃO							
		Var 33	Var 34	Var 35	Var 36	Var 37	Var 38	Var 39	Var 40
Var 33	Correlação	1	,319**	,488**	,416**	,493**	0,124	0,134	,438**
	Significância		0,007	0	0	0	0,304	0,265	0
Var 34	Correlação	,319**	1	,398**	,333**	,417**	,292*	,349**	,353**
	Significância	0,007		0,001	0,005	0	0,013	0,003	0,003
Var 35	Correlação	,488**	,398**	1	,700**	,727**	,366**	,453**	,623**
	Significância	0	0,001		0	0	0,002	0	0
Var 36	Correlação	,416**	,333**	,700**	1	,823**	,443**	,502**	,564**
	Significância	0	0,005	0		0	0	0	0
Var 37	Correlação	,493**	,417**	,727**	,823**	1	,398**	,548**	,729**
	Significância	0	0	0	0		0,001	0	0
Var 38	Correlação	0,124	,292*	,366**	,443**	,398**	1	,626**	,312**
	Significância	0,304	0,013	0,002	0	0,001		0	0,008
Var 39	Correlação	0,134	,349**	,453**	,502**	,548**	,626**	1	,420**
	Significância	0,265	0,003	0	0	0	0		0
Var 40	Correlação	,438**	,353**	,623**	,564**	,729**	,312**	,420**	1
	Significância	0	0,003	0	0	0	0,008	0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Com as alterações nos constructos, foi feito novamente um teste para medir a confiabilidade dos novos constructos. Dessa forma, o Quadro 6 demonstra a composição dos constructos, sua denominação, sua sigla e seu Alfa de Crombach.

Quadro 6: Análise de confiabilidade

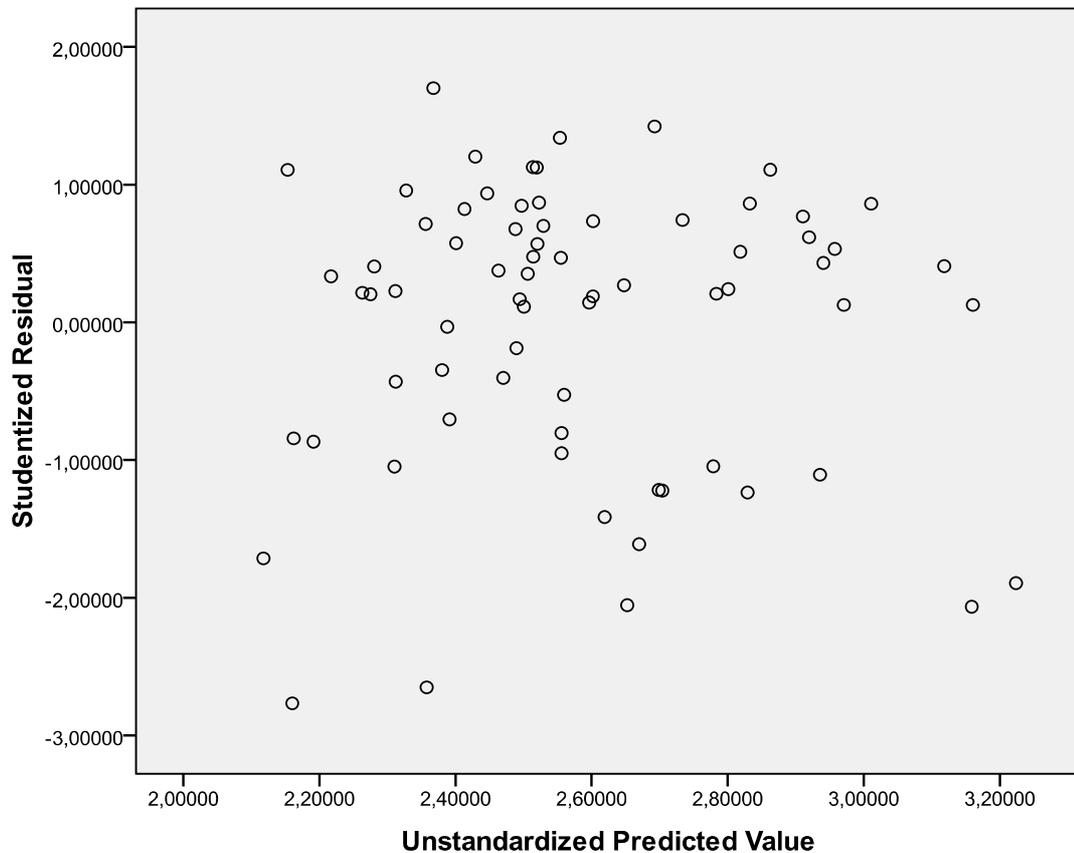
Constructos	Sigla	Variáveis que compõem	Alfa de Crombach
Vínculos pessoais com a comunidade	Vc	3, 5, 11 e 12	0,767
Vínculos pessoais com a organização	Vo	6, 7 e 8	0,759
Adaptação pessoal com a comunidade	Ac	15 a 19	0,895
Adaptação pessoal com a organização	Ao	21 a 23	0,630
Sacrifício pessoal em deixar a comunidade	Sc	24 e 26 a 32	0,918
Sacrifício pessoal em deixar a organização	So	33 a 40	0,871

Fonte: Elaborado pelo autor

5.6 ANÁLISE DE RESÍDUOS

Inicialmente, para verificação dos resíduos, foi feito uma análise gráfica dos resíduos resultantes das análises de regressão. O Gráfico 4 demonstra esse gráfico.

Gráfico 4: Gráfico de resíduos



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme a análise gráfica, é possível verificar que os resíduos não estão concentrados. Portanto, a dispersão desses resíduos nos mostra que eles fogem do padrão da normalidade.

Para que a técnica de regressão funcione, é necessário que os dados analisados e os resíduos sejam normais. Mesmo com a transformação dos dados feita através dos logaritmos, as respostas que tivemos através das análises demonstram que esses dados ainda não são considerados normais. Dessa forma, foi necessário analisar novamente para verificar a normalidade desses resíduos.

Assim, foi efetuado o teste de Shapiro-Wilk e Kolgomorov-Smirnov para verificar a normalidade do resíduo estandardizado. Pelos testes, foi constatado que os resíduos não têm uma distribuição considerada normal, pois a sua significância ficou abaixo de 0,05, mínimo definido por Hair Jr. et al. (2005) para considerar uma distribuição normal. A Tabela 26 demonstra o resultado da análise de normalidade.

Tabela 26: Teste de normalidade dos resíduos

TESTE DE NORMALIDADE						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	<i>Estatística</i>	<i>Df</i>	<i>Sig.</i>	<i>Estatística</i>	<i>Df</i>	<i>Sig.</i>
Resíduo estandardizado	,192	71	,000	,925	71	,000

Fonte: Elaborado pelo autor

Após essa verificação, foram feitas análises gráficas dos resíduos para verificar quais eram as observações ofensoras. As exclusões dessas observações ofensoras foram efetuadas aos poucos até que os resíduos resultantes seguissem uma distribuição normal.

Com essas análises, foram excluídos 7 respondentes, sendo possível alcançar a normalidade dos resíduos segundo os testes de Shapiro-Wilk e Kolgomorov-Smirnov. Após as exclusões, o teste de normalidade ficou, conforme a Tabela 27, demonstrando que os dados poderiam ser considerados normais, pois nos dois testes a significância ficou acima dos 0,05 estabelecido por Hair Jr. et al. (2005).

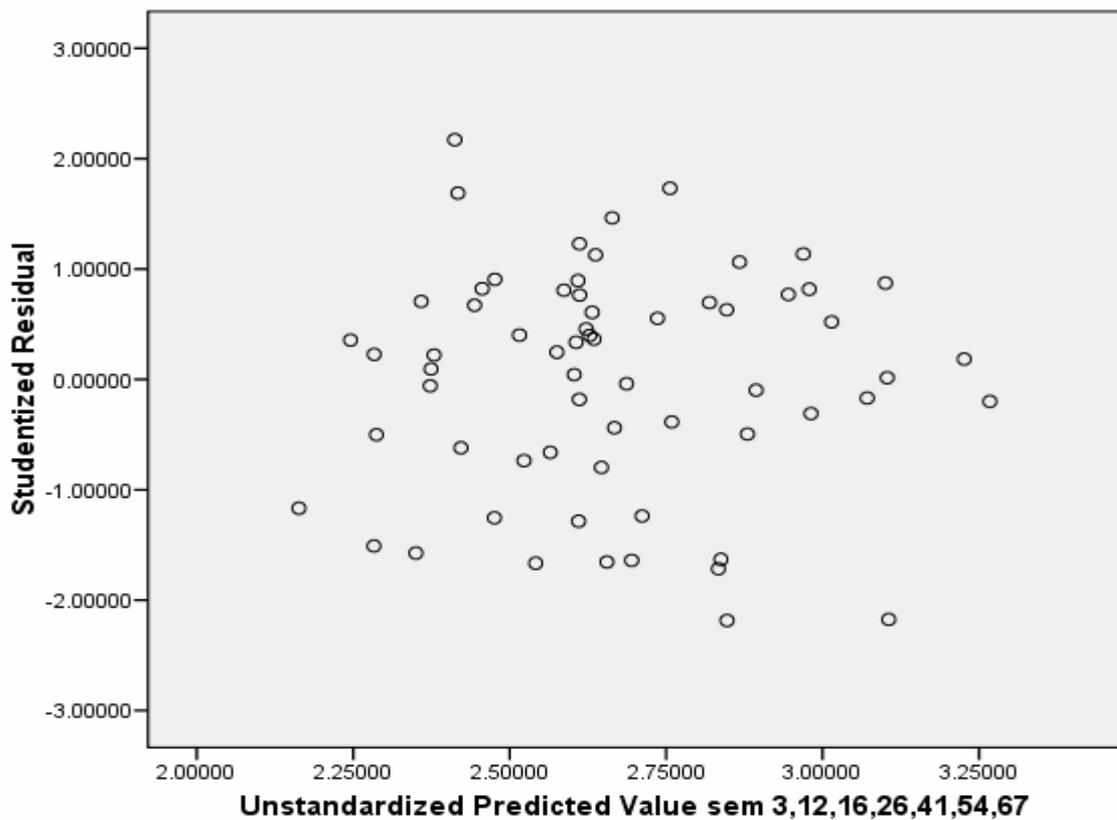
Tabela 27: Teste de normalidade dos resíduos com a exclusão de observações

TESTE DE NORMALIDADE						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	<i>Estatística</i>	<i>Df</i>	<i>Sig.</i>	<i>Estatística</i>	<i>Df</i>	<i>Sig.</i>
Resíduos estandarizados	.089	64	.200(*)	.969	64	.107

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico de dispersão dos resíduos ficou mais concentrado do que o gráfico gerado com todas as observações. A Gráfico 5 demonstra a dispersão desses resíduos após a exclusão de algumas observações.

Gráfico 5: Gráfico de resíduos com a exclusão de observações



Fonte: Elaborado pelo autor

Atingindo a normalidade dos resíduos, foi efetuada novamente uma análise de correlação entre a variável de controle, as variáveis dependentes e os constructos. Através da Tabela 28, é possível identificar que a variável de controle e as variáveis dependentes possuem correlação significativa. Também demonstra que alguns constructos possuem correlação entre si. O Quadro 7 apresenta uma legenda para o entendimento do Tabela 28.

Quadro 7: Legenda de siglas

Sigla	Denominação
Contr.	Contratos
L. L.	Lucro líquido
M.C	Margem de contribuição
Func	Funcionários
Vc	Vínculos pessoais com a comunidade
Vo	Vínculos pessoais com a organização
Ac	Adaptação pessoal com a comunidade
Ao	Adaptação pessoal com a organização
Sc	Sacrifício pessoal em deixar a comunidade
So	Sacrifício pessoal em deixar a organização

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 28: Correlação entre as variáveis e os constructos

		CORRELAÇÃO							
		Contr.	Func	Vc	Vo	Ac	Ao	Sc	So
Contr.	Cor.	1	.507(**)	-.136	.214(*)	.061	-.129	.053	-.181
	Sig		.000	.142	.045	.316	.154	.338	.076
Func.	Cor.	.507(**)	1	.088	-.053	.034	-.076	.055	.032
	Sig	.000		.244	.339	.394	.276	.333	.402
Vc	Cor.	-.136	.088	1	.097	.026	-.362(**)	.261(*)	-.316(**)
	Sig	.142	.244		.222	.419	.002	.019	.006
Vo	Cor.	.214(*)	-.053	.097	1	.262(*)	-.156	.340(**)	-.082
	Sig	.045	.339	.222		.018	.109	.003	.259
Ac	Cor.	.061	.034	.026	.262(*)	1	.030	.642(**)	.315(**)
	Sig	.316	.394	.419	.018		.407	.000	.006
Ao	Cor.	-.129	-.076	-.362(**)	-.156	.030	1	.034	.630(**)
	Sig	.154	.276	.002	.109	.407		.394	.000
Sc	Cor.	.053	.055	.261(*)	.340(**)	.642(**)	.034	1	.019
	Sig	.338	.333	.019	.003	.000	.394		.440
So	Cor.	-.181	.032	-.316(**)	-.082	.315(**)	.630(**)	.019	1
	Sig	.076	.402	.006	.259	.006	.000	.440	

Fonte: Elaborado pelo autor

5.7 TESTES DE DIFERENÇA DE MÉDIAS

Como foram excluídos alguns respondentes da amostra utilizada para efetuar as análises, é interessante verificar se as respostas desses dois grupos possuem diferença. Inicialmente será verificada a existência de diferença entre o número de contratos efetuados pelos gestores do grupo que foi excluído da análise e do grupo que ficou na análise. O teste de Levene testa a diferença entre as variâncias de um grupo e de outro, e o teste t mostra que as médias são

diferentes. A Tabela 29 mostra que não há diferença na variância e que não há diferença nas médias.

Tabela 29: Testes de diferenças de médias

TESTE DE LEVENE E TESTE T						
		Teste de Levene		Teste t		
		<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>T</i>	<i>Df</i>	<i>Significância</i>
Contratos	Variâncias = assumidas	2.673	.107	5.463	69	,000
	Variâncias = não assumidas			4.077	6.650	,005

Fonte: Elaborado pelo autor

Da mesma forma, é interessante verificar se existe diferença nas respostas nos diferentes constructos entre os gestores que foram excluídos da amostra e os gestores que continuaram para efetuar as análises. A Tabela 30 demonstra que também não existem diferenças entre as médias desses respondentes pois todos os constructos ficaram com a significância acima de 0,05.

Tabela 30: Testes de diferenças de médias entre os constructos

TESTE DE LEVENE E TESTE T						
		Teste de Levene		Teste t		
		<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>t</i>	<i>Df</i>	<i>Significância</i>
Vc	Variâncias iguais assumidas	2,644	0,108	-1,094	69	0,278
	Variâncias iguais não assumidas			-0,804	6,623	0,449
Vo	Variâncias iguais assumidas	0,216	0,643	0,592	69	0,556
	Variâncias iguais não assumidas			0,639	7,68	0,541
Ac	Variâncias iguais assumidas	1,192	0,279	0,438	69	0,663
	Variâncias iguais não assumidas			0,592	9,078	0,568
Ao	Variâncias iguais assumidas	0,036	0,85	0,212	69	0,833
	Variâncias iguais não assumidas			0,186	6,983	0,858
Sc	Variâncias iguais assumidas	1,602	0,21	-0,539	69	0,591
	Variâncias iguais não assumidas			-0,703	8,781	0,5
So	Variâncias iguais assumidas	2,964	0,09	-0,125	69	0,901
	Variâncias iguais não assumidas			-0,182	9,773	0,859

Fonte: Elaborado pelo autor

5.8 ANÁLISES DE REGRESSÃO

Após a identificação e a exclusão das observações ofensoras, foram feitas as análises de regressão. No modelo 3, que possui todos os constructos, é possível verificar que esse modelo explica 36,2% da variação do desempenho

individual dos gestores, que é medido através do número de contratos que o gerente efetuou. A Tabela 31 evidencia esse resultado.

Tabela 31: Análise de regressão blocos 1, 2 e 3

Modelo	R	R2	R2 ajustado	Erro padrão estimado
1	.507(a)	.257	.245	.33231
2	.543(b)	.295	.247	.33173
3	.658(c)	.433	.362	.30532

Fonte: Elaborado pelo autor

Para verificar se todos os modelos eram significantes, foi feito o teste F. Essa análise mostrou que todos os modelos que foram incluídos eram significantes. É possível verificar através da Tabela 32 que o modelo 1 é responsável por 25,7% de explicação sobre a variável dependente; que o modelo 2, onde foram incluídos todos os constructos relacionados à comunidade, acrescenta apenas 3,8% de explicação sobre a variável dependente e que não é significativo. O modelo 3, onde estão todos os constructos, é responsável por acrescentar 13,8% de explicação da variável dependente.

Tabela 32: Teste F nos blocos 1, 2 e 3

Modelo	Mudança no R-Squared	Mudança do F	Df1	Df2	Significância
1	,257	21,399	1	62	,000
2	,038	1,072	3	59	,368
3	,138	4,549	3	56	,006

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise de Anova foi efetuada para verificar a diferença nas médias desses modelos. Pode ser observado, através da Tabela 33, que todos os modelos possuem diferenças significantes.

Tabela 33: Anova dos blocos 1, 2 e 3

	Modelo	Soma dos quadrados	Df	Quadrado da média	F	Sig.
1	Regressão	2.363	1	2.363	21.399	.000(a)
	Residual	6.847	62	.110		
	Total	9.210	63			
2	Regressão	2.717	4	.679	6.172	.000(b)
	Residual	6.493	59	.110		
	Total	9.210	63			
3	Regressão	3.989	7	.570	6.113	.000(c)
	Residual	5.221	56	.093		
	Total	9.210	63			

Fonte: Elaborado pelo autor

Os coeficientes padronizados mostrados na Tabela 34 demonstram que três das seis dimensões possuem uma relação significativa com o desempenho individual dos gestores. O constructo Vo (Vínculo pessoal com a organização), So (Sacrifício pessoal em deixar a comunidade) e Vc (Vínculo pessoal com a comunidade) possuem uma relação significativa com a variável dependente.

Tabela 34: Coeficientes dos blocos 1, 2 e 3

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro-padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	2.357	.078		30.112	.000		
	Funcionários	.011	.002	.507	4.626	.000	1.000	1.000
2	(Constante)	2.352	.078		30.037	.000		
	Funcionários	.012	.002	.520	4.737	.000	.991	1.009
	Vc	-.081	.046	-.202	-1.748	.086	.892	1.121
	Ac	-.001	.054	-.002	-.014	.989	.567	1.765
	Sc	.029	.056	.079	.523	.603	.528	1.893
	(Constante)	2.334	.073		32.188	.000		
3	Funcionários	.013	.002	.560	5.470	.000	.966	1.035
	Vc	-.112	.046	-.279	-2.416	.019	.757	1.321
	Ac	.054	.057	.144	.937	.353	.427	2.340
	Sc	-.028	.057	-.075	-.490	.626	.436	2.292
	Vo	.091	.041	.240	2.195	.032	.844	1.185
	Ao	.028	.056	.073	.500	.619	.477	2.099
	So	-.132	.056	-.357	-2.368	.021	.445	2.247

Fonte: Elaborado pelo autor

Testando os modelos 1, 4 e 5, respectivamente, foi possível observar uma pequena mudança em relação à análise anterior. A Tabela 35 mostra que o R2 ajustado explicou novamente os 36,2% da variação da variável dependente.

Tabela 35: Análise de regressão blocos 1, 4 e 5

Modelo	R	R2	R2 ajustado	Erro padrão estimado
1	.507(a)	.257	.245	.33231
2	.594(b)	.353	.309	.31792
3	.658(c)	.433	.362	.30532

Fonte: Elaborado pelo autor

Novamente, foi verificada a influência de cada modelo no total da variância explicada da variável independente. A Tabela 36 mostra que, se for analisado dessa forma, o modelo 3 não é considerado significativo. Dessa forma, nota-se a importância de analisar os modelos em duas etapas.

Tabela 36: Teste F blocos 1, 2 e 3

Modelo	R2 Change	F Change	Df1	Df2	Sig F Change
1	.257	21.399	1	62	.000
2	.096	2.914	3	59	.042
3	.081	2.656	3	56	.057

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise de Anova foi efetuada novamente para verificar a diferença estatística das médias conforme a Tabela 37. Novamente todos os modelos possuem diferença significativa.

Tabela 37: Anova dos blocos 1, 4 e 5

	Modelo	Soma dos quadrados	Df	Quadrado da média	F	Sig.
1	Regressão	2.363	1	2.363	21.399	.000(a)
	Residual	6.847	62	.110		
	Total	9.210	63			

2	Regressão	3.247	4	.812	8.031	.000(b)
	Residual	5.963	59	.101		
	Total	9.210	63			

3	Regressão	3.989	7	.570	6.113	.000(c)
	Residual	5.221	56	.093		
	Total	9.210	63			

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 38 demonstra os coeficientes beta padronizados. É possível verificar novamente que três constructos são significativos em relação ao número de contratos efetuados pelos gestores.

Tabela 38: Coeficientes dos blocos 1, 4 e 5

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro-padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	2.357	.078		30.112	.000		
	Funcionários	.011	.002	.507	4.626	.000	1.000	1.000
2	(Constante)	2.343	.075		31.101	.000		
	Funcionários	.012	.002	.534	5.048	.000	.979	1.021
	Vo	.090	.040	.238	2.241	.029	.971	1.030
	Ao	.039	.053	.101	.733	.466	.582	1.720
	So	-.089	.050	-.242	-1.782	.080	.596	1.678
3	(Constante)	2.334	.073		32.188	.000		
	Funcionários	.013	.002	.560	5.470	.000	.966	1.035
	Vo	.091	.041	.240	2.195	.032	.844	1.185
	Ao	.028	.056	.073	.500	.619	.477	2.099
	So	-.132	.056	-.357	-2.368	.021	.445	2.247
	Vc	-.112	.046	-.279	-2.416	.019	.757	1.321
	Ac	.054	.057	.144	.937	.353	.427	2.340
	Sc	-.028	.057	-.075	-.490	.626	.436	2.292

Fonte: Elaborado pelo autor

Todas as análises até o momento utilizaram a variável número de contratos como sendo uma variável dependente. A partir de agora, a variável número de contratos será utilizada como uma variável independente, e as variáveis dependentes que serão utilizadas para medir o desempenho financeiro de uma agência bancária são:

- 1) Lucro Líquido;
- 2) Margem de contribuição.

Dessa forma, foi feita inicialmente uma análise de regressão onde a variável dependente era o lucro líquido de uma agência bancária, e a variável número de contratos foi utilizada como variável independente. Com isso, buscou-se verificar a importância da variação do número de contratos, que nesta pesquisa foi utilizada para verificar o desempenho individual do gestor, em relação ao lucro de uma agência bancária. Dessa forma, é apresentada a Tabela 39, que mostra a denominação do modelo, as variáveis independentes adicionadas e o método de entrada.

Tabela 39: Modelo de análise de regressão com o Lucro

Modelo	Variável dependente	Variável independente	Método
1	Lucro Líquido	Número de contratos	Entrada

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados desse modelo estão expostos na Tabela 40.

Tabela 40: Análise de regressão com o Lucro

Modelo	R	R2	R2 ajustado	Erro padrão estimado
1	,470 ^a	,221	,208	1,4546

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados do R2 ajustado demonstram que o modelo explica 20,8% da variação da variável dependente. Dessa forma, o número de contratos explica em 20,8% a variação do Lucro Líquido de uma agência bancária, e esse resultado é significativo estatisticamente. Para mostrar essa significância, foi

verificada também a mudança no R-squared e o teste F. Conforme a Tabela 41, essa explicação é significativa.

Tabela 41: Teste F com o Lucro

Mudança no R-squared	Mudança no F	Df1	Df2	Significância
1	,221	1	62	,000

Fonte: Elaborado pelo autor

Após essas análises, foi feita a última análise de regressão para verificar a importância da variável independente número de contratos em relação à variação da Margem de contribuição de uma agência bancária, que neste trabalho foi utilizada para medir o desempenho financeiro dessa agência. Dessa forma, é apresentada Tabela 15, que mostra a denominação do modelo, as variáveis independentes adicionadas e o método de entrada. Na Tabela 42, é mostrado o modelo de análise de regressão utilizado com a variável dependente número de contratos.

Tabela 42: Modelo de análise de regressão com a margem de contribuição

Modelo	Variável dependente	Variável independente	Método
1	Margem de contribuição	Número de contratos	Entrada

Fonte: Elaborado pelo autor

Desse modelo, surgiram os resultados que são apresentados na Tabela 43.

Tabela 43: Análise de regressão com a margem de contribuição

Modelo	R	R2	R2 ajustado	Erro padrão estimado
1	,509 ^a	,259	,247	2,15078E6

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados do R2 ajustado demonstram que o modelo explica 24,3% da variação da variável dependente. Dessa forma, o número de contratos explica em 24,3% da variação da Margem de contribuição de uma agência bancária, e esse resultado é significativo estatisticamente. Foi feito também o teste f conforme dados da Tabela 44.

Tabela 44: Teste f com a margem de contribuição

Mudança no R-squared	Mudança no F	Df1	Df2	Significância
1	,259	1	62	,000

Fonte: Elaborado pelo autor

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve o objetivo de verificar a relação existente entre o *job embeddedness* de funcionários de uma instituição financeira e seus desempenhos individuais e como os desempenhos individuais estão relacionados ao da agência em que atuam. Para atingir esse objetivo, foi necessário verificar a revisão teórica inicial para definir o conceito de *Job embeddedness*, evidenciar a importância do setor bancário com a demonstração de alguns dados financeiros dessas instituições, verificar o que estava sendo estudado atualmente sobre as instituições financeiras e estabelecer uma metodologia capaz de dar suporte na tentativa de alcançar o objetivo proposto.

A busca de informações para verificar o que influencia no desempenho das instituições financeiras e a ideia de confrontar o modelo de *Job embeddedness* para verificar se ele explicava o desempenho individual de um gestor e o desempenho financeiro de uma agência bancária serviu de base para a orientação metodológica deste trabalho. Assim, foi utilizada a técnica de survey para coleta dos dados.

A pesquisa para verificar o *Job embeddedness* buscou a percepção desses gestores sobre diversas questões relacionadas à comunidade em que estes estão inseridos e a organização onde atuam. O questionário existente sobre esse conceito foi traduzido para a língua portuguesa, passou por entrevistas com alguns gestores e foi pré-testado. Após a coleta, os constructos foram submetidos a análises estatísticas para comprovar a sua validade e confiabilidade. Foi verificada também a importância relativa de cada constructo em relação ao desempenho individual do gestor que, nesta pesquisa, utilizou o número de contratos efetuados por esses gestores.

Nesse sentido, neste capítulo são apresentados as conclusões e os resultados atingidos por todas as análises efetuadas.

Os autores Mitchell et al. (2001) verificaram a importância do conceito de *Job embeddedness* na permanência ou saída voluntária dos empregados de uma organização. Lee et al. (2004) verificam a relação entre o *job embeddedness* e medidas de desempenho como absenteísmo e demissão voluntária, verificaram também que um nível alto de *job embeddedness* aumentou a retenção no emprego e o desempenho no trabalho. Sugeriram também que outras pesquisas utilizassem esse conceito para verificar a relação com outros índices de desempenho. Seguindo essas sugestões, surgiu a ideia de utilizar esse conceito para verificar se ele poderia explicar o desempenho individual e financeiro de uma instituição financeira.

Utilizando a base de dados desta pesquisa, os constructos originais tiveram uma pequena alteração para aumentar a confiabilidade dos constructos desse modelo. Dessa forma, foi adaptado o modelo de *Job embeddedness* e, assim, foi atingido um dos objetivos específicos que era o de testar o modelo de *Job embeddedness*.

Através das análises de regressão, foi verificado que o número de funcionários de uma agência, que foi utilizado como variável de controle, explica uma pequena variância do número de contratos, e que com inclusão dos constructos relacionados à comunidade e a organização, a explicação da variância no número de contratos aumentou. Analisando os constructos que tiveram relação com o número de contratos efetuados, foi possível testar as hipóteses de pesquisa. Nesse momento, são resgatadas as hipóteses para verificar a sua aceitação.

Quadro 8: Resumo das hipóteses

H1: Existe relação positiva entre os vínculos pessoais com a comunidade e o desempenho individual do gerente.
H2: Existe relação positiva entre os vínculos pessoais com a organização e o desempenho individual do gerente.
H3: Existe relação positiva entre a adaptação pessoal com a comunidade e o desempenho individual do gerente.
H4: Existe relação positiva entre a adaptação pessoal com a organização e o desempenho individual do gerente.
H5: Existe relação positiva entre o sacrifício em deixar a comunidade e o desempenho individual do gerente.
H6: Existe relação positiva entre o sacrifício em deixar a organização e o desempenho individual do gerente.
H7: Existe relação positiva entre o desempenho individual do funcionário e o desempenho financeiro da agência.

Fonte: Elaborado pelo autor

A hipótese um (H1) possuiu uma relação significativa, mas essa relação foi inversa. Além disso, não tinha correlação significativa com o número de contratos. Isso acontece pelo efeito entre as variáveis independentes que fez com que uma variável sem correlação ficasse significativa. Portanto, não é possível fazer inferências sobre essa hipótese.

A hipótese dois (H2) foi confirmada e verificou-se que quanto maior o vínculo do gestor com a organização, maior será o seu desempenho individual. O Vínculo com a organização foi testado utilizando questões que avaliavam principalmente que o tempo que o gestor estava na empresa, o tempo que o gestor estava nessa função e o tempo que estava no setor financeiro. Dessa forma, é possível inferir por meio da análise de dados dessa amostra que o vínculo com a organização é importante para o desempenho individual do gestor.

As hipóteses três, quatro e cinco (H3, H4 e H5) não foram confirmadas e não foram significantes na relação com o desempenho individual do gestor

através da análise dos dados desses respondentes. O que pode ter interferido nesse resultado é o fato de que os gestores não ficam muitos anos em determinadas agências e, portanto, o seu desempenho pode não ser influenciado pela adaptação desse gestor à comunidade e à organização. O fato de que o gestor não vê um sacrifício pessoal em deixar a comunidade deve estar relacionado ao fato de que todos os gestores sabem que, a qualquer momento, podem precisar sair de uma determinada cidade para ir para outra.

A hipótese seis (H6) possuiu relação com o desempenho do gestor na análise de regressão, mas assim como a hipótese 1, essa relação é inversa. Dessa forma, é possível inferir que quanto maior o sacrifício em deixar a organização, menor é o desempenho individual desse gestor.

A hipótese sete (h7) foi confirmada, e foi possível verificar que o desempenho individual dos gestores, analisado pelo número de contratos efetivados, explica a variação no desempenho financeiro da agência. Dessa forma, quanto mais contratos um gestor efetivar, maior será o desempenho financeiro dessa agência.

6.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

Este trabalho contribui para a academia, pois introduziu e testou o conceito de *job embeddedness* no contexto brasileiro em um ramo que é alvo de diversas pesquisas acadêmicas. Além disso, foi possível verificar que o vínculo pessoal com a organização e o sacrifício pessoal em deixar a organização explicam o desempenho individual do gestor.

Foi possível verificar também que o número de contratos efetuados por um gestor explica o desempenho financeiro de uma agência bancária. Essa consideração é importante, pois indica que o número de contratos pode ser utilizado em outros estudos vinculados ao desempenho financeiro de uma instituição financeira.

6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

As contribuições gerenciais deste trabalho apontam que é interessante observar que o vínculo de um gestor com a organização explica o seu desempenho individual. Nessa perspectiva, é importante que a empresa busque fazer com que o gestor aumente esse vínculo com a organização, pois assim estará aumentando o desempenho individual desse gestor e terá como consequência uma melhora no desempenho financeiro da agência.

O sacrifício pessoal em deixar a organização também se mostrou importante. Logo, também é interessante tentar alterar a percepção do gestor sobre esse sacrifício para alterar o seu desempenho individual e também terá como consequência a alteração no desempenho financeiro da agência.

6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS

Este trabalho teve como objeto de pesquisa o setor financeiro e buscou verificar a influência do conceito de *Job embeddedness* do desempenho individual do gestor e o desempenho financeiro de uma instituição financeira. Dessa forma, deve-se ter muito cuidado para fazer generalizações, por isso outras empresas e outros setores devem ser analisados buscando um maior conhecimento da influência desse conceito.

A dificuldade no acesso às informações e o número de respondentes limitados diminuíram a confiabilidade e validade dos dados. Mesmo assim, ficou dentro dos padrões aceitos estatisticamente.

O tamanho da amostra é pequeno, e por não ser uma amostra probabilística, ela também não pode ser generalizada para toda a população. Assim, qualquer inferência desta pesquisa limita-se à amostra que foi pesquisada. Outros estudos podem ser feitos tentando buscar um número de respondentes mais elevados, com isso as conclusões poderão ser mais precisas.

Como os gerentes de bancos normalmente trocam bastante de agência, é possível que essa situação tenha influenciado o resultado da pesquisa. Portanto, o respondente pode ter percepções de agências anteriores ou mesmo ter percepções confundidas entre as diversas agências e cidades que esse gestor já trabalhou.

Outra limitação é a forma que a pesquisa foi efetuada, por ter sido um corte transversal. Ela restringiu-se apenas ao momento em que foi efetuada. Dessa forma, é interessante verificar esta mesma pesquisa em momentos diferentes para verificar se isso também altera os dados da pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABELSON, M. A. Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover. **Journal of applied Psychology**, n. 72, 1987.

ABENSUR, E. O. et al. Tendências para o Auto-Atendimento Bancário Brasileiro: um enfoque estratégico baseado na teoria das filas. **Revista de Administração Mackenzie**, a. 4, n. 2, p. 39-59, 2008.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. **Journal of Occupational Psychology**, n. 63, 1990.

AL-SHAMMARI, M.; SALIMI, A. Modeling the Operating Efficiency of Banks. **Logistics Information Management**, v. 11, n. 1, p. 5-17, 1998.

ALVES, C, A, M.; CHEROBIM, A. P. M. Análise de Divulgação do Risco Operacional Segundo Recomendações do Comitê da Basileia: estudos em bancos do país e do exterior. RAM – **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 2, mar. / abr. 2009.

ASSAF NETO, A. **Mercado Financeiro**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BARNARD, C. I. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

CABLE, D. M.; PARSONS, C. K. Establishing Person-Organization Fit During Organizational Entry. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, n. 67, 1999.

CAMARGO JR., A. S.; MATIAS, A. B.; MARQUES, F. T. Desempenho dos Bancos Comerciais Múltiplos de Grande Porte no Brasil. In: **Congresso Latino Americano de Escolas de Administração**. San Domingo, **Anais do XXXIX CLADEA**, n. 39, 2004.

CARVALHO, C. E. Perda de Receita da Inflação e Defesa da Lucratividade dos Grandes Bancos Brasileiros no Início do Plano Real. **Revista de Economia Mackenzie**, a. 3, n. 3, p. 121-153, 2006.

CESAR, A. M. R. A Morte Simbólica em Mudanças Organizacionais: o caso do Banco do Brasil. **RAC**. Curitiba, v. 14, n. 1, p. 172-188, jan. / fev. 2010.

COHEN, A. An Examination of the Relationships Between Work Commitment and Nonwork Domains. **Human Relations**, n. 48, 1995.

COUTINHO, E. S.; AMARAL H. F. Abertura ao Capital Estrangeiro e Desempenho no Setor Bancário Brasileiro Período 2001 / 2005. **RAE – Eletrônica**, v. 9, n. 1, art. 4, jan. / jun. 2010.

CUNHA, P. R. et al. Custos Políticos nas Instituições Financeiras Face à Resolução 3.518/07 do Bacen. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 7, n. 2, p. 94-107, abr. / jun. 2010.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem Matemática para Psicologia Usando SSPS para Windows**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2006.

DI BENEDITTO, E. A. M.; SILVA, R. N. S. Análise de Transparência das Instituições Financeiras Brasileiras em Relação ao Acordo com o Novo Acordo de Capitais (Basiléia II): um estudo de caso múltiplo. **Brazilian Business Review**. Vitória, v. 5, n. 3, p. 192-208, set. / dez. 2008.

DINIZ, E. Evolução do Uso da Web pelos Bancos. **RAC**, v. 4, n. 2, p. 29-50, maio / ago. 2000.

FERNANDES, D. T. M. et al. Os Impactos da Resolução 2.682 e dos Programas de Reestruturação do Sistema Financeiro Nacional no Nível de Provisionamento da Carteira de Crédito do Setor Bancário. **R. Cont. Fin. USP**. São Paulo, v. 19, n. 47, p. 44-55, maio / ago. 2008.

FORTUNA, E. **Mercado Financeiro: produtos e serviços**. 15. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

FREAZA, F. P.; GUEDES, L. E. M.; GOMES, L. F. A. M. A Eficiência da Gestão Estratégica no Brasil: o caso do sistema bancário. **Brazilian Business Review**, 2008.

FREITAS, H. et al. O Método de Pesquisa Survey. **RAUSP – Revista de Administração da USP**, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul. / set. 2000.

GARTNER, I. R.; MOREIRA, T. B. S.; GALVES, H. M. Análise do Risco Setorial como Instrumento de Controle Gerencial em Instituições Financeiras. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 10, n. 5, set. / out. 2009.

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONZALEZ, R. B.; SAVOIA, J. R. F.; GOUVÊA, M. A. Grupos Estratégicos Bancários: uma abordagem transversal multivariada para o problema da segmentação dos bancos no Brasil. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 7, p. 11-40, 2008.

GOUVEIA, F. H. C.; AFONSO, L. E. Empréstimo Consignado para Aposentados e Pensionistas do INSS: um estudo exploratório com a utilização de princípios de matemática atuarial. **Brazilian Business Review**. Vitória, v. 7, n. 1, p. 66-96, jan. / abr. 2010.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, n. 91, 1985.

HAIR JR., J. et al. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

_____ et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARMAN, S. et al. Albanian Turnover: is the job embeddedness construct predictive in an albanian context?. **Institute of Behavioral and Applied Management**, 2009.

HENDRIKSEN, E.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

IRVING, P. G.; COLEMAN, D. F.; COOPER, G. L. Further Assessment of a Three-component Model of Occupational Commitment: generalizability and differences across occupations. **Journal of Applied Psychology**, n. 82, 1997.

JAROS, S. J. An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three Components Model of Organization Commitment and Turnover Intentions. **Journal of Vocational Behaviour**, n. 51, 1997.

LAMBERT, E. G. To Stay or Quit: a review of the literature on correctional staff turnover. **American Journal of Criminal Justice**, v. 26, n. 1, p. 61-76, 2001.

LAMEIRA, V. **Mercado de Capitais**. São Paulo: Forense Universitária, 2003.

LEE, T. W., MAURER, S. The Effects of Family Structure on Organizational Commitment, Intention to Leave and Voluntary Turnover. **Journal of managerial Issues**, n. 11, 1999.

_____ et al. The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 5, 2004.

LIMA, I. S.; GALLARDI, N.; NEUBAUER, I. **Fundamentos dos Investimentos Financeiros**. São Paulo: Atlas, 2006.

LOPES, Alexsandro Broedel; MARTINS, Eliseu. **Teoria da Contabilidade**: uma nova abordagem. São Paulo: Atlas, 2007.

MACEDO, M. A. S.; SANTOS R. M.; SILVA, F. F. Desempenho Organizacional no Sistema Bancário Brasileiro: uma aplicação da análise envoltória dos dados. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 1, p. 11-44, 2006.

MAERTZ, C. P.; CAMPION, M. A. 25 Years of Voluntary Turnover Reserach: a review and critique. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, v. 13, 1998.

_____ et al. Worker Turnover in Mexican factories: a qualitative investigation and model development. **Paper Present at the Annual Meeting of the Academy os Management**. Cincinnati, 1996.

MALHOTRA, Naresch K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

MEDEIROS, J. J.; PINTO, W. Organizações de Alta Confiabilidade e Administração do Risco Operacional. **Brazilian Business Review**. Vitória, v. 6, n. 2, p. 174-190, maio / ago. 2009.

MELLAGI FILHO, A. **Mercado Financeiro e de Capitais**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____; ISHIKAWA, S. **Mercado Financeiro e de Capitais**. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG H. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper an Roe, 1973.

MITCHELL, T. R. et al. Why People Stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of management Journal**, v. 44, n. 6, 2001.

MOBLEY, W. H. Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. **Journal of Applied Psychology**, n. 62, p. 237-240, 1997.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

O'REILLY, G. A.; GALDWELL, D. F.; BARNETT, W. P. Work Group Demography, Social Integration and Turnover. **Administrative Science Quarterly**, n. 34, p. 21-37, 1989.

PAIVA, J. C. N.; BARBOSA, F. V.; RIBEIRO, A. H. P. Proposta de Escala para Mensurar o Valor Percebido no Varejo Bancário Brasileiro. **RAC**. Curitiba, v. 13, n. 2, art. 8, p. 310-327, abr. / jun. 2009.

PAULA, L. F.; OREIRO J. L. **Sistema Financeiro**: uma análise do setor bancário brasileiro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PINHEIRO, J. L. **Mercado de Capitais**: fundamento e técnicas. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, M. E. Towards Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.

RAMOS, A. S. M.; COSTA, F. Serviços Bancários pela Internet: um estudo de caso integrando a visão de competidores a clientes. **RAC**, v. 4, n. 3, p. 133-154, set. / dez. 2000.

SEHN, C. F.; JUNIOR, R. J. C. Inadimplência no Sistema Financeiro de Habitação: um estudo junto a Caixa Econômica Federal. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 2, p. 59-84, 2007.

SHAW, J. D. et al. An Organizational-level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. **Academy of Management Journal**, n. 41, 1998.

SHORE, L. M.; TETRICK, L. E. A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, n. 76, 1991.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: GB Brasil, 1970.

SOUZA, Márcio Flávio Amaral de. **Análise de Desempenho no Setor Bancário Brasileiro Através da Análise Envoltória de Dados (DEA)**. Dissertação de mestrado profissional em gestão e estratégia de negócios. Seropédica: Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2006.

STALLWORTH, H. L. Mentoring, Organizational Commitment and Intentions to Leave Public Accounting. **Managerial Auditing Journal**, v. 18, n. 5, p. 405-418, 2003.

TOLEDO, L. A.; CAIGAWA, S. M.; ROCHA, T. J. Reflexões Estratégicos sobre o Composto Promocional de Marketing no Contexto da Internet: um estudo exploratório junto a uma instituição financeira. **RAC**, v. 10, n. 1, p. 117-138, jan. / mar. 2006.

UHRY, R.; BULGACOV, S. **Gestão do Conhecimento e Formação Capacidades em Bancos**. ERA – Eletrônica, v. 2, n. 1, jan. / jun. 2003.

VINHADO, F, S. **Determinantes da Rentabilidade das Instituições Financeiras no Brasil**: uma aplicação em painel Dinâmico. Dissertação de mestrado em Economia de empresas. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2010.

ZACHARIAS, M. L. B.; FIGUEIREDO, K. F.; ALMEIDA, V. M. C. Determinantes da Satisfação dos Clientes com Serviços Bancários. **ERA – Eletrônica**, v. 7, n. 2, art. 18, jul. / dez. 2008.

APÊNDICES

**APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS DOS
FUNCIONÁRIOS**

Universidade do Vale do Rio do Sinos – UNISINOS

Programa de Pós Graduação em Administração

Mestrando: Fernando Forneck

Orientador: Dr. Rafael Teixeira

**A RELAÇÃO ENTRE O JOB EMBEDDEDNESS DOS FUNCIONÁRIOS
DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA, O SEU DESEMPENHO OPERACIONAL
E A RENTABILIDADE DESTA INSTITUIÇÃO**

Dados do respondente

Agência:
Função exercida
<input type="checkbox"/> Gerente Geral
<input type="checkbox"/> Gerente de Atendimento PJ
<input type="checkbox"/> Gerente de Atendimento PF

Questões

1 – Indique há quantos anos e meses você está nesta agência?	
2 – Em média, quantos contratos foi concessor por mês em 2011?	
3 – Indique há quantos anos e meses você está nesta empresa.	
4 – Você é casado?	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
5 – Se você é casado, o seu cônjuge trabalha fora de casa?	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO

6 – Você é proprietário da casa onde mora?	() SIM () NÃO
7 – Quantos membros da família moram na mesma cidade que você?	
8 – Quantos de seus amigos próximos vivem na mesma cidade que você?	
9 – Indique há quantos anos e meses você está na função atual.	
10 – Indique há quantos anos e meses você trabalha no ramo financeiro.	
11 – Com quantos colegas de trabalho você interage em média diariamente?	
12 – Quantos colegas de trabalho são subordinados diretamente a você?	

Para responder as questões abaixo, é necessário que o respondente se posicione de acordo com o grau de concordância com as afirmativas, 1 significa que o respondente discorda plenamente da afirmativa e 6 significa que o respondente concorda plenamente da afirmativa.

Questões	1	2	3	4	5	6
13 – Eu realmente amo o lugar onde eu moro.						
14 – O clima da cidade onde eu moro é conveniente para mim.						
15 – Esta cidade combina comigo.						
16 – Eu considero a cidade onde eu moro como um lar.						
17 – A cidade onde eu moro oferece atividades de lazer que eu gosto.						
18 – Minhas raízes familiares estão nesta cidade.						
19 – Deixar esta cidade seria muito difícil.						
20 – As pessoas me respeitam muito na cidade onde eu moro.						
21 – Minha cidade é segura.						

Questões	1	2	3	4	5	6
22 – Eu gosto dos membros do meu grupo de trabalho.						
23 – Meus colegas de trabalho são parecidos comigo.						
24 – Meu emprego usa bem minhas habilidades e talentos.						
25 – Eu sinto que combino com esta empresa						
26 – Eu me encaixo na cultura da empresa.						
27 – Eu gosto da autoridade e da responsabilidade que eu tenho nesta empresa.						
28 – Meus valores são compatíveis com os valores da organização.						
29 – Eu posso atingir meus objetivos profissionais trabalhando nesta organização.						
30 – Eu me sinto bem com o meu crescimento profissional e desenvolvimento.						
31 – Eu tenho muita liberdade para decidir como perseguir meus objetivos no meu emprego.						
32 – Eu sacrificaria muito se deixasse este emprego.						
33 – Minhas oportunidades promocionais são excelentes aqui.						
34 – Eu sou bem compensado pelo meu nível de desempenho.						
35 – Os benefícios são bons neste emprego.						
36 – Os benefícios do plano de saúde que são dados por esta organização são excelentes.						
37 – Os benefícios de aposentadoria dados por esta organização são excelentes.						
38 – A perspectiva de continuar empregado nesta organização é excelente.						