

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DO MODELO TRIDIMENSIONAL EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO NA CAPITAL GAÚCHA

Sheila Cristina Tavares de Oliveira Bassani ¹

Flávia Camargo Bernardi ²

Dalberto Mikael ³

Maria Emilia Camargo ⁴

Uiliam Hahn Biegelmeier ⁵

RESUMO

Diante da competitividade existente no mercado e das dificuldades relacionadas à gestão de pessoas, a análise do comprometimento organizacional tem se tornado relevante para as organizações que almejam crescimento sustentável. O comprometimento no ambiente do cooperativismo é particular, haja vista a dupla natureza das cooperativas, sendo estas, ao mesmo tempo, entidade social e empresa inserida no mercado, necessitando de colaboradores na gestão qualificados e que ao mesmo tempo ponderem quanto aos princípios da filosofia cooperativista da instituição. Desta forma, o sentimento de compromisso para com o desempenho da cooperativa pode ser direcionado a partir de estratégias de gestão de pessoas adequadas, desde que estas contemplem o conhecimento acerca das variáveis que mais contribuem para a geração deste sentimento em seus colaboradores. A partir disso, o estudo pretende

¹ Centro Universitário Ritter dos Reis, e-mail: scoliv@ibest.com.br

² Universidade de Caxias do Sul, e-mail: flaviacamargo@gmail.com

³ Universidade de Caxias do Sul, e-mail: mldalberto@yahoo.com

⁴ Universidade de Caxias do Sul, e-mail: kamargo@terra.com.br

⁵ Universidade de Caxias do Sul, e-mail: kamargo@terra.com.br

identificar a dimensão de comprometimento predominante nos colaboradores da região de Porto Alegre em uma cooperativa de crédito, com base no modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), buscando conhecer as variáveis que podem influenciá-lo, apresentando ainda sugestões de melhoria a partir destes resultados. Para tanto, o estudo teve como metodologia a pesquisa descritiva, por meio do estudo de caso, com abordagem quantitativa, utilizando-se um instrumento já validado cientificamente, junto a um grupo de 115 colaboradores ativos da cooperativa. Os resultados apontam a existência do alto grau do componente afetivo, destacando-se ainda, as variáveis interesse pela empresa e orgulho de pertencer.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional, Gestão de pessoas

1 INTRODUÇÃO

Inseridas em um cenário competitivo, onde o grau de exigência dos clientes é cada vez maior, e ainda considerando que pesquisas recentes apontam para um movimento de restrito comprometimento das pessoas com o seu trabalho, as organizações enfrentam o desafio de identificar o nível de comprometimento de seus colaboradores, na busca pela possibilidade de potencializar seu poder de influência sobre o comportamento deles no ambiente de trabalho.

Estudo realizado e publicado pela Gallup, em 2013, sobre o estado do ambiente de trabalho global, indica que apenas 13% dos colaboradores em todo o mundo estão envolvidos no trabalho. O mesmo estudo atribui ao Brasil 27% dos colaboradores nesta condição. Segundo a publicação, o fato de as pessoas passarem boa parte de seu tempo no trabalho afeta sua qualidade de vida, o que leva à maioria global dos colaboradores a relatarem uma experiência negativa relacionada a ele (GALLUP, 2015).

Ressalta-se que, no passado, as empresas dependiam da submissão e do controle para atingir seus objetivos. Atualmente, um número cada vez maior de empresas está buscando a geração do compromisso dos seus colaboradores, o que gera benefícios mais

duradouros (COHEN; FINK, 2003).

Neste contexto, o cooperativismo é considerado um movimento, um estilo de vida, ou seja, consiste numa sistemática que se fundamenta nas pessoas e não no capital, visando as necessidades do grupo, e não a lucratividade. A prosperidade almejada é coletiva, tornando-se uma alternativa socioeconômica que permite o sucesso dos seus participantes de forma justa e equilibrada. O cooperativismo possui a prerrogativa de reconhecimento socioeconômico no Brasil, estimando atingir o patamar de 12 milhões de cooperados e empregar, até o final de 2016, cerca de 353 mil colaboradores (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2011).

Classificado como um dos ramos mais organizados do cooperativismo, o cooperativismo de crédito é atuante nas áreas urbana e rural, possuindo como objetivo principal a promoção da poupança e o financiamento das necessidades ou empreendimentos dos seus associados (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2015).

No ambiente cooperativo, segundo Stecca (2014), estratégias de gestão de pessoas podem orientar as práticas para o cumprimento de normas e padrões, apontando para a necessidade de atingir os objetivos institucionais, acabando por determinar um sentimento de compromisso para com o desempenho da cooperativa.

Além disso, estudos a respeito do comprometimento organizacional se intensificaram muito nas últimas décadas, trazendo diversos conceitos acerca do tema, visto que todos envolvem a relação direta do indivíduo com a organização. Neste sentido, a compreensão dos motivos que levam os colaboradores a comprometerem-se com o trabalho é relevante, haja vista que a insatisfação é umas das causas maiores de declínio de compromisso organizacional (WAGNER; HOLLENBECK, 2009) e pode ocasionar problemas à organização, tais como rotatividade, conflitos, ambiguidade de função, ausências, entre outros (MATHIEU; ZAJAC 1990 apud SPECTOR, 2009;

MALTIN; MEYER, 2013), gerando impacto negativo na produtividade.

A partir desta contextualização, surge a questão norteadora do presente estudo: Qual a dimensão de comprometimento predominante nos colaboradores da região de Porto Alegre na organização pesquisada?

O presente artigo possuiu como objetivo geral verificar a presença de componentes do comprometimento entre os colaboradores de unidades de atendimento da região de Porto Alegre de uma cooperativa de crédito presente no Rio Grande do Sul, que emprega 252 colaboradores, baseado no modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991). Como objetivos específicos, buscou-se identificar as variáveis que podem influenciar o comprometimento destes colaboradores e propor sugestões de melhorias a partir dos resultados encontrados.

Para atingir estes objetivos, foi realizada uma pesquisa entre os colaboradores da instituição das unidades de Porto Alegre, através de aplicação das escalas de comprometimento organizacional das três dimensões: Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC) e Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON), ambas versões nacionais de autoria de M. M. Siqueira (BASTOS et al., 2008).

Quanto à metodologia, o estudo possuiu caráter descritivo, optou-se pelo estudo de caso como estratégia de pesquisa e utilizou-se abordagem quantitativa com amostragem por conveniência. Como técnica de coleta de dados primária, utilizou-se o questionário, ao passo que, como método de coleta secundário, fez-se uso de pesquisa bibliográfica.

Além desta seção introdutória, o artigo foi dividido em mais quatro seções. A seção dois consiste na fundamentação teórica. A seção três apresenta a metodologia aplicada no desenvolvimento da pesquisa. Na sequência tem-se a elaboração dos

resultados, bem como sua discussão. Por fim, apresenta-se as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Cooperativismo

Definido como um movimento, estilo de vida e modelo socioeconômico, ao cooperativismo se atribui a capacidade de unir desenvolvimento e bem-estar social, baseado em fundamentos referenciais de participação democrática, autonomia, solidariedade e independência. É um sistema que se fundamenta nas pessoas, não no capital, visando as necessidades do grupo e não a lucratividade. A prosperidade que se almeja é coletiva, levando o cooperativismo a tornar-se uma alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre os participantes (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2015).

A primeira organização cooperativa data de 1844, na Inglaterra, surgiu a partir das dificuldades emergidas após a Revolução Industrial, onde a mão de obra perdeu seu poder de troca, fazendo com que os baixos salários e as longas jornadas de trabalho trouxessem dificuldades no âmbito social e econômico à população, após experiências de ações assistencialistas anteriores sem êxito. Esta iniciou com 28 operários que se organizaram a partir do estabelecimento de normas e metas, respeitando os costumes, sendo conhecida como a primeira cooperativa moderna do mundo: Sociedade dos Probos de Rochdale (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2015). A cooperativa tinha como atividade principal viabilizar o consumo próprio (SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2015).

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Sheila Cristina Tavares de Oliveira Bassani, Flávia Camargo Bernardi, Mikael Dalberto, Maria Emilia Camargo, Uiliam Hahn Biegelmeier

No Brasil, o cooperativismo, nestes moldes, surge em 1902, no Rio Grande do Sul, sendo que atualmente abrange 13 áreas econômicas: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo, e apresentar e conhecimento no cenário socioeconômico do país (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2015).

Conforme ROCHA et al., 2011, a cooperativa é uma organização complexa já que possui dupla natureza, onde, ao mesmo tempo, é uma entidade social, negócio criado, financiado e gerido coletivamente e uma empresa inserida no mercado em busca de competitividade. O fato de a organização ser uma sociedade de pessoas e não de capital que tem no seu bojo o desenvolvimento do ser humano nas dimensões social, econômica e cultural, priorizando ter o aprimoramento individual através da atuação coletiva pautada em princípios participativos, justos e democráticos, amplia ainda mais sua complexidade.

Para Rocha et al. (2011), as particularidades da organização cooperativa inspiram cuidados no tangente à gestão, pois nela existem demandas por gestores qualificados nos moldes da administração profissional e sincronicamente possuem a capacidade de ponderação quanto aos princípios da cooperação, na busca pela conciliação dos objetivos econômicos, técnicos e sociais priorizados por esta filosofia.

Quadro 1 – Representatividade do cooperativismo no Brasil em números

Dados do sistema OCB em 2014	
Cooperativas	6.800
Associados	11.500.000
Empregos	340.000
Brasileiros beneficiados pela forma cooperativa de trabalhar	46.000.000

Fonte: Relatório anual OCB (BRASIL COOPERATIVO, 2014).

2.2 Cooperativismo de crédito no Brasil

O cooperativismo de crédito possui a finalidade essencial de promover a poupança e financiar necessidades ou empreendimentos dos seus cooperados. No Brasil, foi um dos primeiros ramos a se desenvolver, iniciando em 1902, no Rio Grande do Sul, por iniciativa do padre jesuíta Theodor Amstad, no modelo alemão de Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), que se aplicava, preferencialmente, junto a pequenas comunidades rurais ou vilas, onde o capital social não era valorizado, era admitida qualquer pessoa que na cooperativa depositasse suas economias, recebendo uma pequena remuneração. Em caso de sobras ao final da apuração do exercício, criavam-se reservas para necessidades futuras. O segmento se desenvolveu muito no Rio Grande do Sul, desde sua implantação, chegando a contar com uma cooperativa central e 50

cooperativas singulares a ela filiadas (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2015).

Ao final da década de 1920, surge no Brasil um segundo modelo de cooperativismo de crédito, este mais adequado para as condições brasileiras, denominado cooperativismo de crédito popular que se desenvolveu em grande velocidade. O modelo era baseado no desenvolvido pelo italiano Luigi Luzzati (1841-1927) e diferenciava-se do anterior pelo fato de exigir um pequeno capital para o ingresso dos cooperados e ter como público preferencial os assalariados, artesãos e pequenos empresários da indústria ou do comércio. Entre as décadas de 1930 e 1950, estima-se que foram criadas cerca de 1200 cooperativas desse modelo, as mesmas alcançando um considerável nível de desenvolvimento (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2015).

O terceiro e último modelo, baseado nas ideias do canadense Alphonse Desjardins (1854-1920), trazido por Maria Thereza Rosália Teixeira Mendes, chega ao Brasil num momento de incertezas, ao final dos anos 50, quando o órgão governamental responsável pela fiscalização e autorização de funcionamento de cooperativas resolveu suspender a autorização de funcionamento do ramo, desta forma, não concedendo sua implantação (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2015).

O cooperativismo de crédito no Brasil passou por entraves legais do Banco Central do Brasil na tentativa de impedir o seu funcionamento até a década de 80, quando ressurgiu com força, contando com dois bancos e inúmeras cooperativas atuando no crédito urbano e rural em nível nacional, fazendo com que, em 2002, o governo federal dispensasse atenção ao ramo, no intuito de democratizar o crédito e permitindo a constituição de cooperativas segmentadas e destinadas a pequenos empreendedores e empresários, liberando, no decorrer de 2003, a constituição das cooperativas de livre admissão e de empresários. Hoje, as cooperativas de crédito

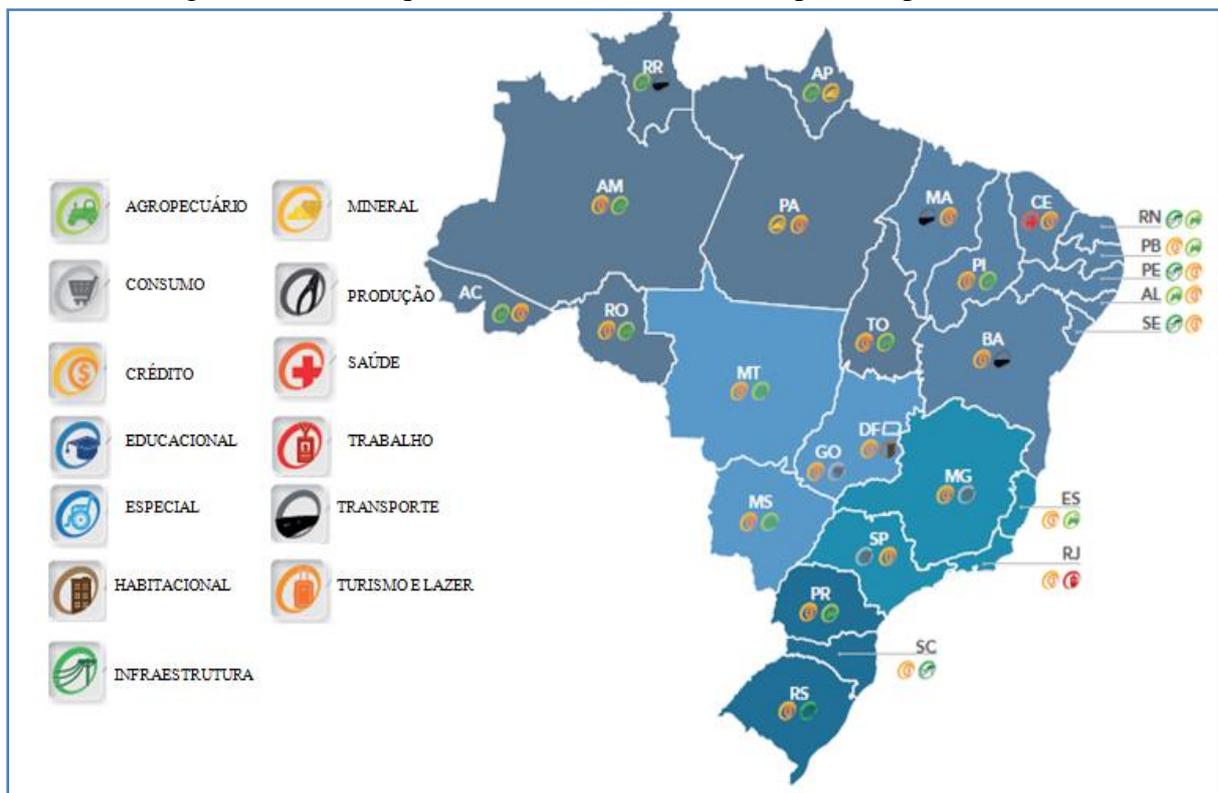
Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Sheila Cristina Tavares de Oliveira Bassani, Flávia Camargo Bernardi, Mikael Dalberto, Maria Emilia Camargo, Uiliam Hahn Biegelmeier

contam com um respaldo legal extenso para seu funcionamento, que inclui resoluções, leis e estatutos, submetendo-se ao controle do Banco Central do Brasil, e são consideradas um dos ramos mais bem organizados do cooperativismo (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2015).

Figura 1 – Ramos que lideram em número de cooperados por UF



Fonte: Relatório anual (BRASIL COOPERATIVO, 2014).

2.3 Estudos acerca do comprometimento organizacional

Num contexto onde a carreira possui papel mais relevante que o fato de ter um

emprego em um determinado local, é imposto às organizações o desafio de construir vínculos de apego dos seus indivíduos quando, para estes, o que mais importa é avançar nos patamares da vida profissional (STECCA, 2014).

Bandeira, Marques e Veiga (2000) ponderam que o termo comprometimento organizacional permite diversas interpretações e o descrevem como atitude ou orientação para a organização, unindo a identidade da pessoa à da empresa. Trazem, ainda, que pode ser um fenômeno da estrutura organizacional resultante das transações entre os atores organizacionais; um estado em que o indivíduo se vincula à empresa por suas ações e/ou crenças pessoais, ou ainda, a origem do relacionamento de um membro do sistema com o todo. O definem de maneira geral como um forte vínculo do indivíduo com a organização, que o leva a dar algo de si, a saber: sua energia e lealdade. Da mesma maneira, SIQUEIRA, 2014, consideram a identificação do indivíduo com a organização e o desejo de permanecer nela.

Na percepção de Mansour, Chiniara e Bentein (2013), o comprometimento organizacional tem forte relação com à satisfação organizacional, aos comportamentos de cidadania e à intenção de deixar a empresa.

Embora não exista um consenso conceitual a respeito do tema, asseveram Bandeira, Marques e Veiga (2000), a intenção dos teóricos com a delimitação e identificação dos elementos determinantes do comprometimento organizacional é no sentido de direcionar esforços para envolver o indivíduo completamente com a organização, atingindo assim maior produtividade.

Estudos acerca do comprometimento no trabalho intensificaram-se a partir da década de 1970 e são marcados pela diversidade de definições e modelos teóricos de referência, bem como pela aplicação de variados instrumentos de medidas do comprometimento. Bandeira, Marques e Veiga (2000) salientam que as pesquisas na área se direcionam mais aos enfoques afetivo-attitudinal e instrumental, porém, as

demais vertentes também agregam muito para o aprimoramento do tema. Afirmam ainda os autores que, apesar das inúmeras diferenças entre as vertentes conceituais acerca do assunto, todas apresentam um ponto em comum: a premissa de que o vínculo do indivíduo com a organização existe e não há como evitá-lo, havendo divergências apenas na forma como este vínculo se desenvolve e se mantém no ambiente da organização. Corroboram as vertentes em reconhecer o fato de que altos níveis de comprometimento organizacional trazem resultados positivos para a organização e seus membros.

O enfoque afetivo-atitudinal, desenvolvido a partir dos trabalhos de Mowday, Porter e Steers (1982), destaca-se no meio acadêmico como a linha de pesquisa mais utilizada (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000; VANDENBERGHE; LANDRY; PANACCIO, 2013).

O enfoque afetivo evidencia a identificação do indivíduo com as metas da organização, a internalização dos seus valores, reconhecendo-os como próprios. Estão presentes neste enfoque o sentimento de lealdade, desejo de pertencer e se esforçar pela empresa, que podem ser medidos através de uma escala de atitudes, segundo (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

Sob a perspectiva do enfoque afetivo, o indivíduo tende a ser mais proativo, uma vez que parte dele o desejo de doar-se à organização de alguma forma. O comprometimento organizacional sob este enfoque torna o vínculo do colaborador com a organização mais forte, pois se baseia nos seus sentimentos, na aceitação das crenças, na identificação e assimilação dos valores organizacionais.

O Quadro 2 apresenta os principais conceitos e estudos relacionados ao tema comprometimento organizacional:

Quadro 2 – Evolução dos estudos acerca do comprometimento organizacional

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Sheila Cristina Tavares de Oliveira Bassani, Flávia Camargo Bernardi, Mikael Dalberto, Maria Emilia Camargo, Uiliam Hahn Biegelmeier

PERÍODO	AUTORES	CONCEITO PRINCIPAL
1958	KELMAN	As recompensas motivavam o comprometimento do empregado, sendo este instrumental apenas.
1960	BECKER	Comprometimento instrumental como ênfase na dedicação dos colaboradores para permanecer na empresa (sidebeats).
1982	MONDAY, PORTER E STEERS	Conceito de comprometimento afetivo como vínculo do indivíduo e sua organização sob três aspectos: disposição a realizar esforços, irrefutável aceitação dos valores organizacionais e aspiração em permanecer na empresa.
1983	MORROW	Cinco grandes focos de comprometimento: valores, organização, carreira, trabalho e sindicato. Composição de construtos e propostas de mensuração do comprometimento. Múltiplos focos ou partes da conjuntura interna ou externa que podem ser alvo do vínculo do indivíduo com o trabalho.
1986	O'REILLY E CHATMAN	Compreendem o comprometimento organizacional como uma ligação psicológica que une o indivíduo e a organização. As bases de comprometimento são: identificação, internalização e o aquecimento.
1992	BECKER	Conceito multidimensional do comprometimento. Introdução aos estudos do conceito de focos e componentes na mesma análise
1992	THEVENET	Visão de comprometimento bidimensional: adesão e oportunidade.
1991,1997	MEYER E ALLEN	Ilustram o modelo tridimensional do comprometimento, sob enfoques afetivo, instrumental e normativo.
1995	SIQUEIRA	Autora desenvolve escalas nacionais para mensurar comprometimento organizacional para as três bases de comprometimento ilustradas por Meyer e Allen.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Sheila Cristina Tavares de Oliveira Bassani, Flávia Camargo Bernardi, Mikael Dalberto, Maria Emilia Camargo, Uiliam Hahn Biegelmeier

1996	BASTOS	Comprometimento sob a visão de cinco grandes enfoques.
2006	SOLDI E ZANELLI	Autores defendem que na atualidade existem seis correntes de pesquisa acerca do comprometimento organizacional: afetivo-atitude, instrumental, normativo, sociológico, comportamental e afiliativa.

Fonte: Elaborado a partir de Souza (2007 apud ARAÚJO, 2010, p.30), Bastos et.al. (2008) e Vandenberghe, Landry e Panaccio (2013).

No contexto da relação de emprego, considerando o comprometimento afetivo, o funcionário encontra-se diante de uma série de interações que geram obrigações (recompensas, apoio, autonomia, segurança do emprego, condições de trabalho etc.) e, de acordo com o valor que atribui a esses recursos, o funcionário tende a se manifestar em troca com uma atitude de comprometimento mais ou menos pronunciada (VANDENBERGHE; LANDRY; PANACCIO, 2013).

O enfoque normativo origina-se principalmente das pesquisas desenvolvidas por Weiner (1982) e Weiner e Vardi (1990) e aborda o plano organizacional através da análise da cultura e o plano individual através dos processos motivacionais. Trata-se do sentimento de obrigação que um colaborador tem em relação à sua empresa. Neste enfoque, a condução do comportamento do indivíduo acontece conforme ele internaliza o conjunto de pressões normativas da organização. O comprometimento, desta forma, é a vinculação do colaborador aos objetivos e interesses da organização que se demonstra e se propaga por essas pressões normativas (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000; VANDENBERGHE; LANDRY; PANACCIO, 2013).

O fato de os valores e as normas praticadas pela organização convergirem à crença de seus membros acerca do que é ético e moral é condição necessária para a adesão dos mesmos a esta esfera de comprometimento. Sob a perspectiva normativo-

instrumental de Wiener (1982), o comportamento humano é estabelecido por dois fatores: o atitudinal, que diz respeito à atitude como decorrência da avaliação dos resultados da ação, e o normativo, que consiste na compreensão da ação como resultado das pressões normativas (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

Oriundo dos trabalhos de Becker (1960), o enfoque instrumental conceitua o comprometimento como consequência da percepção do trabalhador com relação às recompensas recebidas enquanto parte da organização. O modelo defende que o empregado permanece na organização apenas enquanto percebe benefícios nesta relação (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000). Cabe esclarecer que este enfoque também é encontrado na literatura com a denominação de comprometimento de continuidade (VANDENBERGHE; LANDRY; PANACCIO, 2013).

BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000, definem que comprometimento por este modelo vem a ser um mecanismo psicossocial, onde elementos *side-bets* (recompensas) ou produtos de ações prévias (custos) são limitadores ou moderadores de ações posteriores. Basicamente, o comprometimento instrumental reflete os benefícios e as vantagens que o colaborador deveria sacrificar se optasse por sair da organização (VANDENBERGHE; LANDRY; PANACCIO, 2013).

Em suas pesquisas voltadas ao comprometimento organizacional, Meyer e Allen (1984) desenvolvem e impulsionam esta abordagem, considerando ambos os enfoques: afetivo e instrumental (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

Na sequência, apresenta-se o detalhamento do modelo tridimensional, desenvolvido por Meyer e Allen (1984), que foi base para o desenvolvimento desta pesquisa. Tal modelo alicerçou a elaboração do instrumento utilizado para a coleta dos dados.

2.4 O modelo tridimensional

Por volta da década de 1990, os pesquisadores John Meyer e Natalie Allen propuseram um modelo que se tornou referência em estudos acerca do tema comprometimento organizacional: o modelo de três dimensões. O modelo defende que o comprometimento organizacional está fundamentado em três componentes: o afetivo, o instrumental e o normativo (ROCHA, 2012).

Nesta perspectiva, Meyer e Allen (1991) relacionam o comprometimento afetivo como o sentimento de apego à organização, o comprometimento instrumental ou calculativo como a percepção da desvantagem em não permanecer na organização e o comprometimento normativo como o sentimento de obrigação em permanecer na organização porque esta é a atitude correta a tomar (BASTOS et.al., 2008).

O modelo tridimensional originou um conjunto de três escalas com o propósito de medir as dimensões de comprometimento, inicialmente maiores e que foram reduzidas a seis itens cada, que foram experimentadas e reformuladas ao longo do tempo, ampliando significativamente sua validade e confiabilidade (BASTOS et.al., 2008).

Em virtude do foco do presente estudo, é inescusável a compreensão da importância da força de trabalho nas cooperativas. Num contexto em que os associados são, ao mesmo tempo, usuários e gestores do negócio, emergem as questões concernentes ao aproveitamento das teorias de gestão de pessoas direcionadas para organizações competitivas da iniciativa privada em organizações cooperativas.

O desafio torna-se grande para a cooperativa de crédito pesquisada, pois, além das peculiaridades inerentes ao seu tipo de negócio, disputa mercado na Região de Porto Alegre, onde há 31 instituições financeiras diferentes, com aproximadamente 1.250

pontos de atendimento (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS, 2015), sendo que esta conta com 11 destes pontos apenas. Acompanhando o desafio de penetração mercadológica, surge o de comprometer os colaboradores das cooperativas, uma vez que pesquisa da Hay Group apontou que colaboradores que estejam totalmente comprometidos com seu trabalho possuem 2,5% chances maiores de ultrapassar o desempenho de colegas que não estejam comprometidos (HAY GROUP, 2015).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo possuiu caráter descritivo, definido por Hair et al. (2005) como um projeto de pesquisa usualmente estruturado e criado com a finalidade específica de medir características descritas em uma questão de pesquisa. Em geral, pressupostos teóricos direcionam o processo e oferecem uma lista do que precisa ser mensurado.

A escolha por este tipo de pesquisa possibilitou mensurar a quantidade de colaboradores que se enquadra em cada uma das dimensões propostas no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), justamente a proposta deste tipo de método segundo conceituado por Malhotra (2012) como pesquisa conclusiva, que tem como principal objetivo a descrição de algo, que pode ser as características de grupos relevantes, como as organizações, o que possibilita determinar o percentual de unidades de uma população específica que exhibe certo comportamento.

Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, que, conforme Yin (2001), consiste em uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos de forma clara. Pondera ainda o autor, que esta estratégia é

escolhida ao se explorar acontecimentos contemporâneos, mas não é possível manipular comportamentos relevantes no contexto inserido, o que justifica a sua escolha, pois a pesquisa foi realizada no ambiente real de trabalho dos colaboradores na busca de componentes comportamentais relativos ao comprometimento organizacional nas diversas unidades de estudos elencadas. Nesta perspectiva, o estudo de caso compreende um método abrangente, que pode incluir estudos de caso único ou múltiplos estudos de casos, adaptando-se a abordagens tanto quantitativas quanto qualitativas.

A abordagem elencada para o estudo foi a quantitativa, que consiste nos casos em que o pesquisador faz uso de modelos teóricos e problemas de pesquisa bem definidos (HAIR et al., 2005). A pesquisa quantitativa estuda as sequências numéricas utilizadas para representar determinados fenômenos, geralmente está associada às escalas cientificamente construídas e amplamente testadas (VIRGILLITO, 2010).

O estudo teve como população os 252 colaboradores de uma cooperativa de crédito presente no Rio Grande do Sul, composta pela população - alvo definida dezesete unidades. População, na abordagem de Malhotra (2012), é o conjunto de elementos ou objetos que possuem as informações procuradas pelo pesquisador e sobre as quais se quer concluir algo. População alvo definida, conforme Hair (2010), trata-se do conjunto completo de elementos que foram identificados para a pesquisa. A amostra foi escolhida por conveniência que, segundo Malhotra (2012), consiste em uma técnica de amostragem não probabilística, buscando atingir uma amostra de elementos convenientes, onde as unidades amostrais são fáceis de acessar e mensurar, restringindo a 11 unidades de análise localizadas exclusivamente no município de Porto Alegre, onde os 115 colaboradores respondentes desenvolvem atividades operacionais, em conformidade com os objetivos da pesquisa. O conceito de amostra descrito por Hair (2010) é o da seleção de pequenas quantidades de elementos baseado em grupo alvo maior, com a expectativa de que as informações colhidas deste grupo menor

possibilitem uma análise a respeito do maior grupo.

Atualmente, a organização é composta de 252 colaboradores distribuídos em 17 unidades de atendimento e a superintendência. Seu ramo de atividade é o crédito e operacionalizam diversos produtos e serviços, tais como consórcios, poupança, cartões e seguros.

A cooperativa tem em seus direcionadores incondicionais a valorização do relacionamento, a oferta de soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria de vida dos associados e sociedade e está inserida em um dos mais sólidos sistemas cooperativos do mundo, sendo referência pelo modelo de atuação em sistema, com 100 cooperativas de crédito filiadas, que operam com uma rede de atendimento com 1.321 pontos. A estrutura conta ainda com quatro Centrais Regionais, uma Confederação, uma Fundação e um Banco Cooperativo e suas empresas controladas.

Para tanto, a técnica de coleta de dados primária utilizada foi o questionário, que consiste em uma técnica de coleta estruturada composta por uma série de perguntas escritas ou orais que um entrevistado deve responder (MALHOTRA, 2012). O questionário foi disponibilizado por meio físico, entregue pessoalmente pelos gestores de cada unidade, após estes receberem orientação diretamente por parte da pesquisadora. Esse procedimento se fez necessário para garantir os resultados da pesquisa, já que, de acordo com Bastos et al. (2008, p. 56), “deve-se cuidar para que os respondentes tenham entendido as instruções e o modo de assinalar suas respostas”. Os questionários ficaram disponíveis aos respondentes para retorno pelo período de 28/09/2015 a 05/10/2015.

O instrumento utilizado na pesquisa compreendeu as escalas de comprometimento organizacional das três dimensões: Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC) e Escala de Comprometimento Organizacional Normativo

(ECON), ambas versões nacionais de autoria de M. M. Siqueira⁶ (BASTOS et al., 2008). As referidas escalas são compostas de questões fechadas, com cinco categorias de respostas, possibilitando a avaliação do grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmativas, conhecida como Escala Likert (MALHOTRA, 2012).

Conforme Mattar (2012), as escalas somatórias com o objetivo de medir atitudes propostas por Rensis Likert, em 1932, compreendem diversas afirmações relacionadas ao objeto pesquisado, onde a cada célula de resposta é atribuída uma pontuação que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada uma delas e o somatório total desta pontuação se dá a partir da soma de cada afirmação. Cabe salientar que, muito embora não houvesse a necessidade de validação dos referidos instrumentos em um caso-piloto, uma vez que os mesmos já foram testados cientificamente, tendo sua eficácia comprovada (BASTOS et al., 2008), o pré-teste foi aplicado a cinco pessoas, sendo três destas, colaboradores com as características idênticas aos do público-alvo da pesquisa e duas membros da alta cúpula da cooperativa, com o objetivo de verificar o grau de entendimento dos termos utilizados em seu conteúdo, evitando problemas de interpretação, bem como a melhor forma de apresentação e formatação do instrumento, que o tornasse mais atraente ao respondente, aumentando a probabilidade de retorno.

Em consonância, aplicou-se como técnica de coleta de dados secundários a pesquisa bibliográfica, na busca por trabalhos publicados na área e bibliografia com a finalidade de referendar a pesquisa.

Em relação à técnica de análise de dados, utilizou-se a estatística descritiva, que, segundo Virgillito (2010), se ocupa da classificação e tabulação dos dados de forma

coerente, deixando-os prontos para outros cálculos. Para Hair et al. (2010), a estatística descritiva é um método utilizado para resumo e descrição de dados obtidos de uma amostra de respondentes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a aplicação do instrumento nas unidades amostrais, seguiu-se a tabulação e análise dos dados. Nesta etapa, primeiramente os questionários foram transferidos para uma planilha eletrônica, fase em que se apurou adesão de 76,52% de respondentes à pesquisa, ou seja, obteve-se o retorno de 88 questionários preenchidos, dos 115 disponibilizados aos colaboradores ativos das 11 unidades amostrais, sendo sete questionários invalidados em função de falhas no preenchimento, totalizando 81 questionários válidos.

Utilizou-se, na análise dos dados, a estatística descritiva na caracterização da amostra e descrição da tendência do comportamento dos pesquisados em relação aos aspectos abordados. Para o desenvolvimento da estatística descritiva, utilizaram-se o software SPSS versão 20 e o Microsoft Excel.

4.1 Perfil dos entrevistados

A pesquisa foi voltada aos colaboradores das 11 unidades de atendimento localizadas especificamente na cidade de Porto Alegre, contando com 88 respondentes dentre os 115 colaboradores ativos das unidades. Quanto ao gênero dos entrevistados,

conforme a Tabela 1, pode-se apurar a predominância de colaboradores do sexo feminino, representando 56,8% da amostra. Este percentual reflete as mudanças demográficas, culturais e sociais que influenciaram a ampliação da participação das mulheres no mercado de trabalho ocorridas nas últimas duas décadas do século XX (CHIES, 2010).

Tabela 1 – Gênero dos pesquisados

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa(%)	Frequência Acumulada(%)
Masculino	35	43,2	43,2
Feminino	46	56,8	100,0
Total	81	100,0	

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Em relação à faixa etária dos respondentes, verificou-se que grande parte possui idade entre 18 e 35 anos (74,1%), sendo que, destes, apenas 19,8% são jovens, definidos pela literatura e pelas estatísticas como aqueles que possuem idade limitada a 25 anos, muito embora estudos recentes já comecem a caracterizar neste nível as pessoas até 29 anos (ROCHA, 2008). Desta forma, observou-se que o perfil da equipe de trabalho da cooperativa é de colaboradores considerados não-jovens, conforme ilustrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Faixa etária dos pesquisados

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa(%)	Frequência Acumulada(%)
De 18 a 25 anos	16	19,8	19,8
De 26 a 35 anos	44	54,3	74,1
De 36 a 45 anos	18	22,2	96,3
De 46 a 55 anos	3	3,7	100,0
Total	81	100,0	

Fonte: Elaborado pelos autores(2015).

Quanto à área de atuação, a área comercial, onde atuam colaboradores nos cargos desde assistentes de atendimento até gerentes de unidade de atendimento, se sobressaiu: dos 81 respondentes, 45 trabalham na área, o que representa 55,6% da amostra total, sendo que na área administrativa, atuantes desde caixas até gerentes administrativo-financeiros, representaram 44,4% da amostra, com 36 respondentes (Tabela 3).

Tabela 3 – Área de atuação na cooperativa

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa(%)	Frequência Acumulada(%)
Comercial	45	55,6	55,6
Administrativa	36	44,4	100,0
Total	81	100,0	

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

A Tabela 4 demonstra que o tempo de atuação na cooperativa entre a maioria dos respondentes é de um a dez anos (65,4%), sendo que, destes, 54,3% possuem entre seis e dez anos de atuação na empresa. Destacou-se o fato de considerável número de respondentes (28,4%) estarem na cooperativa entre 11 e 15 anos, o que indica baixa rotatividade na organização. Outro fato interessante, evidente na Tabela 5, é que muito embora os colaboradores da área comercial predominem entre os entrevistados que atuam na cooperativa entre seis e 15 anos de empresa (48,15%), é a área administrativa à qual pertencem 100% dos entrevistados que estão na cooperativa há mais de 15 anos.

Sheila Cristina Tavares de Oliveira Bassani, Flávia Camargo Bernardi, Mikael Dalberto, Maria Emilia Camargo, Uíliam Hahn Biegelmeier

Tabela 4 – Tempo na Cooperativa

	Frequência absoluta	Frequência Relativa(%)	Frequência Acumulada(%)
De 1 a 5 anos	9	11,1	11,1
De 6 a 10 anos	44	54,	65,4
De 11 a 15 anos	23	28,4	93,8
De 16 a 20 anos	4	4,9	98,8
Mais de 20 anos	1	1,2	100,0
Total	81	100,0	

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Tabela 5 – Tempo de cooperativa versus área de atuação

Tempo na Cooperativa	Área Comercial(%)	Área Administrativa(%)
De 1 a 5 anos	7,41	3,70
De 6 a 10 anos	29,63	24,69
De 11 a 15 anos	18,52	9,88
De 16 a 20 anos	-	4,93
Mais de 20 anos	-	1,24
Total	55,56	44,44

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Ilustra a Tabela 6 que o grau de instrução dos colaboradores da cooperativa é elevado, pois somente 3,7% dos respondentes possuem apenas formação total ou parcial do ensino médio. A grande maioria, 71,6%, cursou ou está cursando alguma formação de nível superior. Pode-se inferir que o fato de a cooperativa arcar com parte do valor dos estudos contribui para este elevado percentual, tendo em conta que no momento presente as pessoas na organização são vistas como agentes estratégicos que podem produzir mudanças e transformação através do conhecimento. Nesta perspectiva, a transferência de benefícios sociais como estratégia de remuneração deixa de ser vista como custo elevado para ser prática recorrente na conquista por vantagem competitiva e de retenção de talentos (STEFANO et al., 2014).

Tabela 6 – Grau de instrução dos pesquisados

	Frequência absoluta	Frequência Relativa(%)	Frequência Acumulada(%)
Ensino Médio Incompleto	2	2,5	2,5
Ensino Médio Completo	1	1,2	3,7
Ensino Superior Incompleto	27	33,3	37,0
Ensino Superior Completo	31	38,3	75,3
Pós-Graduação Incompleta	6	7,4	82,7
Pós-Graduação Completa	14	17,3	100,0
Total	81	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

4.2 Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo – ECOC

A ECOC consiste em uma medida multidimensional, composta de quatro componentes, onde o escore médio de cada componente é obtido através do somatório

dos valores indicados pelo respondente nos parênteses, dividindo este pelo número de afirmativas de cada componente. O resultado deste instrumento busca avaliar o grau de concordância ou discordância dos entrevistados quanto à possibilidade de perdas e dificuldades em caso de desligamento do seu atual local de trabalho para atuar em outra organização (BASTOS et.al., 2008).

A interpretação dos escores médios se dá através de análise de cada componente de forma individual, levando em conta o valor obtido e o significado de cada um conforme elucida o Quadro 3. Considera-se que um escore médio entre 4 e 5 representa concordância em relação ao componente inquirido, assim como o escore médio entre 3 e 3,9 representa incerteza e o escore médio entre 1 e 2,9 representa discordância (BASTOS et al., 2008).

Quadro 3 – Determinações, definições, itens integrantes dos quatro componentes da ECOC

Determinações	Definições	Itens
Perdas sociais no trabalho	Crenças de perda de estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, vínculo de amizade com colegas e liberdade para a realização de seu trabalho.	3,4,5 e 6
Perdas de investimentos feitos na organização	Crenças de perda de dedicação de tempo e esforço e investimentos realizados para alcançar sua posição na empresa.	2,7 e 8
Perdas de retribuições organizacionais	Crença de que seria perdido considerável salário e benefícios ofertados pela empresa.	1,11 e 12
Perdas Profissionais	Crenças de que a carreira seria prejudicada, que levaria certo tempo até conquistar o respeito bem como se acostumar ao novo trabalho, que perderia o prestígio de ser empregado daquela	9, 10, 13,14 e 15

	empresa e estaria jogando fora o esforço e aprendizagem dedicados para desenvolver suas atuais tarefas.	
--	---	--

Fonte: Adaptado de Bastos et. al. (2008).

Tabela 7 – Resultados referentes aos componentes ECOC

Componente	Discorda	Indeciso	Concorda
Perdas sociais no trabalho	58,02%	40,75%	1,23%
Perdas de investimentos feitos na organização	65,43%	24,69%	9,88%
Perdas de retribuições organizacionais	46,92%	35,80%	17,28%
Perdas profissionais	65,43%	30,87%	3,70%

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Para o primeiro componente analisado, que considera as perdas sociais no trabalho, os colaboradores indicam discordância quanto à expectativa de sofrer essas perdas ao deixarem a cooperativa. Um número muito pequeno, apenas 1,23%, acredita que as sofreria e a quantidade de indecisos foi significativa, com 40,75%. Os colaboradores não acreditam que em outra organização teriam menor estabilidade no emprego, este item apresentou o menor nível de concordância, com apenas 2,32.

O segundo componente, referente às perdas de investimentos feitos na organização, revela que 65,43% dos colaboradores não concordam, sobretudo, quanto ao item que estariam desperdiçando os esforços que fizeram para alcançar sua posição atual na cooperativa, que teve o maior grau de discordância, pontuando 2,44.

Quanto ao componente relativo às perdas de retribuições organizacionais, a maior parte dos colaboradores discorda que sofreria perdas em relação a salários e benefícios, com 46,92%, porém, é significativa também a quantidade de indecisos sobre a perda, com 35,80%. Fica evidente, todavia, que os colaboradores acreditam que não teriam dificuldade em ganhar um salário tão bom quanto o que percebem hoje, pois o item com maior grau de discordância foi o relativo à remuneração, que teve escore médio de 2,78.

O último componente analisado, acerca das perdas profissionais, deixa tangível a visão dos colaboradores de que não declinariam em sua carreira ao deixar a cooperativa, com 65,43%. Apenas 3,70% dos colaboradores acreditam nestas perdas. Os colaboradores acreditam que não estariam prejudicando sua vida profissional, item que apresentou escore médio de 2,41 em discordância.

Tabela 8 – Escores por componente – ECOC

Variáveis - ECOC	Escore médio
Perdas sociais no trabalho	
Eu perderia a estabilidade do emprego que tenho hoje na cooperativa (garantias de não ser demitido).	2,32
Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.	2,48
Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro da cooperativa.	3,05
Eu perderia a liberdade que tenho de realizar o meu trabalho dentro da cooperativa.	3,14

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Sheila Cristina Tavares de Oliveira Bassani, Flávia Camargo Bernardi, Mikael Dalberto, Maria Emilia Camargo, Uiliam Hahn Biegelmeier

Perdas de investimentos feitos na organização

Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro da cooperativa.	2,44
Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei à cooperativa.	2,60
Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta cooperativa.	2,56

Perdas de retribuições organizacionais

Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.	2,78
Eu deixaria de receber vários benefícios que a cooperativa oferece aos seus colaboradores (vale-transporte, convênios médicos, auxílio refeição).	2,96
Eu teria mais coisas a perder do que ganhar com este pedido de demissão.	3,22

Perdas profissionais

Eu estaria prejudicando minha vida profissional.	2,41
Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como hoje sou dentro da cooperativa.	2,72
Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser colaborador da cooperativa.	2,86
Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.	2,46
Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	2,46

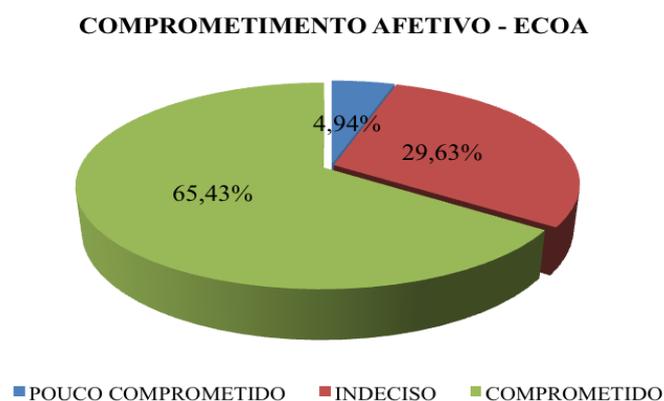
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

4.3 Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo – ECOA

Consiste em uma escala de medida unidimensional, possui uma versão completa com 18 itens e versão reduzida com apenas cinco itens, que foi a opção utilizada neste estudo. O cálculo de escore, desta forma, é oriundo da soma dos valores assinalados e divisão dos mesmos conforme a quantidade de itens da escala escolhida. No caso deste estudo, foi dividido por cinco (BASTOS et al., 2008).

Na interpretação dos resultados da ECOA, valores de escores de 1 a 2,9 são indicativos de frágil compromisso afetivo com a organização, escores entre 3 e 3,9 indicam indecisão do empregado quanto a este vínculo e escores entre 4 e 5 apontam alto nível de comprometimento afetivo pela organização por parte do colaborador (BASTOS et al., 2008).

Gráfico 1 – Grau de comprometimento afetivo



Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

A análise deste componente, evidenciou-se que 65,43% dos respondentes manifestaram compromisso afetivo com a cooperativa, à medida que apenas 4,94% manifestaram pouco comprometimento afetivo. Apresentaram indecisão no componente 29,63% dos entrevistados.

O resultado da análise evidencia forte vínculo afetivo dos colaboradores com a cooperativa, uma vez que o escore médio deste componente ficou em 4,02 no geral. Dentro desta dimensão, a variável de maior destaque entre os respondentes é o interesse pela empresa em que trabalha, com escore médio 4,21, seguida do orgulho que sentem dela, com escore 4,11, conforme ilustrado na Tabela 9.

Tabela 9 – Escores médios ECOA

Variáveis - sentimentos em relação à cooperativa - ECOA	Escore médio
Orgulhoso dela	4,11
Contente com ela	3,89
Entusiasmado com ela	3,89
Interessado por ela	4,21
Animado com ela	3,93

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

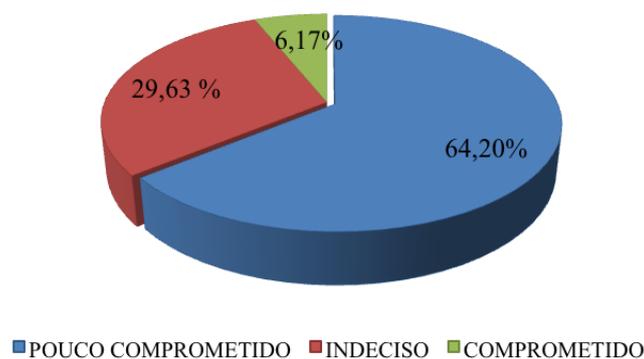
4.4 Escala de Comprometimento Organizacional Normativo – ECON

Considerando a característica unidimensional da escala, o escore médio pode ser obtido através da adição dos valores assinalados pelo respondente em cada item e posterior divisão pela numeração de itens da escala, neste caso, por sete (BASTOS et al., 2008).

Quanto à apreciação do escore médio, considera-se que este entre 4 e 5 pode revelar a crença do trabalhador em suas obrigações e deveres com a empresa em que trabalha. Escores entre 3 e 3,9 indicam incerteza do respondente quanto ao seu compromisso com a empresa e, por fim, escores entre 1 e 2,9 indicam a discordância do trabalhador em relação ao seu compromisso de manter obrigações e deveres junto à organização (BASTOS et al.,2008).

Gráfico 2 – Grau de comprometimento normativo – ECON

COMPROMETIMENTO NORMATIVO -ECON



Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Ao analisar o resultado deste componente, é possível concluir que poucos colaboradores acreditam que possuem deveres morais com a cooperativa, apenas 6,17%. É expressivo o número de respondentes que se considerou indeciso quanto ao compromisso normativo com a cooperativa: 29,63%. Já o número de colaboradores que acreditam que não possuem dever moral ou retribuição alguma à cooperativa foi relevante: 64,20%, sendo o item que representa obrigação em permanecer na cooperativa o de maior grau de discordância entre os respondentes, com apenas 2,16 de escore médio, seguido do item que se refere à desonestidade para com a cooperativa em caso de saída para atuação em outra organização, este com escore médio de 2,41.

Tabela 10 – Escores médios – ECON

Variáveis - ECON	Escore médio
Continuar trabalhando na cooperativa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.	3,01
É minha obrigação continuar trabalhando para esta cooperativa.	2,16
Eu seria injusto com a cooperativa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar em outro lugar.	2,45
Neste momento, a cooperativa precisa dos meus serviços.	3,69
Seria desonesto de minha parte ir trabalhar em outro local agora.	2,41
É a gratidão pela cooperativa que me mantém ligado a ela.	2,44

A cooperativa já fez muito por mim no passado.

3,11

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

4.5 Proposições de melhorias

A partir dos resultados encontrados, sugere-se como ação de melhoria o aprimoramento da comunicação interna, orientada aos diversos benefícios oferecidos pela empresa, comparando-os aos benefícios oferecidos por empresas de mesmo segmento de mercado, ilustrando, inclusive, o custo que os colaboradores deixam de ter usufruindo os mesmos, ou seja, o quanto a cooperativa agrega na renda e na qualidade de vida dos seus colaboradores ao proporcioná-los. Esta ação pode trazer um enfoque sob a ótica da valorização dos colaboradores e do reconhecimento de seus esforços individuais para desempenhar seu trabalho na cooperativa. Desta forma, é possível melhorar o entendimento das equipes acerca destes temas, gerando satisfação destas com a cooperativa, uma vez que os escores na esfera calculativa e normativa foram consideravelmente baixos.

As pessoas, ao se sentirem tratadas de modo justo com base nos resultados que recebem, ficam satisfeitas. Muito embora a satisfação não garanta uma maior produtividade no trabalho, a insatisfação acarreta em consequências onerosas para as organizações. Na cooperativa, a satisfação dos colaboradores é ainda mais relevante, considerando que os colaboradores atuam na área de prestação de serviços orientados ao relacionamento, uma vez que os clientes (no caso, os associados) desenvolvem uma relação de compromisso com esse colaborador. Prestadores de serviço satisfeitos

tendem a permanecer na organização e proporcionar uma experiência agradável ao seu cliente (BATEMAN; SNELL, 2007).

5 CONCLUSÃO

A questão norteadora do estudo pretendeu desvendar o nível de comprometimento predominante nos colaboradores da região de Porto Alegre na organização pesquisada. Para este fim, o estudo apresentou como objetivo geral verificar a presença dos componentes do comprometimento entre os colaboradores elencados baseado no modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991).

A pesquisa apontou para a presença das três dimensões do comprometimento do modelo de Meyer e Allen entre os colaboradores da cooperativa que responderam à pesquisa, quais sejam: afetivo, instrumento e normativo.

O estudo designou que a dimensão prevalente no grupo pesquisado foi a afetiva, sendo a única com escore médio superior a 3,9, atingindo 4,02, seguida da dimensão normativa, com escore médio de 2,77, e da dimensão instrumental ou calculativa, com escore médio de 2,71. Esse resultado é positivo para o crescimento sustentável almejado pela cooperativa, uma vez que metanálise de aproximadamente mil estudos conduzida por Cooper, Kakin e Viswersvaran (2005 apud SPECTOR, 2012) apontam para a relação de um melhor desempenho de colaboradores que trabalhem devido a um vínculo emocional (comprometimento afetivo) e de um pior desempenho para colaboradores que trabalham em virtude de um senso de obrigação (comprometimento calculativo).

Como objetivo específico, a pesquisa teve a identificação das variáveis que podem influenciar o comprometimento destes colaboradores e, finalmente, propor

sugestões de melhoria a partir dos resultados encontrados.

Para atingir o primeiro objetivo específico, averiguou-se, dentro da dimensão predominante, as variáveis mais relevantes e que, por consequência, possuem maior influência nos níveis de comprometimento dos colaboradores. Como resultado desta busca, se alcançou que, dentro da dimensão afetiva, a variável mais significativa aos respondentes é o interesse pela empresa em que trabalha, seguida do orgulho que sentem dela. Esse sentimento pode estar atrelado à forma de gestão participativa, à cultura cooperativa onde estão inseridos que se diferencia de empresas de segmentos semelhantes, ao passo que não vislumbram o lucro, mas sim a sustentabilidade do negócio, priorizando o crescimento coletivo através da solidariedade, bem como aos valores da organização. Pelos resultados atingidos, pode-se afirmar que os objetivos da pesquisa foram alcançados.

Muito embora o estudo tenha se realizado sob o necessário rigor científico, o mesmo apresenta algumas limitações metodológicas que devem ser consideradas para uma melhor compreensão dos resultados. A escolha pela técnica de amostragem não probabilística por conveniência pode trazer alguns resultados tendenciosos, por essa razão, os mesmos não podem ser generalizados, cabendo a sugestão de estudos futuros com a coleta de dados a partir de outras amostras, que atinjam de forma integral a população-alvo, com a finalidade de confirmar ou não os resultados encontrados nesta pesquisa, visando maior assertividade quanto à presença das dimensões e componentes do comprometimento propostas na cooperativa como um todo.

Pesquisas qualitativas poderiam auxiliar no entendimento do comportamento organizacional, visto a evidência da facilidade em deixar a organização por parte dos colaboradores entrevistados a baixíssimo custo de saída perante a esfera instrumental. Desta forma, aconselha-se a realização das mesmas para que se propicie evitar perda de colaboradores qualificados, bem como o entendimento acerca dos indicadores maiores

de tempo de permanência na empresa para os colaboradores da área administrativa em relação aos da área comercial.

Como agenda de pesquisa, propõe-se, ainda, realização do estudo acerca do comprometimento com os cooperados que não atuam com vínculo empregatício na cooperativa, uma vez que a participação destes é fundamental para o desenvolvimento sustentável nesta forma de negócio.

Sugere-se, também, estudos de caso em organizações com atuação nas diferentes áreas do cooperativismo, que estabeleçam a conexão entre comprometimento organizacional e políticas de gestão de pessoas, visto a carência de pesquisas específicas na área, sendo que esta relação pode possibilitar o aumento substancial na produtividade e níveis de satisfação dos colaboradores. Pesquisas entre diferentes setores, tais como indústria, comércio e estabelecimentos bancários, da mesma região onde a pesquisa foi realizada, é sugestão pertinente para futura investigação do comprometimento de colaboradores em diferentes contextos, contudo, dentro de um mesmo perímetro de atuação para que se possa relacionar diferenças e semelhanças de perfil profissional, possibilitando comparações e a adoção de melhores práticas. Dada a relevância do tema, aspira-se que o presente estudo possa subsidiar futuras pesquisas.

ORGANIZATIONAL COMMITMENT: STUDY OF A TRIDIMENSIONAL MODEL IN A CREDIT COOPERATIVE IN THE “GAÚCHA” CAPITAL

ABSTRACT

Above the existing competitiveness in the market and the difficulties related to the people management, the organizational commitment analysis has become relevant to the organizations that aim sustainable growth. The commitment in the cooperativism environment is particular, considering the double nature of the cooperatives, being, at the same time, social entity and company inserted in the market, having the necessity of qualified management employees and at the same time they consider the philosophy principles of the cooperative institution. Thus, the sense of commitment with the cooperative performance can be directed from the strategies of the management of appropriated people, since they look the knowledge around the variables that most contribute for the generation of this feeling in their employees. With these information, the study intends to identify the dimension of the predominant commitment in the employees in the region of Porto Alegre in a credit cooperative, based on the tridimensional model proposed by Meyer and Allen (1995), seeking to know the variables that can influence it, introducing improvement suggestions from these results. Therefore, the study had as methodology the descriptive search, through the case study, with a quantitative approach, using an instrument already scientifically validated, with a group of 115 active employees of the cooperative. The results indicate the existence of a high degree of affective component, even highlighting, the variable interest in the company and pride of belonging it.

Keywords: Organizational Commitment, People Management

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, S. M. **Comprometimento organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen: um estudo de caso no IFRN– Campus Natal/Central**. 2010. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Potiguar, Natal, 2010.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 133-157, maio/ago. 2000.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-95.

BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo**. 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

BRASIL COOPERATIVO. **Relatório OCB – 2014**. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=17632>. Acesso em: 1 nov.2015.

CHIES, P. V. Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. **Revista Estudos Femininos**, Florianópolis, v. 18, n. 2. p. 507-528, maio/ago. 2010.
COHEN, A.; FINK, S. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS — FEBRABAN. **Busca banco**. Disponível em:<www.buscabanco.com.br/%20-%20Busca%20Banco%20-%20FEBRABAN%20Federa%C3%A7%C3%A3o%20Brasileira%20de%20Bancos.html>. Acesso em: 1 jul. 2015

Sheila Cristina Tavares de Oliveira Bassani, Flávia Camargo Bernardi, Mikael Dalberto, Maria Emilia Camargo, Uiliam Hahn Biegelmeier

GALLUP. **Mundo**: o estado do ambiente de trabalho global. 2013. Disponível em: <<http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>>. Acesso em: 1 jul. 2015.

HAIR, J. F. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
HAIR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAY GROUP. **Engajamento do funcionário**. Disponível em: <<http://www.haygroup.com/br/services/index.aspx?id=7998>>. Acesso em: 07 nov. 2015.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALTIN, E. R.; MEYER, J. O comprometimento e o bem-estar dos empregados. In: ROJOT, J.; ROUSSEL, P.; VANDENBERGHE, C. **Comportamento organizacional**: teorias das organizações, motivação no trabalho, comprometimento organizacional. Lisboa: Instituto Piaget, 2013. v. 3, p. 407-436.

MANSOUR, J. B.; CHINIARA, M.; BENTEIN, K. O comprometimento para com o grupo de trabalho e o superior. In: ROJOT, J.; ROUSSEL, P.; VANDENBERGHE, C. **Comportamento organizacional**: teorias das organizações, motivação no trabalho, comprometimento organizacional. Lisboa: Instituto Piaget, 2013. v. 3, p. 365-405.
MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

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

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS — OCB. **Cooperativismo**. 2015. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp>>. Acesso em: 1 jul.2015.

Sheila Cristina Tavares de Oliveira Bassani, Flávia Camargo Bernardi, Mikael Dalberto, Maria Emilia Camargo, Uíliam Hahn Biegelmeier

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS — OCB. **Panorama do cooperativismo brasileiro**. 2011. Disponível em:<http://www.ocb.org.br/gerenciador/ba/arquivos/panorama_do_cooperativismo_brasileiro_2011.pdf>. Acesso em: 1 jul.2015.

ROCHA, A.C.et al. Estudo do comprometimento organizacional em uma cooperativa de crédito. **Revista Espacios**, v. 3, n. 5, p. 9, maio 2012. Disponível em:<<http://www.revistaespacios.com/a12v33n05/12330409.html#uno>>. Acesso em: 01 jul. 2015.

ROCHA, S. A inserção dos jovens no mercado de trabalho. **Cadernos CRH**, Salvador, v. 21, n. 54, p. 9-12, set./dez. 2008.

SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - OCERGS. **História do cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.ocergs.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo50>>. Acesso em: 01 jul. 2015.

SIQUEIRA, M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, M. M. et al. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

STECCA, J. P. **Estratégias genéricas na gestão de pessoas e comprometimento organizacional**: um estudo em sociedades cooperativas de crédito. 2014. 144 f. Tese (Doutorado em Ciências)— Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Sheila Cristina Tavares de Oliveira Bassani, Flávia Camargo Bernardi, Mikael Dalberto, Maria Emilia Camargo, Uiliam Hahn Biegelmeier

STEFANO, S.R. et al. Práticas de benefícios sociais nas organizações: desafios na gestão de pessoas. **Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, Maringá, v. 19, n. 1, p. 65-88, jan./jun. 2014.

VANDENBERGHE, C.; LANDRY, G.; PANACCIO, A. O comprometimento organizacional. In: ROJOT, J.; ROUSSEL, P.; VANDENBERGHE, C. **Comportamento organizacional: teorias das organizações, motivação no trabalho, comprometimento organizacional**. Lisboa: Instituto Piaget, 2013. v. 3, p. 325-405.

VIRGILITTO, S. B. **Pesquisa de marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

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