

# AS INFLUÊNCIAS DA GESTÃO DE PESSOAS NO COMPROMETIMENTO

## *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INFLUENCES ON COMMITMENT*

Data de submissão: 26-06-2015

Aceite: 15-08-2016

Jaime Peixoto Stecca<sup>1</sup>

Lindolfo Galvão de Albuquerque<sup>2</sup>

Marta Von Ende<sup>3</sup>

### RESUMO

O estudo do comprometimento organizacional e seus antecedentes e consequentes, têm ocupado um espaço importante na agenda de pesquisas. É conveniente nesta agenda incluir as sociedades cooperativas, devido sua importância na geração e distribuição de riquezas. O objetivo deste trabalho foi investigar a relação entre as estratégias de gestão de pessoas adotadas nas sociedades cooperativas de crédito com o comprometimento organizacional dos seus colaboradores. Para o alcance deste, realizou-se uma investigação junto aos colaboradores de cooperativas de crédito dos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina pertencentes a três representativos sistemas brasileiros de crédito cooperativo – Sicredi, Sicoob e Unicred - verificando-se a percepção em relação às estratégias de gestão adotadas e o comprometimento organizacional dos mesmos. Um total de 388 pessoas responderam 33 questões relativas às estratégias genéricas de gestão de pessoas e 23 questões relativas ao comprometimento organizacional, com base no modelo validado por Medeiros (2003). Os dados foram tratados utilizando estatística multivariada, valendo-se da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) para testar a relação causal entre os construtos estudados. Os resultados indicam que as estratégias de gestão de pessoas adotadas afetam positivamente o comprometimento organizacional dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional; gestão de pessoas; estratégia; cooperativas; cooperativas de crédito.

---

1 Possui Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, especialização em Gestão Empresarial pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC e doutorado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP, FEAC/USP. Santa Maria. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: jaime@ufsm.br

2 Possui graduação em Administração pela Universidade de São Paulo, USP, Especialização em Formação de Assesores Para Empresas Industriais pela Universidade São Paulo, USP, Especialização em Cursos de Pós-Graduação Depto Produção Poli/USP, mestrado em Administração pela Universidade de São Paulo, USP e doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo, USP. São Paulo. São Paulo. E-mail: lgdalbuq@usp.br

3 Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, especialização em Estatística e Modelagem Quantitativa pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS e doutorado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM. Santa Maria. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: marta@politecnico.ufsm.br

## ABSTRACT

*The study of organizational commitment and their antecedents and consequences, has taken an important place in the research agenda. It is appropriate in this agenda include cooperative societies, due to its importance in the generation and distribution of wealth. The objective of this study was to investigate the relationship between the strategies of human resource management adopted in credit cooperatives and the organizational commitment of their employees. To achieve this, an investigation was conducted with employees of credit cooperatives in the states of Rio Grande do Sul and Santa Catarina from three representative Brazilian credit cooperative systems - Sicredi, Sicoob and Unicred. It was studied employees' perception to the management strategies and their organizational commitment. A total of 388 people answered 33 questions about generic strategies of human resource management and 23 questions about organizational commitment, based on the model validated by Medeiros (2003). The data were analyzed using multivariate statistics, taking structural equation modeling (SEM) technique to test the causal relationship between the studied constructs. The results indicate that the adopted strategies of human resource management positively affect the organizational commitment of employees.*

**Keywords:** Organizational commitment; human resource management; strategy; cooperatives; credit cooperatives.

## 1 INTRODUÇÃO

O tema comprometimento há muito vem ocupando um espaço significativo nas pesquisas relativas ao papel das pessoas nas organizações, seus reflexos na produtividade, ou para o entendimento da origem e consequência destes vínculos, já que o conceito de comprometimento passa obrigatoriamente pela criação de vínculos com outrem. É também pacificado que o comprometimento é um construto que abarca questões múltiplas na organização, transitando e interferindo na motivação do trabalhador, no seu desempenho profissional, na sua capacidade de trabalhar em equipe e aculturar-se no grupo ou organização, bem como a outros temas relativos à psicologia organizacional (BARBOSA; FARIA, 2000).

Bastos (1997), ao discutir o comprometimento no trabalho, atesta haver uma fragmentação e redundância conceitual acerca do assunto, fruto de uma abordagem metodológica predominantemente quantitativa, favorecendo o surgimento de uma série de dimensões, que, por sua vez, necessitam de nomenclaturas específicas, e contribuem para o surgimento de vários construtos. Porém, Barbosa e Faria (2000), ao resumirem os caminhos apontados pelas pesquisas acerca do tema, afirmam haver consenso em relação às bases do comprometimento, apontando serem elas: a) afetiva, em que o vínculo se estabelece pela presença de sentimentos de afeição, apego, identificação reconhecimento e lealdade, entre outros; b) instrumental, em que o vínculo se estabelece pela observação de custos e benefícios relacionados à ação e c) normativa, em que o vínculo se dá pela internalização das normas, valores e padrões estabelecidos, criando uma concordância moral com os valores e objetivos da organização. Nesta mesma linha e respeitando estas bases propostas como conciliatórias, Medeiros (2003), em sua pesquisa que prospecta a influência do comprometimento organizacional no desempenho de empresas hoteleiras, propõe a existência de seis grupos com as variantes do comprometimento: Afetivo (internalização de valores e objetivos), Instrumental (poucas alternativas), Normativo (obrigação pelo desempenho), Normativo (obrigação em permanecer), Afiliativo (sentimento de fazer parte) e Instrumental (linha consistente de atividade).

Albuquerque (1992; 1999) contribui com o estudo dos antecedentes do comprometimento, ao fazer distinção entre uma concepção antiga e uma nova nas organizações, afirmando existirem três conjuntos de características: a) características relacionadas à estrutura organiza-

cional – hierarquização, sistemas de produção, forma de organização do trabalho e sistemas de controle do trabalho, b) características relacionadas a relações de trabalho – nível de educação e formação para o trabalho, relações de independência e confiança entre trabalhador – empregado, relações com o sindicato e participação dos empregados nas decisões e c) características ligadas às políticas de recursos humanos – emprego, contratação, treinamento, carreiras, política salarial e de incentivos. Ainda segundo Albuquerque (1992; 1999), esta nova concepção, refletida em estratégias de comprometimento, impõe às organizações com esta visão a busca da qualificação e do desenvolvimento dos colaboradores, relações de trabalho mais duradouras, trabalho em grupo que facilitam a comunicação e participação na organização.

O estudo foi realizado entre os colaboradores de cooperativas de crédito, portanto, apesar de não ocupar o espaço central no tema deste estudo, o cooperativismo pode ser considerado o “pano de fundo” desta pesquisa, colaborando para a compreensão do fenômeno comprometimento e sua relação com as estratégias genéricas de gestão de pessoas especialmente nestas organizações. Com base neste panorama, elege-se como objetivo deste artigo *investigar a relação entre as estratégias de gestão de pessoas adotadas nas sociedades cooperativas de crédito com o comprometimento organizacional dos seus colaboradores*, considerando o comprometimento organizacional como a variável dependente e as estratégias genéricas de gestão de pessoas como variável independente.

O eixo central da pesquisa é delimitado pelo construto comprometimento organizacional e suas dimensões, relacionando-o com as características organizacionais de sociedades cooperativas de crédito. O comprometimento organizacional é estudado sob a ótica da multidimensionalidade, abordado segundo as dimensões propostas por Medeiros (2003). As características organizacionais são da mesma forma apresentadas por Medeiros (2003) tidas por base nos estudos de Albuquerque (1992; 1999). No que se refere ao tipo de organização objeto do estudo, optou-se pelas sociedades cooperativas pela singularidade organizacional típica destas, destacando-se a pulverização da propriedade na pessoa de associados e não investidores, a participação ligada à pessoa e não a quantidade de cotas – o princípio “uma pessoa, um voto”, a lucratividade aos associados entregue também na forma de prestação de serviços ou facilidades e fortes aspectos doutrinários e históricos que embasam estas organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de apresentar a teoria que embasa esta pesquisa, o referencial teórico está dividido em duas partes: a primeira trata sobre comprometimento organizacional e a segunda, sobre as estratégias de gestão de pessoas e suas especificidades nas cooperativas.

### 2.1 O comprometimento organizacional

No contexto de mudanças no cenário organizacional vivenciada, a carreira assume papel mais importante que o “estar empregado” em um determinado local, impondo às organizações o desafio de construir vínculos de apego dos seus indivíduos num momento em que os mesmos estão mais preocupados em avançar nos degraus da vida profissional (Bastos, 1998). Soma-se a esta peculiaridade das novas relações do empregado para com a organização, o próprio ordenamento da sociedade que assume características desafiadoras ao indivíduo e que se vê diante de descontinuidades e rupturas a sinalizar a falência de múltiplas instituições características da sociedade industrial, principalmente pelo aumento dos índices de desemprego estrutural, a cres-

cente violência social, a incerteza quanto ao futuro, as crises do interior dos grupos familiares e do bem-estar social (Bastos e Pereira, 1997). Tractenberg (1999) e Matoso (1995) acrescentam às mudanças e desafios enfrentados na sociedade, o consumo desenfreado derivado da grande variedade de produtos disponíveis, o surgimento e a valorização de novas profissões, o aumento das desigualdades sociais, reorganização dos movimentos sociais, mudança do perfil populacional e precarização nas relações de trabalho, insegurança de diversas ordens – de emprego, de mercado de trabalho, e nos requisitos de empregabilidade.

Bastos (1993) atesta que há uma ruptura com as explicações tayloristas em relação ao homem no trabalho, onde, no modelo tradicional, esta relação era centrada no equipamento biológico do indivíduo e em aspectos do ambiente físico. Esta ruptura acontece devido ao surgimento dos estudos comportamentais, desviando o eixo para a perspectiva psicológica do comportamento do trabalhador, incluindo questões relativas à satisfação e à motivação e atitudes no trabalho. Ainda em seu raciocínio, o autor sugere que o estudo do comprometimento extrapola os estudos iniciais do comportamento do indivíduo centrados na satisfação e motivação, ampliando o leque para o entendimento dos vínculos do trabalhador para com a organização, incluindo nos motivos para o estabelecimento deste vínculo outros atores, como sindicatos, valores, profissão, etc.

Estes conceitos denotam a amplitude da questão comprometimento, que abarca considerações que vão desde o compromisso do indivíduo com uma determinada coisa, um objetivo por ele almejado ou uma causa a que esteja disposto a lutar. Recortando o fenômeno para a proposta de estudo que está sendo apresentada, destaca-se o comprometimento do indivíduo para com a organização da qual faz parte. Este comprometimento, dito organizacional, é apontado por Reichers (1985) como um compromisso de perspectivas múltiplas, ou seja, uma organização possui diferenciados públicos que se comprometem de maneira diferente. Estes públicos distintos possuem valores e objetivos também distintos, não necessariamente compatíveis com os objetivos gerais da organização. Desta forma, “o comprometimento organizacional deve ser visto como uma coleção de comprometimentos que podem, inclusive, ser conflitantes entre si” (Bastos, 1998, p. 2).

Mowday (1998) atesta ser o comprometimento uma força individual de identificação e envolvimento do indivíduo para com a organização, caracterizada por três componentes: uma forte crença e aceitação dos valores e metas da organização, uma vontade de exercer um esforço considerável em favor desta mesma organização e o desejo de permanecer membro dela.

Os aspectos multidimensionais do comprometimento são corroborados por Medeiros (2003), que contribui ao trazer à tona dimensões latentes, acrescentando mais duas às já conhecidas dimensões nominadas normativa, instrumental, afetiva e afiliativa. Segundo o referido pesquisador, dimensões antes acreditadas e tratadas como sobrepostas, mostram interdependência, desaguando em seis novas dimensões simultâneas e complexas que se relacionam entre si: a) Afetivo – internalização de valores e objetivos, b) Instrumental – poucas alternativas, c) Normativo – obrigação pelo desempenho, d) Normativo, obrigação em permanecer, e) Afiliativo – sentimento de fazer parte e f) Instrumental – linha consistente de atividade. O trabalho de Medeiros (2003), que identificou estas dimensões de comprometimento listadas acima, consistiu em examinar relações existentes entre características organizacionais (estrutura organizacional, sistemas de recursos humanos e filosofia e valores organizacionais), dimensões latentes do comprometimento organizacional (como já descrito) e o desempenho da organização. O estudo foi realizado com base nos indicadores de comprometimento organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993) e O’Reilly e Chatman (1986), além de indicadores desenvolvidos pelo próprio pesquisador. Já as características organizacionais pesquisadas são as propostas por Albuquerque (1992; 1999).

Neste estudo, Medeiros (2003) mostra que um determinado conjunto de características

organizacionais – as consideradas por Albuquerque (1992; 1999) como indutoras de comprometimento – influi positivamente nas dimensões latentes do comprometimento predominantemente afetivas, que, por sua vez, afetam positivamente no desempenho da organização. De outra forma, outro conjunto de características organizacionais - as consideradas por Albuquerque (1992; 1999) como promotoras de controle - influi positivamente nas dimensões instrumentais, que, por sua vez afetam negativamente o desempenho das organizações.

## 2.2 A gestão de pessoas

Na tentativa de apresentar a evolução da gestão de pessoas, Albuquerque e Leite (2009) propõem a mesma na forma de eras, afirmando existirem a Era Industrial, a Era Pós-Industrial e a Era Informacional. A Era Industrial é caracterizada pela “divisão do trabalho, caracterizada pela fragmentação e programação, tendo a eficiência e a produtividade como critérios únicos para a otimização dos recursos e dos fatores de produção”. A Era Pós-Industrial, cronologicamente situada na segunda metade do século XX, caracteriza-se por mudanças em relação à Era Industrial principalmente pela maior alocação de mão-de-obra no setor de serviços, apesar da ainda grande concentração em indústrias de manufatura. Já a Era Informacional traz como características os recursos humanos tornando-se globais, graças principalmente ao acesso facilitado e popular de redes de computadores, que deu origem a empreendimentos em rede, como visto em Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2007) *apud* Albuquerque e Leite (2009).

Mascarenhas (2008) reforça esta ideia ao afirmar que a evolução do pensamento acerca das pessoas nas organizações traz a consciência da organização informal como também influente no comportamento individual. Esta organização é conceituada pelo autor como o conjunto de relações sociais não previstas no organograma oficial da empresa, que tem caráter espontâneo, e no qual reinam comportamentos afetivos e jogos de poder, onde os indivíduos são imbricados neste sistema sociocultural. Ainda na sequência, o autor salienta que o comportamento do indivíduo, ao contrário do pensamento clássico, não deveria ser encarado apenas como originário de estímulos econômicos, mas também fruto da imersão no ambiente sociocultural.

Albuquerque e Leite (2009) alertam para uma nova postura para a gestão de pessoas. Esta área organizacional passa a ser percebida como estratégica, assumindo uma posição inédita, a de parceira nos negócios. Esta importância se dá principalmente por ocupar-se de questões vitais e intimamente relacionadas ao novo papel do trabalho humano, tais como perspectivas pessoais dos funcionários, remuneração, alinhamento estratégico e alto desempenho.

Fischer (2002) também se preocupa em fazer um resgate histórico do papel da área de gestão de pessoas nas organizações, mas desenvolve seu raciocínio ocupando-se em descrever os principais modelos dominantes de cada período e propõe existirem basicamente três grandes características destes períodos que marcam esta evolução. O primeiro é modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal, onde as preocupações dos gestores focavam-se principalmente na administração dos custos da mão-de-obra. O segundo modelo é decorrente da evolução da administração de pessoal. Este modelo é chamado de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano e é caracterizado por deslocar o enfoque inicialmente concentrado nas tarefas, nos custos e no resultado produtivo imediato para o comportamento das pessoas. O terceiro modelo integra as visões, salientando que a gestão de recursos humanos estaria voltada à integração, ao comprometimento dos empregados, à flexibilidade, à adaptabilidade e à qualidade. Estas novas preocupações da Administração de Recursos Humanos são detalhadas ainda por Fischer (2002) ao afirmar que esta envolve uma visão ampla e profunda nas seguintes áreas

de atuação, tais como: planejamento e alocação de pessoas no trabalho, comunicação com os empregados, sentimento dos funcionários, gestão dos funcionários, gestão de custos e benefícios e gestão do desenvolvimento.

A necessidade de alinhar os interesses individuais com os organizacionais tem seu berço na preocupação das empresas em ordenar o seu crescimento através da visualização de um futuro almejado. Esta postura ou capacidade de projetar um futuro desejado e estudar maneiras de obtê-lo é conhecida como Planejamento Estratégico. Almeida (2010, p.5) conceitua Planejamento Estratégico como “uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”, continua seu raciocínio ao afirmar que após o ordenamento das ideias, é preciso ordenar as ações, implementando o plano estratégico, evitando assim o desperdício de esforços e caminhando-se na direção pretendida.

A discussão desta dicotomia – como aliar objetivos organizacionais de longo prazo com objetivos individuais de curto prazo – é a porta de entrada para a gestão estratégica de pessoas. Esta visão baseia-se no pressuposto que o comportamento humano é complexo – o que não é novo – mas que o indivíduo como ator em organização é convidado a alinhar este comportamento aos objetivos estratégicos da mesma. Ainda segundo Mascarenhas (2008), gerir estrategicamente as pessoas na organização pressupõe coadunar as preocupações das políticas e práticas de recursos humanos com os objetivos estratégicos do negócio. Este alinhamento questiona o antigo papel de recursos humanos, que se ocupava anteriormente com a administração dos processos de RH e pela manutenção do moral alto dos funcionários, não se vinculando às preocupações estratégicas. Sendo assim, o papel da gestão estratégica de pessoas pode ser considerado como o de “garantir que o comportamento organizacional fosse compatível com as demandas estratégicas das organizações em seus ambientes de competição” (Mascarenhas, 2008).

Albuquerque (2002) situa o momento histórico da gestão estratégica de pessoas como um tempo de acirramento da competição entre as organizações, tanto no âmbito local, como regional e global, bem como uma época de revoluções tecnológicas e desenvolvimento do conhecimento, eventos estes que levaram as empresas, para garantir sua competitividade, a vislumbrarem um futuro almejado e prepararem-se para alcançá-lo. A estratégia é considerada o caminho para este futuro.

Albuquerque (2002), baseado em Anthony *et al.* (1996), propõe as seguintes características para a administração estratégica de pessoas: explicitamente reconhece os impactos do ambiente organizacional externo; reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho; apresenta foco no longo prazo; considera todas as pessoas da empresa, e não apenas o grupo de executivos ou o de empregados operacionais; está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais.

Bosquetti *et al.* (2009) ressaltam a evolução do conceito de administração estratégica de pessoas, percebido por Albuquerque (2002), ao afirmar que este conceito “resulta da crescente necessidade de orientação para planejamento e de intervenções gradativas com orientações estratégicas, visando à mudança do modelo de controle para o de comprometimento” (Bosquetti *et al.*, 2009, p. 51).

Segundo Albuquerque (2002), as estratégias de gestão de pessoas podem ser consideradas “de controle” ou “de comprometimento”, sendo percebidas conforme características organizacionais abaixo:

**Quadro 1 - As estratégias de controle e as estratégias de comprometimento.**

Modelo	Estratégias de controle	Estratégias de comprometimento
Características distintas		
<b>Estrutura Organizacional</b>		
Estrutura organizacional	Altamente hierarquizada, separação “quem pensa” e “quem faz”.	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar – <i>empowerment</i> .
Realização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações.	Trabalho enriquecido, gerando desafios.
Sistema de controle	Individual	Em grupo
<b>Relações de Trabalho</b>		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo.	Foco no encarreiramento flexível, emprego a longo prazo.
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado.	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia.
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua.
Relações com os sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo.	Alta, decisões tomadas em grupo.
<b>Política de Recursos Humanos</b>		
Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para futuras funções
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos.	Carreiras flexíveis de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com algo grau de diferenciação salarial entre eles.	Focada na posição da carreira e no desempenho com baixa diferenciação entre níveis
Incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco os incentivos grupais vinculados a resultados empresariais

Fonte: Albuquerque, 2002.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o alcance do objetivo proposto, foi realizado um estudo de campo, utilizando-se o método exploratório-descritivo com abordagem quantitativa. Com a pesquisa exploratória, pretende-se aprofundar os conhecimentos acerca do objeto estudados e como pesquisa descritiva, estabelecer as relações entre variáveis dependentes e independentes (GIL, 1999; TRIVIÑOS, 1990). Esta pesquisa está ancorada empiricamente em levantamentos (*survey*) (BABBIE, 1999) com características de estudos transversais, já que os dados foram coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estatisticamente (HAIR et al., 2005). Os dados utilizados foram primários (MALHOTRA, 2001). A unidade de observação foi o quadro funcional de sociedades cooperativas de crédito, englobando os diferentes níveis organizacionais, de onde foram selecionadas as amostras.

A pesquisa foi dividida em duas prospecções distintas, ambas acontecendo ao mesmo tempo: a primeira prospecção teve por objetivo identificar as estratégias genéricas na gestão de pessoas adotadas pelas organizações pesquisadas, englobando os Indicadores de Estrutura Organizacional (especialização, hierarquia e descentralização), os Indicadores de Subsistemas de Recursos Humanos (subsistema alinhado de recursos humanos e subsistema de contratação) e Indicadores de Filosofia e Valores Organizacionais (equipes, pessoas e confiança e rigor e busca de resultados). A segunda prospecção investigou o comprometimento organizacional dos colaboradores das mesmas, identificando as variantes do comprometimento, classificadas como Afetivo (internalização de valores e objetivos), Instrumental (poucas alternativas), Normativo (obrigação pelo desempenho), Normativo (obrigação em permanecer), Afiliativo (sentimento de fazer parte) e Instrumental (linha consistente de atividade). O instrumento utilizado foi construído com base em Medeiros (2003), utilizando-se a escala tipo *Likert* para identificação das percepções, contendo 33 questões relativas às estratégias genéricas de gestão de pessoas e 23 questões relativas ao comprometimento organizacional, somadas às questões de identificação do perfil.

O estudo foi realizado em três sociedades cooperativas de crédito situadas na região sul do Brasil: a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados de São Miguel do Oeste Ltda. (Sicoob), a Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos e Demais Profissionais da Saúde de Santa Maria Ltda. (Unicred) e a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados da Região Centro do Rio Grande do Sul Ltda. (Sicredi). As cooperativas totalizam um número de 526 colaboradores, sendo que 388 participaram da pesquisa, perfazendo um índice de participação de 74%. Os dados foram coletados por meio eletrônico, através das plataformas *google docs* e *survey monkey*.

Na análise dos dados, foram utilizadas estatísticas descritivas e multivariadas com apoio dos softwares SPSS 18® e Amos™. A estatística descritiva foi utilizada para caracterizar a amostra e descrever o comportamento dos pesquisados em relação a cada um dos construtos analisados. No caso das multivariadas, foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória para os construtos estudados, com emprego da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), para que se pudesse verificar o sentido e a intensidade do impacto das estratégias de gestão no comprometimento organizacional. A MEE é uma técnica multivariada que, ao combinar aspectos da regressão múltipla e da análise fatorial, possibilita estimar, de forma simultânea, uma série de relações de dependência (HAIR et al., 2009).

A qualidade de ajuste do modelo de equações estruturais, ou seja, a avaliação de quanto se ajusta aos dados da amostra (SCHUMACKER; LOMAX, 1996), foi realizada por intermédio dos seguintes indicadores: Estatística Qui-quadrado ( $\chi^2$ ), *Goodness of Fit* (GFI), *Comparative Fit Index* (CFI), *Tucker Lewis Index* (TLI), *Normed Fit Index* (NFI), *Root Mean Square Residual* (RMR) e *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA). Um modelo bem ajustado deve ter uma estatística  $\chi^2$  não significativa, valores para GFI, CFI, TLI e NFI superiores a 0,90 e valores para RMR e RMSEA inferiores a 0,08 (Hair, 2009).

Além de analisar o ajuste do modelo, foram avaliadas a unidimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente de cada construto. A unidimensionalidade foi avaliada a partir da identificação dos resíduos padronizados relativos aos indicadores de cada variável latente. A confiabilidade indica o grau de consistência interna entre os múltiplos indicadores de um construto, referindo-se, dessa forma, à extensão na qual um mesmo instrumento de medida produz resultados coerentes a partir de diversas mensurações (SCHUMACKER; LOMAX, 1996). Como instrumento de confiabilidade foi utilizada o Alpha de Cronbach, que, conforme Hair (2009, p. 100), refere-se a “uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior da aceitabilidade”. A validade convergente mede o quanto a vari-

ável latente está positivamente relacionada com as variáveis manifestas designadas para mensurar a mesma variável latente (GARVER; MENTZER, 1999). Para testar a validade convergente foi observada a magnitude e a significância estatística dos coeficientes padronizados e a adequação dos índices de ajuste anteriormente detalhados.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Primeiramente será apresentada a análise dos indicadores das características organizacionais. Após esta apresentação, o trabalho traz a análise dos indicadores de comprometimento organizacional. Na sequência, estas duas variáveis são relacionadas, apresentando-se a análise das características organizacionais no comprometimento organizacional.

### 4.1 Análise dos indicadores de características organizacionais

Nesta seção são analisados os indicadores de características organizacionais, considerados como antecedentes do comprometimento organizacional.

O Quadro 2 apresenta a estatística descritiva dos construtos de estrutura organizacional. Os três construtos de mensuração de estrutura obtiveram índices de ajuste adequados, ou seja, dentro dos limites recomendados pela literatura.

Os resultados indicam que, segundo a opinião dos pesquisados, há uma predominância nos aspectos de descentralização na organização em que atuam em relação aos demais, quais sejam, hierarquização e especialização, que ficaram em segundo e terceiro lugar, respectivamente. De uma maneira geral, a maioria dos respondentes concorda que a organização em que atua apresenta características de descentralização, onde as decisões são tomadas coletivamente, com a participação de todos.

Quadro 2 - Análise descritiva dos construtos de estrutura organizacional.

CONSTRUTOS E SUAS VARIÁVEIS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO-PADRÃO
<b>“Descentralização”</b>	<b>4,48</b>	<b>4,50</b>	<b>0,751</b>
ESTDES01 - Nesta empresa, as decisões são tomadas em grupo, buscando-se a participação dos empregados nas decisões.	3,99	4,00	1,780
ESTDES02 - Esta empresa dá liberdade ao empregado para exercer o trabalho da maneira que considera mais eficaz.	4,65	5,00	1,008
ESTDES03 - Nesta empresa os chefes fornecem respostas rápidas aos seus subordinados.	4,50	5,00	1,460
ESTDES04 - Esta empresa dá liberdade para os empregados solucionarem os problemas.	4,77	5,00	1,018
<b>“Hierarquização”</b>	<b>3,61</b>	<b>3,67</b>	<b>1,122</b>
ESTHIE05 - Esta empresa possui muitos níveis hierárquicos.	3,42	4,00	2,048
ESTHIE06 -Aqui na empresa existem muitos chefes.	2,95	3,00	2,106
ESTHIE07 - Esta empresa possui muitas normas e regras.	4,46	5,00	1,433
<b>“Especialização”</b>	<b>3,49</b>	<b>3,67</b>	<b>1,058</b>
ESTESP08 - Os empregados não participam das decisões da empresa, elas sempre são tomadas de cima para baixo.	3,48	4,00	1,925
ESTESP09 – Nesta empresa, os chefes definem as tarefas e os empregados as executam.	4,20	5,00	1,932
ESTESP10 - Considero meu trabalho muito repetitivo, pois sempre executo as mesmas tarefas.	2,80	3,00	1,906

Fonte: elaborado pelo autor.

A análise dos construtos de subsistemas de RH apresentada no Quadro 3 indica um elevado grau de concordância de que as cooperativas em que os colaboradores pesquisados trabalham possuem sistema alinhado de recursos humanos e claras políticas de contratação.

**Quadro 3 - Análise descritiva dos construtos de subsistemas de RH.**

CONSTRUTOS E SUAS VARIÁVEIS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO-PADRÃO
<b>“Sistema Alinhado de RH”</b>	<b>4,69</b>	<b>4,81</b>	<b>0,864</b>
SRHSAL11 - Os treinamentos realizados na empresa preparam os empregados para novas funções, motivando-os e encorajando-os ao desenvolvimento profissional.	4,73	5,00	1,215
SRHSAL12 - Esta empresa oferece oportunidades de aprimoramento para os empregados e investe continuamente no treinamento de seu pessoal.	5,02	5,00	1,023
SRHSAL13 - Esta empresa possui um sistema de remuneração que recompensa tanto o desempenho individual como o desempenho do grupo	4,29	5,00	1,438
SRHSAL14 - As metas de desempenho individual dos empregados são definidas em conjunto, pelos próprios empregados e seus chefes.	4,47	5,00	1,218
SRHSAL15 - Nesta empresa a avaliação de desempenho do empregado é realizada para melhorar o desempenho de cada um.	4,76	5,00	1,060
SRHSAL16 - Nesta empresa as pessoas são capacitadas a atuarem em mais de uma função.	4,84	5,00	1,048
SRHSAL17 - Aqui na empresa os chefes discutem com os empregados como melhorar o desempenho de cada um.	4,64	5,00	1,145
SRHSAL18 - Aqui na empresa os incentivos são dados para todos e são determinados pelos resultados alcançados coletivamente.	4,74	5,00	1,222
<b>“Políticas de Contratação”</b>	<b>4,61</b>	<b>4,67</b>	<b>0,878</b>
SRHPOC19 - Na seleção fui apresentado às características próprias da organização, quando me foi esclarecido o que se esperava de mim.	4,69	5,00	1,117
SRHPOC20 - O processo de seleção nesta empresa é rigoroso, sendo realizado em várias etapas.	4,13	4,00	1,283
SRHPOC21 - Esta empresa contrata os empregados visando uma carreira na empresa, não apenas para exercerem uma função específica.	5,01	5,00	1,043

Fonte: elaborado pelos autores.

Os resultados do estudo dos indicadores de Filosofia e Valores Organizacionais (Quadro 4) indicam um elevado grau de concordância dos respondentes de que as cooperativas em trabalho possuem uma preocupação com a valorização das pessoas, desenvolvimento de equipes e estabelecimento de relações de confiança. Os resultados também apontam que, de forma mais acentuada que os aspectos já citados, os colaboradores pesquisados percebem questões ligadas ao comportamento que devem possuir na organização e o foco nos resultados.

**Quadro 4 - Análise descritiva dos construtos de filosofia e valores organizacionais.**

CONSTRUTOS E SUAS VARIÁVEIS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO-PADRÃO
<b>“Pessoas, Equipes, Abertura e Confiança”</b>	<b>4,87</b>	<b>5,00</b>	<b>0,793</b>
VALEQU22 - A empresa estimula a realização de tarefas em grupo.	4,79	5,00	1,007
VALEQU23 - Esta empresa possui um conjunto claro e expressivo de valores compartilhados por todas as pessoas.	4,90	5,00	1,034
VALEQU24 - Esta empresa valoriza os trabalhos realizados em grupo.	4,90	5,00	0,964
VALEQU25 - Esta empresa confia plenamente nos seus empregados.	4,98	5,00	0,890

VALEQU26 - Percebo que há nesta empresa uma grande preocupação com as pessoas, independentemente do trabalho que realizam.	4,62	5,00	1,198
VALEQU27 - Os empregados aqui tem acesso às informações importantes e aos resultados obtidos pela empresa.	5,06	5,00	0,926
<b>“Rigor de Comportamento e Resultados”</b>	<b>5,13</b>	<b>5,17</b>	<b>0,666</b>
VALRES28 - Sabemos quais atitudes e comportamentos que devemos ter na empresa.	5,35	5,00	0,733
VALRES29 - Nesta empresa sabemos claramente o que não podemos fazer.	5,34	6,00	0,812
VALRES30 - Esta empresa possui regras explícitas, pois todos sabem o que deve ser feito.	4,99	5,00	0,844
VALRES31 - Todos nesta empresa sabem os resultados que a empresa espera de cada um.	4,88	5,00	0,994
VALRES32 - Aqui todos sabem quais são os propósitos mais amplos da empresa.	4,86	5,00	0,970
VALRES33 - Esta empresa atribui muita importância ao desempenho dela como empresa.	5,37	5,00	0,691

Fonte: elaborado pelos autores.

#### 4.2 Análise dos indicadores de comprometimento organizacional

Os resultados encontrados para o comprometimento organizacional em cooperativas de crédito confirmam que o comprometimento refere-se a um construto multidimensional. As seis dimensões do comprometimento propostas por Medeiros (2003) foram validadas na sua composição original.

O Quadro 5 apresenta os resultados da análise descritiva das variáveis dos construtos de comprometimento, indicando que o comprometimento “Normativo – obrigação pelo desempenho” foi o de maior intensidade no grupo pesquisado e também o mais homogêneo, uma vez obteve a maior média (5,61) e o menor desvio-padrão (0,241). Como a média e a mediana ficaram entre 5 (Concordo Muito) e 6 (Concordo Totalmente), denotam um elevado grau de concordância dos respondentes com as assertivas apresentadas, o que representa um elevado grau de comprometimento normativo. Por outro lado, o baixo desvio-padrão indica pouca variabilidade nas respostas, denotando a homogeneidade no grupo.

Também é elevado o comprometimento “Afetivo – internalização de valores e objetivos” no grupo pesquisado, que obteve a segunda maior média (5,25), seguido do comprometimento “Afiliativo – sentimento de fazer parte”, com média de 5,17. Na sequência, tem-se, ainda, o comprometimento “Instrumental – linha consistente de atividade”, com média de 5,01. O comprometimento “Instrumental – poucas alternativas” apresentou a menor média (3,08), indicando pouca presença desse tipo de comprometimento nos colaboradores de cooperativas de crédito estudadas. O segundo mais baixo comprometimento é o “Normativo – obrigação em permanecer”, que apresentou média igual a 3,86 e a maior variabilidade nas respostas (desvio-padrão = 1,559).

**Quadro 5- Análise descritiva dos construtos do comprometimento.**

CONSTRUTOS E SUAS VARIÁVEIS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO-PADRÃO
<b>“Afetivo – Internalização de Valores e Objetivos”</b>	<b>5,25</b>	<b>5,25</b>	<b>0,410</b>
AFEIVA34 - Eu me identifico com a filosofia desta organização.	5,37	5,00	0,543
AFEIVA35 - Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	5,49	6,00	0,442
AFEIVA36 - Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	5,07	5,00	0,646

AFEIVA37 - A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	5,07	5,00	0,773
<b>“Instrumental – Poucas Alternativas”</b>	<b>3,08</b>	<b>3,00</b>	<b>1,303</b>
INSPAL38 - Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	3,07	3,00	2,034
INSPAL39 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	2,68	2,00	2,094
INSPAL40 - Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	2,81	3,00	1,774
INSPAL41 - Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,76	4,00	2,225
<b>“Normativo – Obrigação pelo Desempenho”</b>	<b>5,61</b>	<b>5,67</b>	<b>0,241</b>
NOROBD42 - O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	5,73	6,00	0,321
NOROBD43 - Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	5,69	6,00	0,410
NOROBD44 - O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	5,40	5,00	0,493
<b>“Normativo - Obrigação em Permanecer”</b>	<b>3,86</b>	<b>4,00</b>	<b>1,559</b>
NOROPE45 - Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	4,01	4,00	2,413
NOROPE46 - Acredito que não seria certo deixar minha organização, porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	3,82	4,00	2,026
NOROPE47 - Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	4,13	4,00	2,064
NOROPE48 - Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	3,49	4,00	2,509
<b>“Afiliativo – Sentimento de Fazer Parte”</b>	<b>5,17</b>	<b>5,25</b>	<b>0,603</b>
AFIFAP49 - Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	5,00	5,00	0,881
AFIFAP50 - Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	5,12	5,00	0,854
AFIFAP51 - Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	5,33	5,50	0,703
AFIFAP52 - Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	5,24	5,00	0,866
<b>“Instrumental – Linha Consistente de Atividade”</b>	<b>5,01</b>	<b>5,00</b>	<b>0,475</b>
INSLCA 53 - Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	5,30	5,00	0,729
INSLCA 54 – Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	4,69	5,00	1,295
INSLCA 55 - Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	5,01	5,00	0,858
INSLCA 56 - Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	5,04	5,00	0,942

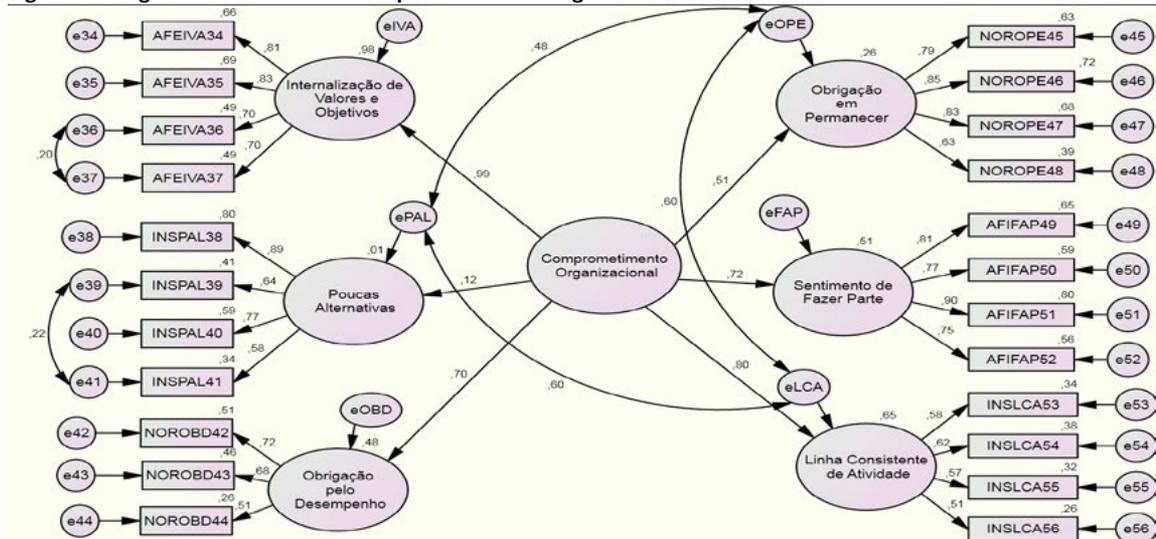
Fonte: elaborado pelos autores.

#### 4.2.1. Validação do construto de segunda ordem “comprometimento organizacional”

O construto “Comprometimento Organizacional” é constituído pelos indicadores latentes “Afetivo”, “Afiliativo”, “Instrumental – poucas alternativas”, “Instrumental – sentimento de fazer parte”, “Normativo – obrigação pelo desempenho”, e “Normativo – obrigação em permanecer”. A representação do construto de forma integrada está apresentada na Figura 1. Na tentativa de melhorar o ajuste do modelo, foram inseridas correlações entre erros, conforme relatório de modificação sugerido pelo Amos. Foram introduzidas três correlações entre erros dos construtos

de primeira ordem, conforme pode ser observado no modelo final apresentando O modelo final, com a introdução das correlações, melhorou seus índices de ajuste, sendo que além dos índices que já estavam dentro dos limites aceitáveis, o CFI aumentou para 0,902, ficando também dentro de limites aceitáveis.

Figura 1 - Diagrama do construto “Comprometimento Organizacional” – modelo final.



Nota: Todos os coeficientes apresentados foram significativos ao nível de 5%.

Analisando os coeficientes padronizados apresentados na Figura 26, nota-se que os construtos “Afetivo - Internalização de Valores e Objetivos” (coeficiente 0,99) e “Instrumental - Linha Consistente de Atividade” (coeficiente 0,80) são os que mais influenciam o comprometimento organizacional dos colaboradores. Em contrapartida, o construto “Instrumental – Poucas Alternativas” é o de menor peso (coeficiente 0,12) no comprometimento organizacional dos colaboradores.

Analisando as variáveis que compõem cada construto, constata-se que as questões ligadas à identificação com a filosofia (AFEIVA34) e à crença nos valores da organização (AFEIVA35) são as que apresentam maior impacto no comprometimento afetivo. Por outro lado, as questões que mais impactam o comprometimento instrumental – linha consistente de atividade, estão ligadas à percepção de que ficar na organização é tanto uma necessidade quanto um desejo (INSLCA54) e da necessidade de empenho para se manter no emprego (INSLCA53).

#### 4.3 Análise da influência das características organizacionais no comprometimento organizacional

Com o objetivo de verificar quais antecedentes de estrutura organizacional, de subsistemas de RH e de filosofia e valores explicam as dimensões latentes do comprometimento organizacional, foram testadas as hipóteses de relação entre os construtos estudados. Foi realizada uma análise de caminhos para cada uma das seis dimensões de comprometimento analisadas, a fim de identificar as relações causais significativas nas relações estruturais estabelecidas.

A Figura 2 sintetiza as relações que se mostraram significativas entre os antecedentes e as bases de comprometimento. Os resultados indicam que quanto mais descentralizada for a organização, favorecendo a participação de seus colaboradores, e quanto mais estimular e valorizar a realização de tarefas em grupo, maior tende a ser o comprometimento do tipo normativo – obrigação em permanecer, ou seja, o sentimento de compromisso moral dos colaboradores em ficar na organização.

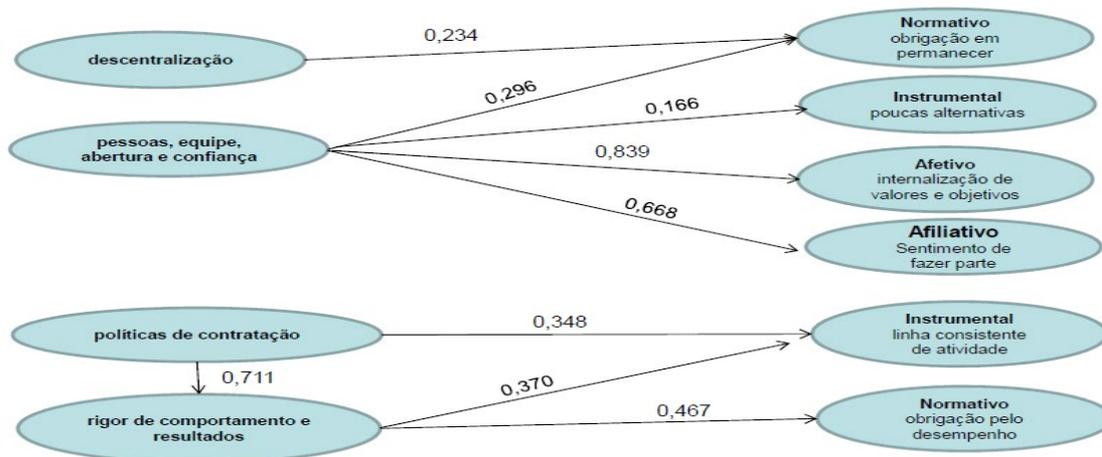
Os resultados também indicam que há uma influencia entre o ambiente organizacional que valoriza e estimula o trabalho em grupo e o comprometimento instrumental que se refere a permanência na empresa por falta de melhores alternativas de trabalho.

Os resultados encontrados para o comprometimento afiliativo foram muito similares ao do comprometimento afetivo. Da mesma forma que para o comprometimento afetivo, o comprometimento afiliativo apresentou apenas o indicador “Pessoas, Equipes, Abertura e Confiança” como antecedente. Isso confirma que quanto mais a organização desenvolver um ambiente que valoriza as pessoas, o trabalho em grupo e a confiança, além do comprometimento afetivo, maior será também o sentimento de pertença, ou seja, o comprometimento afiliativo dos colaboradores para com a organização.

Com relação ao comprometimento instrumental – linha consistente de atividade - constata-se que é influenciado pelo rigor de comportamento e resultados e pelas políticas de contratação. Por um lado, quanto mais explícito a organização tiver as regras e comportamentos esperados dos seus colaboradores, maior tende a ser o comprometimento do tipo instrumental, ou seja, o sentimento de necessidade em permanecer na empresa e de agir de forma a se manter no emprego. De outro lado, as políticas de contratação apresentaram influencia direta no comprometimento instrumental e também indireta, pois também influenciam o “rigor de comportamento e resultados”. Quanto mais claro estiver para o colaborador, desde o seu ingresso na organização, de quais serão suas atribuições, perspectivas de carreira e o que dele é esperado, maior tende a ser o comprometimento do tipo instrumental – linha consistente de atividade.

Os resultados indicam que quanto mais explícitas forem as regras e comportamentos esperados dos colaboradores e a importância que a empresa atribui ao seu desempenho enquanto empresa, maior tende a ser o comprometimento do tipo normativo – obrigação pelo desempenho, ou seja, o sentimento de obrigação dos colaboradores de cumprirem bem as suas funções na empresa.

Figura 2 - Síntese das relações antecedentes x bases do comprometimento.



Especificando estas relações, pode-se afirmar que as estratégias genéricas na gestão de pessoas adotadas pelas cooperativas de crédito pesquisadas interferem positivamente o comprometimento organizacional. Mais especificamente as estratégias relacionadas aos indicadores “pessoas, equipes, abertura e confiança” interferindo com mais intensidade o sentimento de compromisso afetivo e afiliativo. Estes indicadores de gestão de pessoas estão relacionados à valorização dos trabalhos realizados em equipe e o estímulo para realização dos mesmos, também

com sentimento de que as pessoas fazem parte das preocupações dos gestores no cotidiano, havendo confiança e transparência na cobrança de resultados. Esta relação positiva demonstra que as ações na área de gestão de pessoas adotadas pelas cooperativas de crédito que mais podem proporcionar o sentimento de comprometimento dos colaboradores são justamente as que se focam na valorização da equipe e transparência.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo se propôs a estabelecer as relações entre o construto “estratégias genéricas na gestão de pessoas” e o construto “comprometimento organizacional” no contexto específico das sociedades cooperativas de crédito. Pode-se afirmar que existe relação de influência positiva das estratégias genéricas na gestão de pessoas adotadas pelas sociedades cooperativas de crédito no comprometimento organizacional dos seus colaboradores, principalmente, e em especial, como já discorrido acima, as estratégias relacionadas aos indicadores “pessoas, equipes, abertura e confiança” interferindo com mais intensidade o sentimento de compromisso afetivo e afiliativo.

O estudo proporcionou visualizar a existência da relação entre os sistemas de recursos humanos e o comprometimento organizacional dos colaboradores no contexto organizacional específico das sociedades cooperativas de crédito. Esta relação se dá confirmando as estratégias genéricas na gestão de pessoas como antecedentes ao comprometimento, permitindo afirmar que políticas e práticas de recursos humanos afetam positivamente o tipo de sentimento de compromisso que emerge nos colaboradores.

No que diz respeito ao comprometimento organizacional dos colaboradores, evidencia-se como predominante o comprometimento “normativo - obrigação pelo desempenho” denotando o compromisso com o resultado e com o correto cumprimento das tarefas, o comprometimento “afetivo – internalização de valores e objetivos” que demonstra a identificação do quadro de colaboradores com a filosofia e os valores organizacionais, o comprometimento “afiliativo – sentimento de fazer parte” trazendo à tona que as pessoas sentem-se membros do grupo e são reconhecidos com o tal e o comprometimento “instrumental – linha consistente de atividade”, que demonstra haver preocupação com o cumprimento de normas estabelecidas.

Os sentimentos de compromisso menos encontrados são o comprometimento “instrumental – poucas alternativas”, demonstrando que as pessoas não trabalham nas cooperativas pesquisadas apenas porque não têm outra alternativa e o comprometimento “normativo – obrigação em permanecer”, demonstrando que a permanência do indivíduo não se dá apenas por obrigação, o que corrobora os sentimentos de permanência descritos acima.

Pelo estudo, pode-se afirmar que as estratégias de gestão de pessoas “pessoas, equipe, abertura e confiança”, que compõem os indicadores de filosofia e valores organizacionais, são as que maior se relacionam e determinam o comprometimento. Estas principalmente relacionam-se com os comprometimentos “Afetivo – internalização de valores e objetivos” e “Afiliativo – sentimento de fazer parte”. Isto leva a crer que estratégias adotadas pelas cooperativas que privilegiem a realização de tarefas em grupo, o compartilhamento dos valores organizacionais, a confiança no seu quadro de colaboradores e o acesso às informações e resultados da empresa, determinam o sentimento de pertença e o envolvimento afetivo dos colaboradores. É correto afirmar que os colaboradores sentem-se afetivamente ligados à cooperativa e internalizam seus princípios, valores e objetivos principalmente por estas posturas de gestão de pessoas utilizadas. As estratégias relacionadas à “pessoas, equipe, abertura e confiança” também determinam, porém em menor grau, os comprometimentos “Normativo – obrigação em permanecer” e “Instrumental – poucas alternativas”.

Ainda nos indicadores de filosofia e valores organizacionais, as estratégias relacionadas a “rigor de comportamento e resultado” apresentam relação com os comprometimentos “Instrumental – linha consistente de atividade” e “Normativo – obrigação pelo desempenho”. Daí é possível afirmar que a postura da cooperativa de explicitar claramente suas regras e socializar os seus objetivos, tornando os propósitos da organização conhecidos e assumidos pelo grupo, relaciona-se com o sentimento de comprometer-se pelo cumprimento das normas e padrões vigentes, atrelando o desempenho e o já citado cumprimento destas normas e padrões como fundamentais para manutenção do emprego, naqueles cujo comprometimento está condicionado a estas posturas.

O comprometimento “Instrumental – linha consistente de atividade” é também influenciado pelas políticas de contratação da cooperativa (indicador Subsistema de Recursos Humanos) que, por sua vez, também se relaciona com o rigor de comportamento e resultados. Ou seja, as políticas de contratação e cobrança de resultados da organização são determinantes no comportamento do indivíduo de cumprir normas, seguir padrões determinados e identificar-se com os valores e a filosofia da organização. A descentralização da cooperativa, relacionada ao indicador de estrutura organizacional, mostrou-se relacionada com o comprometimento “Normativo – obrigação em permanecer”, denotando que práticas que valorizam o trabalho em equipe, incentivam a liberdade na tomada de decisões e na solução de problemas aumentam o sentimento de obrigação em permanecer na cooperativa.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ALBUQUERQUE, L. G. de. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- \_\_\_\_\_. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração da USP**, v.27, n.4, p.16-29, 1992.
- \_\_\_\_\_. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. **Administração contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_; LEITE, N. P. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: \_ ; LEITE, N. P. (Org.). **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARAUJO, E. A. T.; SILVA, W. A. C. Cooperativas de crédito: a evolução dos principais sistemas brasileiros com um enfoque em indicadores econômico-financeiros. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v.9, n.1, p.117-126, 2011.
- BARBOSA, S. de L.; FARIA, J. H. de. In: XXIV Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2000. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.
- BASTOS, A.V. B. Comprometimento no Trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos. In.: TAMAYO, A. *et al.* **Trabalho, Organização e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997. Cap.VIII, p.105-127.
- \_\_\_\_\_. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. v.33, n.3, p.52-64, 1993.
- \_\_\_\_\_. Contextos em mudanças e os rumos da pesquisa neste domínio. In: XXII Encontro da ANPAD – EnANPAD, 1998. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1998.
- \_\_\_\_\_; PEREIRA, A. M. Mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho. In: XXI Encontro da ANPAD - EnANPAD, 1997. **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, 1997.

- BOSQUETTI, M. A. *et al.* O alinhamento da estratégia de gestão de pessoas com a estratégia organizacional. In: ALBUQUERQUE, L. G. de; LEITE, N. P.(Org.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRASIL. Lei 5764/71 de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das cooperativas e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm)>. Acesso em: 25 de mai. 2012.
- COOPERATIVISMO DE CRÉDITO**. Disponível em <[www.cooperativismodecredito.coop.br](http://www.cooperativismodecredito.coop.br)>. Acesso em 30 de out. 2013.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L.(Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- GARVER, N. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v.20, n.1, p.33-57, 1999.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAIR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR, J. R. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- IRION, J. E. O. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: STS, 1997.
- MATOSO, J. E. L. **A desordem no trabalho**. São Paulo: Página Aberta, 1995.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2003.
- MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**. v.8, n.4, p.387-401, 1998.
- OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS**. Brasília. Disponível em: <[www.ocb.org.br](http://www.ocb.org.br)>. Acesso em: 31 de out. 2013.
- REICHERS, A. E. A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of Management Review**, v.10, n.3, p.465-478, 1985.
- SCHUMACKER, R. E., LOMAX, R. G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. New Jersey, Lawrence Erlbaum, 1996.
- TRACTENBERG, L. A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. **Psicologia: ciência e profissão**. Brasília/DF, ano 19, n.1, p.14-29, 1999.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1990.