

O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL SEGUNDO O PERFIL DOS COLABORADORES DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Resumo

O estudo do comprometimento organizacional, nas mais diferentes organizações, e seus antecedentes e conseqüentes, tem 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 identificar o comprometimento organizacional dos colaboradores de acordo com o seu perfil. Para o alcance deste, realizou-se uma investigação junto aos colaboradores de cooperativas de crédito dos estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina pertencentes a três representativos sistemas brasileiros de crédito cooperativo – Sicredi, Sicoob e Unicred. Um total de 388 pessoas responderam a 6 questões de perfil e 23 questões relativas ao comprometimento organizacional, com base no modelo validado por Medeiros (2003). Os resultados indicam que o comprometimento organizacional não se altera quando são considerados a faixa etária, a escolaridade e o tempo de atuação na cooperativa. Porém, ao se considerar o gênero, a área de atuação e o sistema onde se atua, é possível perceber alterações no comprometimento de acordo com o perfil. Conclui-se que em diferentes perfis é possível encontrar diferentes comprometimentos.

Palavras-chave: *Comprometimento organizacional; perfil dos colaboradores; cooperativas.*

Abstract

The study concerning the organizational commitment, regarding different organizations, the prior attitudes and their consequences, has reached an important position in the research agendas. It is convenient to include, in such agendas, the cooperative societies due to their importance in the generation and distribution of wealth. This work aimed to identify the organizational commitment of workers regarding their profile. To do so, it was carried out a survey with the workers from credit cooperatives in the states of Rio Grande do Sul, Paraná and Santa Catarina which are part of the three most representative systems in Brazil: Sicredi, Sicoob and Unicred. 388 people answered 6 questions about profile and 23 questions about organizational commitment, which were based on Medeiros (2003) model. The results indicate that the organizational commitment do not change when age, education and the operating time at the cooperative are considered. However, when gender, the occupation area and the cooperative system are taken into consideration, changes are noticed in the commitment according to the profile. It was concluded that it is possible to find different commitments in different profiles.

Keywords: *Organizational Commitment, Workers' Profile, Cooperatives*

Recebido: 07/12/2016 Aceito: 12/04/2017

Jaime Peixoto Stecca¹, Marta Von Ende², Fabiana Letícia Pereira Alves Stecca³, Márcia Helena dos Santos Bento⁴

¹Graduado em Administração e Especialização em Gestão Empresarial pela UFSM, Mestre em Administração pela UFSC e Doutorando em Administração pela FEA/USP - jaime@ufsm.br - Rua 19 de Novembro, 424 - apto. 102 - Santa Maria / RS Cep. 97060.160

²Graduada em Administração pela UFSM, Especialização em Estatística e Modelagem Quantitativa, pela UFSM; Mestre em Administração com ênfase em Finanças pela UFRGS, Doutorado em Administração pela UFSM - marta@politecnico.ufsm.br

³Graduação em Administração – UFSM - fabiana@ufsm.br

⁴Graduada em Ciências Contábeis pela UFSM, Especialista em Gestão de Pessoas e Marketing pela Unifra, Especialista em Gestão Educacional pela UFSM, Mestre em Engenharia de Produção pela UFSM, Doutoranda (em andamento) em Administração pela UFSM - marciabento@politecnico.ufsm.br

1. Introdução

A gestão das pessoas continua sendo um dos grandes desafios impostos às organizações. Considerado como diferencial num mundo de competitividade e escassez de recursos, as pessoas são determinantes em momentos de crescimento econômico e desaceleração. A importância que as ideias, o conhecimento e as soluções advindas das pessoas têm para a continuidade da organização, tornam o tema atemporal. 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 das estratégias genéricas de gestão de pessoas adotadas por estas organizações. Com base neste panorama, elege-se como objetivo deste artigo investigar as estratégias de gestão de pessoas adotadas pelas sociedades cooperativas de crédito.

O eixo central da pesquisa é delimitado pelo comprometimento organizacional identificado entre os colaboradores de sociedades cooperativas de crédito, onde buscou-se relacioná-lo com o perfil dos mesmos. 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

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 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 conhecido 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

humano e é caracterizado por deslocar o enfoque inicialmente concentrado nas tarefas, nos

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 Características	Estratégias de controle	Estratégias de comprometimento
Estrutura Organizacional		
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
Relações de Trabalho		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo.	Foco no encarecimento 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.
Política de Recursos Humanos		
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.

2.3. O cooperativismo de crédito

As cooperativas são organizações sociais peculiares, onde o social assume uma dimensão mais importante que o capital. Constituem numa sociedade de propriedade coletiva e têm na satisfação da necessidade dos seus associados – ou a prestação de serviços a eles - um dos seus pilares. Irion (1997, p. 57) diz serem as cooperativas “organizações voluntárias abertas a todas pessoas aptas a usar seus serviços e dispostas a aceitar

responsabilidades de sócio, sem discriminação social, racial, política, de gênero ou religiosa”.

A Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, marco regulatório das cooperativas brasileiras, em seu Art. 4º, caracteriza esta sociedade como sendo “(...) sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviço aos associados (...)”.

Ao mesmo tempo, a referida legislação procura objetivar e classificar as sociedades cooperativas, permitindo que estas sociedades atuem

em qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, exigindo a expressão “cooperativa” em sua denominação social, mas vedando a expressão “banco”. Caracteriza-as ainda como cooperativas singulares – as de primeiro nível, compostas de, no mínimo, vinte cooperados - cooperativas centrais ou federações de cooperativas – a reunião de três ou mais cooperativas singulares – e confederações de cooperativas – constituídas de, ao menos, três cooperativas centrais ou federações de cooperativas (BRASIL, 2012).

Um dos treze ramos do cooperativismo brasileiro e o segundo mais representativo, atrás apenas das cooperativas agropecuárias, é o cooperativismo de crédito, que se constituiu, entre as sociedades cooperativas, o de maior crescimento. Serve como um importante contraponto no sistema financeiro nacional, agindo como um regulador do sistema, conjuntamente com os bancos estatais, contribuindo para o fortalecimento da economia do local onde atua, a democratização do crédito e a desconcentração de renda, permitindo o acesso ao microcrédito, financiamento com juros mais baixos e menores exigências contratuais, já que são estabelecidas com o objetivo primeiro de satisfazerem as necessidades dos cooperados, ao contrário do retorno aos acionistas do sistema financeiro tradicional (ARAÚJO; SILVA, 2011).

Segundo dados da Organização das Cooperativas do Brasil, existem 1.047 cooperativas de crédito no país, congregando mais de quatro milhões e meio de associados, empregando quase trinta e quatro mil colaboradores, atendendo seus cooperados em 4.529 pontos de atendimento. Os ativos financeiros do sistema de crédito cooperativo alcançavam, em 2013, R\$ 66 bilhões, com patrimônio líquido de R\$ 13 bilhões, depósitos de R\$ 29,9 bilhões e 29,8 bilhões em operações de crédito (OCB, 2013). As cooperativas de crédito organizam-se em sistemas de cooperativas, que congregam as cooperativas centrais, ou atuam isoladamente nas chamadas “cooperativas solteiras” que são aquelas cooperativas que não se associam a nenhum destes sistemas. Os sistemas atuantes no Brasil são Sicoob, Sicredi, Unicred, Cecred, Confesol e Uniprime.

A cooperativa de crédito é uma associação de pessoas, que buscam através da ajuda mútua, sem fins lucrativos, uma melhor administração de seus recursos financeiros. Pode também ser caracterizada como uma instituição de crédito organizada sob a

forma de sociedade cooperativa, mantida pelos próprios cooperados, que exercem ao mesmo tempo o papel de donos e usuários. Ou seja, os clientes de uma cooperativa de crédito são os cooperados, os seus donos. Estas entidades, bem como as demais sociedades cooperativas, são reguladas pela Lei 5.764/71 e pela Lei Complementar 130/2009 que estabelecem as condições para abertura e funcionamento das cooperativas. Também adotam os princípios universais do cooperativismo já descritos anteriormente. Especialmente por trataram-se de organizações com atuação no sistema financeiro nacional, necessitam de autorização do Banco Central do Brasil para funcionarem. A responsabilidade dos gestores das cooperativas de crédito iguala-se aos demais gestores das instituições financeiras nacionais, estando os mesmos expostos a Lei dos Crimes Contra o Sistema Financeiro Nacional (Lei 7.492), responsabilizando-os caso incorram em má gestão ou gestão temerária de instituição financeira (COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2013).

No ano de 2012, as cooperativas de crédito obtiveram uma importante ferramenta de inclusão financeira ao alcançarem junto ao Banco Central do Brasil a criação do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito – FGCoop – considerado o congênere do Fundo Garantidor de Crédito do sistema bancário tradicional. Através deste fundo, criado com o objetivo de garantir os depósitos dos cooperados nas cooperativas de crédito, o sistema de crédito cooperativo atinge a credibilidade e a confiança necessárias para concorrer em pé de igualdade com as demais instituições financeiras brasileiras (OCB, 2013; FGC, 2013).

Ao se considerar os dados consolidados de todos os sistemas atuantes no Brasil, as cooperativas de crédito ocupam o sexto lugar em ativos totais, respondendo por 2,44% destes ativos, com um total de R\$ 155.219.351,00, imediatamente atrás do Banco do Brasil (17,95% dos ativos), Itaú (15,59%), Caixa Econômica Federal (12,83%), Bradesco (12,14%) e Santander (7,53%). A posição dos concorrentes situados abaixo da consolidação dos sistemas de crédito cooperativo são, na sequência, o HSBC (2,26% dos ativos), Safra (2,06%), Citibank (0,97%) e Banrisul (0,83%). No mundo, segundo dados da WOCCU, Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito na sigla em português, existem aproximadamente 51.000 cooperativas de

crédito, com mais de 200 milhões de cooperados em mais de 100 países (COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2013).

3. Procedimentos metodológicos

O objetivo do estudo é identificar o comprometimento organizacional dos colaboradores de acordo com o seu perfil, tendo como unidade de observação os colaboradores de sociedades cooperativas de crédito. Para o alcance deste, 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 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), relacionando-as com o perfil dos respondentes. O instrumento utilizado para comprometimento organizacional foi construído com base em Medeiros (2003), utilizando-se a escala tipo *Likert*, contendo 23 questões. A este, acrescentou-se a identificação do perfil, que inquiriu sobre gênero, idade, escolaridade, tempo de atuação na cooperativa, área de atuação na cooperativa e sistema a qual pertence a cooperativa onde trabalha.

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

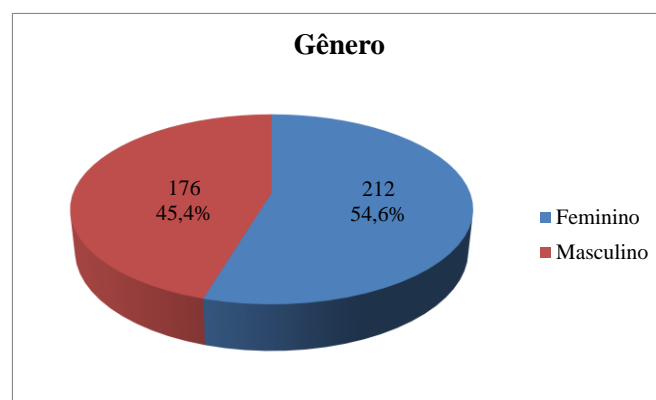
Centro do Rio Grande do Sul Ltda. (Sicredi). As cooperativas totalizam um número de 526 colaboradores, sendo que 388 participaram da pesquisa, perfazendo um índice de participação de 74%. Os dados foram coletados por meio eletrônico, através das plataformas *google docs* e *survey monkey*.

Na análise dos dados, foram utilizadas estatísticas descritivas, com apoio dos softwares SPSS 18® e Amos™, para caracterizar a amostra e descrever o comportamento dos pesquisados em relação a cada um dos construtos analisados.

4. Apresentação dos Resultados

Os resultados apontam que a maioria dos pesquisados são mulheres (cerca de 55%), conforme ilustrado na Figura 1, onde está apresentada graficamente a frequência de homens e mulheres na amostra. Foi realizado o teste binomial para se avaliar se a variável gênero possui distribuição uniforme. Os resultados apontam que não é possível fazer inferência de que há mais mulheres do que homens entre a população dos colaboradores das cooperativas de crédito estudadas, aceitando-se a hipótese nula de que a distribuição é uniforme ($p = 0,075$). Dessa forma, conclui-se que a proporção de mulheres é maior apenas na amostra estudada.

Figura 1 - Frequência absoluta e relativa do gênero dos pesquisados.



Com relação à idade, analisando os resultados apresentados na Tabela 1, constata-se que a grande maioria dos respondentes (78,6%) possui até 35 anos de idade e cerca de 6% possui mais de 45 anos, denotando ser um grupo de colaboradores bastante jovem.

Tabela 1 - Faixa de idade dos pesquisados.

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
De 18 a 25 anos	93	24,0	24,0
De 26 a 35 anos	212	54,6	78,6
De 36 a 45 anos	60	15,5	94,1
De 46 a 55 anos	21	5,4	99,5
Mais de 55 anos	2	,5	100,0
Total	388	100,0	

Ao se analisar o grau de instrução dos pesquisados (Tabela 2), observa-se que a maior parte dos respondentes possui curso superior completo (cerca de 36%) ou incompleto (cerca de 28%) e

uma minoria (3,1%) possui ensino fundamental ou médio, completos ou não, demonstrando que o grupo de pesquisados possui uma alta escolaridade.

Tabela 2 - Escolaridade dos pesquisados.

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Ensino fundamental incompleto	1	0,3	0,3
Ensino fundamental completo	2	0,5	0,8
Ensino médio incompleto	1	0,3	1,0
Ensino médio completo	8	2,1	3,1
Curso superior incompleto	107	27,6	30,7
Curso superior completo	139	35,8	66,5
Pós-graduação	130	33,5	100,0
Total	388	100,0	

A Tabela 3 apresenta os resultados relativos ao tempo de atuação dos pesquisados em suas respectivas cooperativas. Pode-se observar que a maioria dos respondentes (61,9%) atua no máximo há cinco anos na cooperativa, o que sugere que as

cooperativas pesquisadas possuem rotatividade de pessoal relativamente alta. Destaca-se, também, que cerca de 14% está há mais de 10 anos na organização.

Tabela 3 - Tempo de atuação na cooperativa.

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Menos de 1 ano	41	10,6	10,6
De 1 a 5 anos	199	51,3	61,9
De 6 a 10 anos	95	24,5	86,3
De 11 a 15 anos	28	7,2	93,6
De 16 a 20 anos	11	2,8	96,4
Mais de 20 anos	14	3,6	100,0
Total	388	100,0	

Analisando a área de atuação do respondente na cooperativa, os resultados apresentados na Tabela 4 mostram que a maior parte dos entrevistados (54,4%) ocupa posição de atendimento ao associado.

Os demais cargos obtiveram menor participação, sendo que a minoria dos pesquisados (cerca de 2%) ocupa posição de executivo de alto escalão.

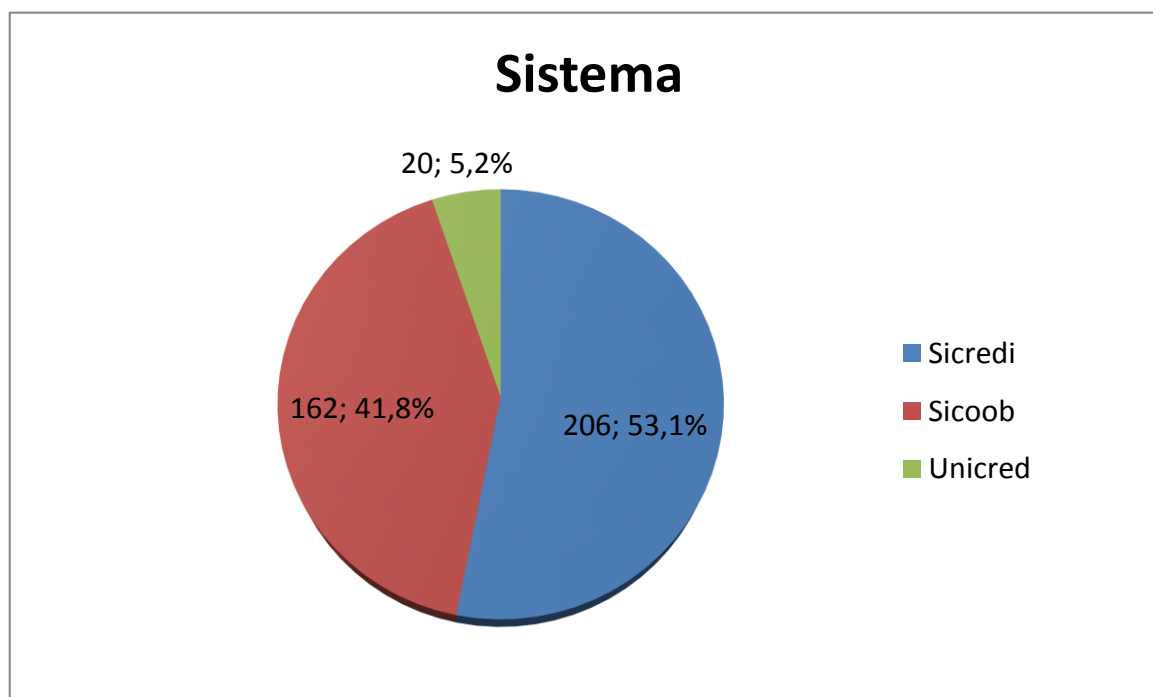
Tabela 4 - Área de atuação na cooperativa

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Suporte ao atendimento ao associado	92	23,7	23,7
Atendimento ao associado	211	54,4	78,1
Gerente de nível intermediário	78	20,1	98,2
Executivo de alto escalão	7	1,8	100,0
Total	388	100,0	

A última questão de caracterização geral do entrevistado refere-se ao sistema a qual a cooperativa faz parte. A Figura 2 ilustra graficamente os resultados obtidos, que permitem constatar que a maioria dos respondentes (53,1%) faz parte do

sistema Sicredi, seguida do Sicoob que obteve 41,8% de participação no estudo. A menor participação foi da Unicredi, com 5,2% dos respondentes.

Figura 2 - Sistema que a cooperativa faz parte.



Em linhas gerais, com relação ao perfil da amostra, pode-se dizer que a maioria dos respondentes são mulheres, com faixa etária até 35 anos e possui curso superior, completo ou não. Salienta-se, também, que grande parte dos respondentes possui no máximo cinco anos de atuação na cooperativa e que o “atendimento ao associado” é a ocupação que apresenta maior frequência no grupo pesquisado. Destaca-se, ainda, que a maioria dos respondentes faz parte do sistema de crédito Scredi.

O estudo dos resultados obtidos nas questões da escala tipo *Likert* foi realizado através da Análise Fatorial Exploratória para a identificação dos construtos seguida da Análise Fatorial Confirmatória para a validação dos construtos originalmente propostos por Medeiros (2003), conforme apresentado nas próximas seções.

Uma vez identificadas as bases de comprometimento mais evidenciadas no grupo pesquisado, passou-se a verificação do comportamento do comprometimento em relação ao perfil dos pesquisados e como ele afeta o comprometimento.

Nesse sentido, foi testada se há relação entre o comprometimento e o sexo, a idade, a escolaridade, o tempo de atuação na cooperativa, a área de atuação e o sistema de crédito que o respondente pertence.

A primeira relação testada refere-se à associação do gênero com as bases de comprometimento, cujos resultados estão apresentados na Tabela 05. Todos os construtos do comprometimento são homocedásticos, logo foi realizado o teste t homocedástico.

Os resultados indicam que o gênero afeta apenas o grau de comprometimento instrumental – poucas alternativas, sinalizando que as mulheres possuem maior comprometimento instrumental do que os homens.

Tabela 05 - Associação entre gênero e comprometimento organizacional.

Construtos de Comprometimento Organizacional	Homens		Mulheres		Teste t	
	Médi a	Desvi o	Médi a	Desvi o	Valor	Sig
Afetivo	5,25	0,556	5,25	0,703	0,119	0,905
Instrumental (poucas alternativas)	2,94	1,170	3,20	1,098	-2,238	0,026
Normativo (obrigação pelo desempenho)	5,60	0,461	5,61	0,516	-0,118	0,906
Normativo (obrigação em permanecer)	3,87	1,275	3,85	1,229	0,165	0,869
Afiliativo	5,185	0,727	5,165	0,817	0,247	0,805
Instrumental (linha consistente de atividade)	4,97	0,668	5,04	0,707	-0,934	0,351

Foi testada a associação entre a faixa de idade do respondente e o seu comprometimento organizacional, cujos resultados estão apresentados na Tabela 06. Os construtos apresentaram homocedasticidade. Os resultados do teste F para os construtos Afetivo ($F = 0,262$; sig. = $0,853$), Instrumental – poucas alternativas ($F = 1,696$; sig. = $0,167$), Normativo – obrigação pelo desempenho ($F = 0,893$; sig. = $0,445$), Normativo – obrigação em permanecer ($F = 2,120$; sig. = $0,097$), Afiliativo ($F = 1,394$; sig. = $0,244$) e Instrumental – linha consistente de atividade ($F = 0,419$; sig. = $0,740$) indicam que a grau de comprometimento não apresenta relação com a faixa de idade.

A Tabela 07 mostra os resultados do estudo da associação do grau de escolaridade com o comprometimento. O teste de homogeneidade da

variância indicou que as variâncias são homogêneas, exceto no construto “Instrumental – linha consistente de atividade”. Dessa forma, excepcionalmente para este construto foi utilizado o teste de Welch de forma alternativa ao teste F para identificar se há pelo menos uma média diferente nos grupos analisados.

Os resultados de todos os construtos, quais sejam, Afetivo ($F = 2,286$; sig. = $0,078$), Instrumental – poucas alternativas ($F = 0,890$; sig. = $0,446$), Normativo – obrigação pelo desempenho ($F = 0,207$; sig. = $0,892$), Normativo – obrigação em permanecer ($F = 2,223$; sig. = $0,085$), Afiliativo ($F = 1,217$; sig. = $0,303$) e Instrumental – linha consistente de atividade (Welch = $2,648$; sig. = $0,058$) indicam que o comprometimento não apresenta relação com o grau de escolaridade do colaborador.

Tabela 06 - Associação entre idade e comprometimento organizacional.

Faixa de Idade	N	Afetivo		Instrumental poucas alternativas		Normativo obrigação pelo desempenho		Normativo obrigação em permanecer		Afiliativo		Instrumental linha consistente	
		Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio
De 18 a 25 anos	93	5,26 ^a	0,544	3,21 ^a	1,203	5,61 ^a	0,414	4,10 ^a	1,072	5,22 ^a	0,729	5,06 ^a	0,602
De 26 a 35 anos	212	5,23 ^a	0,675	2,97 ^a	1,128	5,63 ^a	0,478	3,74 ^a	1,285	5,10 ^a	0,803	4,99 ^a	0,691
De 36 a 45 anos	60	5,31 ^a	0,632	3,28 ^a	1,046	5,61 ^a	0,609	3,97 ^a	1,284	5,29 ^a	0,755	4,96 ^a	0,737
Mais de 46 anos	23	5,26 ^a	0,717	3,08 ^a	1,195	5,45 ^a	0,556	3,67 ^a	1,391	5,33 ^a	0,752	5,09 ^a	0,884

Nota: Médias com a mesma letra na coluna não diferem significativamente ao nível de 5% pelo teste de Hochberg.

Tabela 07 - Associação entre escolaridade e comprometimento organizacional.

Grau de escolaridade	N	Afetivo		Instrumental poucas alternativas		Normativo obrigação pelo desempenho		Normativo obrigação em permanecer		Afiliativo		Instrumental linha consistente	
		Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio
Até ensino médio completo	12	5,40 ^a	0,419	3,08 ^a	0,979	5,64 ^a	0,437	4,38 ^a	0,787	5,46 ^a	0,542	5,08 ^a	0,492
Curso superior incompleto	107	5,26 ^a	0,692	3,15 ^a	1,235	5,59 ^a	0,547	4,04 ^a	1,139	5,18 ^a	0,793	5,14 ^a	0,618
Curso superior completo	139	5,15 ^a	0,642	3,15 ^a	1,054	5,63 ^a	0,443	3,70 ^a	1,254	5,09 ^a	0,812	5,02 ^a	0,633
Pós-graduação	130	5,34 ^a	0,599	2,95 ^a	1,165	5,60 ^a	0,501	3,85 ^a	1,340	5,23 ^a	0,739	4,88 ^a	0,794

Nota: Médias com a mesma letra na coluna não diferem significativamente ao nível de 5% pelo teste de Hochberg.

Os resultados do estudo da relação entre o tempo de atuação na cooperativa e o comprometimento organizacional estão apresentados na Tabela 08.

O teste de homogeneidade da variância indicou que as variâncias são homogêneas, exceto no construto “Normativo – obrigação em permanecer”. Dessa forma, excepcionalmente para este construto foi utilizado o teste de Welch de forma alternativa ao teste F para identificar se há pelo menos uma média diferente nos grupos analisados.

Os resultados dos construtos Afetivo ($F = 0,754$; sig. = 0,584) e Afiliativo ($F = 0,659$; sig. = 0,655) indicam que todas as médias são estatisticamente iguais, não havendo diferença entre os grupos. Dessa forma, conclui-se que o tempo de atuação na cooperativa não apresenta relação com o comprometimento Afetivo e Afiliativo.

No entanto, os resultados dos construtos Instrumental – poucas alternativas ($F = 2,401$; sig. = 0,037), Normativo – obrigação pelo desempenho ($F = 2,485$; sig. = 0,031), Normativo – obrigação em permanecer (Welch = 5,727; sig. = 0,000), e Instrumental – linha consistente de atividade ($F = 3,028$; sig. = 0,011) indicam que há pelo menos um

grupo com média diferente. Para identificar qual grupo se difere, foram utilizados como teste *post hoc* o teste de Hochberg para os casos de homocedasticidade e o teste de Games-Howell para os casos de heterocedasticidade.

Os resultados indicam que o comprometimento instrumental – poucas alternativas é maior para quem possui mais de 20 anos de atuação na cooperativa em relação a quem possui de 16 a 20 anos. Os colaboradores com menor tempo de atuação apresentaram maior comprometimento normativo, tanto o comprometimento obrigação pelo desempenho quanto o obrigação em permanecer, e também maior comprometimento instrumental – linha consistente de atividade.

A Tabela 09 apresenta os resultados do estudo da relação entre a área de atuação na cooperativa e os construtos de comprometimento organizacional. O teste de homogeneidade da variância indicou que as variâncias são homogêneas, exceto no construto “Normativo – obrigação pelo desempenho”. Dessa forma, excepcionalmente para este construto foi utilizado o teste de Welch de forma alternativa ao teste F para identificar se há pelo menos uma média diferente nos grupos analisados.

Tabela 08 - Associação entre tempo de atuação na cooperativa e comprometimento organizacional.

Tempo	N	Afetivo		Instrumental poucas alternativas		Normativo obrigação pelo desempenho		Normativo obrigação em permanecer		Afiliativo		Instrumental linha consistente	
		Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio
Menos de 1 ano	41	5,36 ^a	0,533	3,35 ^{ab}	1,255	5,63 ^a	0,423	4,54 ^a	0,852	5,19 ^a	0,801	5,27 ^a	0,554
De 1 a 5 anos	199	5,20 ^a	0,665	2,99 ^{ab}	1,104	5,58 ^{ab}	0,511	3,84 ^{ab}	1,175	5,14 ^a	0,826	4,98 ^{ab}	0,653
De 6 a 10 anos	95	5,27 ^a	0,663	3,01 ^{ab}	1,171	5,66 ^a	0,440	3,68 ^{ab}	1,376	5,15 ^a	0,735	4,99 ^{ab}	0,778
De 11 a 15 anos	28	5,37 ^a	0,603	3,37 ^{ab}	1,170	5,77 ^a	0,352	4,12 ^{ab}	1,272	5,35 ^a	0,571	5,16 ^a	0,650
De 16 a 20 anos	11	5,29 ^a	0,368	2,68 ^a	0,699	5,21 ^b	0,793	3,23 ^b	1,358	5,43 ^a	0,488	4,45 ^b	0,600
Mais de 20 anos	14	5,25 ^a	0,650	3,75 ^b	1,024	5,59 ^{ab}	0,542	3,45 ^b	1,522	5,25 ^a	0,826	4,98 ^{ab}	0,793

Nota: Médias com a mesma letra na coluna não diferem significativamente ao nível de 5% pelo teste de Hochberg ou Games-Howell.

Tabela 09 - Associação entre área de atuação e comprometimento organizacional.

Área de atuação	N	Afetivo		Instrumental poucas alternativas		Normativo obrigação pelo desempenho		Normativo obrigação em permanecer		Afiliativo		Instrumental linha consistente	
		Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio
Suporte ao atendimento ao associado	92	5,20 ^a	0,575	3,38 ^a	1,092	5,59 ^a	0,423	3,99 ^a	1,125	5,17 ^a	0,634	5,03 ^a	0,700
Atendimento ao associado	211	5,21 ^a	0,678	3,00 ^b	1,142	5,60 ^a	0,512	3,79 ^a	1,261	5,12 ^a	0,873	5,01 ^a	0,452
Gerente de nível intermediário	78	5,39 ^a	0,606	2,96 ^{ab}	1,140	5,70 ^a	0,395	3,93 ^a	1,336	5,28 ^a	0,657	5,01 ^a	0,882
Executivo de alto escalão	7	5,46 ^a	0,466	2,79 ^{ab}	1,294	4,95 ^a	1,026	3,39 ^a	1,428	5,43 ^a	0,515	4,61 ^a	0,327

Nota: Médias com a mesma letra na coluna não diferem significativamente ao nível de 5% pelo teste de Hochberg.

O resultado do teste F para o construto Instrumental – poucas alternativas ($F = 3,019$; sig. = 0,030) foi significativo, indicando que há pelo menos uma média diferente no grupo. Para identificar qual grupo se difere, foi utilizado o teste de Hochberg,

cujos resultados estão sinalizados na Tabela 05, onde se constata que o comprometimento do instrumental – poucas alternativas colaborador que atua no suporte ao atendimento ao associado é maior do que aquele que atua no atendimento ao associado.

Por fim, foi testado se há relação entre o sistema de crédito da cooperativa e o comprometimento. Os resultados dessa análise estão na Tabela 06. O teste de homogeneidade da variância indicou que as variâncias não são homogêneas nos construtos “Normativo – obrigação pelo desempenho” e “Normativo – obrigação em permanecer”, e aceitou a hipótese de homogeneidade nos demais construtos do comprometimento.

A Anova indica que nos construtos “Afetivo” ($F = 2,591$; sig. = 0,076), “Instrumental – poucas alternativas” ($F = 1,191$; sig. = 0,305), “Normativo – obrigação pelo desempenho” (Welch = 2,875; sig. = 0,065) e “Instrumental – linha consistente” ($F =$

1,614; sig. = 0,200) não há diferença significativa entre os grupos, ou seja, o sistema a que pertence a cooperativa não afeta essas bases de comprometimento.

Para os construtos “Afiliativo” ($F = 6,799$; sig. = 0,001) e “Normativo – obrigação em permanecer” (Welch = 6,056; sig. = 0,004) há pelo menos um grupo com média diferente. Para identificar qual grupo se difere, foram utilizados como teste *post hoc* o teste de Hochberg para o caso de homocedasticidade (Afiliativo) e o teste de Games-Howell para os caso de heterocedasticidade (Normativo).

Tabela 10 - Associação entre o sistema de crédito e comprometimento organizacional.

Sistema	N	Afetivo		Instrumental poucas alternativas		Normativo obrigação pelo desempenho		Normativo obrigação em permanecer		Afiliativo		Instrumental linha consistente	
		Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio
Sicredi	206	5,18 ^a	0,716	3,16 ^a	1,103	5,56 ^a	0,530	3,66 ^a	1,316	5,04 ^a	0,837	4,96 ^a	0,716
Sicoob	162	5,34 ^a	0,535	2,99 ^a	1,217	5,67 ^a	0,438	4,11 ^b	1,131	5,33 ^b	0,692	5,08 ^a	0,668
Unicred	20	5,23 ^a	0,531	2,94 ^a	0,834	5,53 ^a	0,438	3,94 ^{ab}	1,126	5,26 ^{ab}	0,496	4,91 ^a	0,527

Nota: Médias com a mesma letra na coluna não diferem significativamente ao nível de 5% pelo teste de Hochberg ou Games-Howell.

Os resultados indicam que o comprometimento “Afiliativo” e o comprometimento “Normativo – obrigação em permanecer” é maior no Sicoob do que no Sicredi, indicando que o comprometimento apresenta relação com o sistema que a cooperativa pertence.

5. Conclusão

Este estudo se propôs a identificar o comprometimento dos trabalhadores de acordo com o seu perfil. Antes de se apresentar esta condição propriamente dita, convém demonstrar como se comporta o comprometimento organizacional do quadro como um todo. Neste sentido, 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.

Ao se considerar o comprometimento organizacional em relação ao perfil dos trabalhadores, objetivo principal deste estudo como já mencionado acima, pode-se afirmar que gênero, área de atuação, o tempo de atuação e sistema a qual faz parte a cooperativa tem comprometimentos diferenciados segundo o perfil. Em relação ao gênero, os resultados indicam que o mesmo afeta apenas o grau de comprometimento instrumental – poucas alternativas,

sinalizando que as mulheres possuem maior comprometimento instrumental do que os homens.

Quando se leva em conta a área de atuação, se constata que o comprometimento instrumental – poucas alternativas do colaborador que atua no suporte ao atendimento ao associado é maior do que aquele que atua no atendimento ao associado. Ao se considerar o tempo de atuação, nota-se que colaboradores com menor tempo apresentaram maior comprometimento normativo, tanto o comprometimento obrigação pelo desempenho quanto o obrigação em permanecer, e também maior comprometimento instrumental – linha consistente de atividade. E no que diz respeito ao sistema, os resultados indicam que o comprometimento “Afiliação” e o comprometimento “Normativo – obrigação em permanecer” é maior no Sicoob do que no Sicredi, indicando que o comprometimento apresenta relação com o sistema que a cooperativa pertence. Já quando o comprometimento organizacional é relacionado com a faixa etária e com a escolaridade, percebe-se que estes não o afetam.

6. Referências Bibliográficas

- 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: _____. **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>. Acesso em: 25 de mai. 2012.
- COOPERATIVISMO DE CRÉDITO**. Disponível em <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>. 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

