

## COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

### ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN CREDIT COOPERATIVES

**Marta Von Ende**

Colégio Politécnico da UFSM, RS, Brasil, [marta@politecnico.ufsm.br](mailto:marta@politecnico.ufsm.br)

**Jaime Peixoto Stecca**

Colégio Politécnico da UFSM, RS, Brasil, [jaime@ufsm.br](mailto:jaime@ufsm.br)

**Lindolfo Galvão de Albuquerque**

[lgdalbuq@usp.br](mailto:lgdalbuq@usp.br)

#### Resumo

O estudo do comprometimento organizacional tem ocupado um espaço importante na agenda de pesquisas. É conveniente nesta agenda incluir as sociedades cooperativas de crédito. O objetivo deste trabalho foi investigar o comprometimento organizacional no contexto das cooperativas de crédito. Para tal, realizou-se uma investigação junto aos colaboradores de cooperativas dos estados do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina e do Paraná, pertencentes aos sistemas de crédito cooperativo Sicredi, Sicoob e Unicred. Um total de 388 pessoas participaram da pesquisa, respondendo 23 questões de comprometimento organizacional, com base no modelo de Medeiros (2003). Os dados foram tratados utilizando estatística multivariada, valendo-se da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Os resultados indicam que o comprometimento Normativo – obrigação pelo desempenho – foi o encontrado com maior intensidade entre os pesquisados, acompanhado na sequência pelo comprometimento “Afetivo – internalização de valores e objetivos”, “Afiliativo – sentimento de fazer parte” e “Instrumental – linha consistente de atividade”. O “Instrumental – poucas alternativas” foi o comprometimento menos encontrado entre os pesquisados, o que denota que as pessoas trabalham porque se sentem pertencentes e envolvidas afetivamente com ela. Este fato, por sua vez, corrobora também a baixa existência do comprometimento “Normativo – obrigação em permanecer”.

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

#### Abstract

The study concerning organizational commitment has gained an important place in current researches. It is convenient to include in such researches the credit cooperatives. This work aimed to investigate the organizational commitment in such companies. To do so, it was carried out an investigation with the workers from credit cooperatives in Rio Grande do Sul, Santa Catarina and Paraná which belong to Sicredi, Sicoob and Unicred credit cooperative system. 388 people participated in the research answering 23 questions about organizational commitment based on the model proposed by Medeiros (2003). Multivariate statistics allied to the Structural Equation Modeling technique was chosen to treat the data collected. The results show that Normative commitment - performance obligation - was found with bigger intensity among the researched subjects followed by the “Affective commitment - internalized values and objectives”, “Affiliative commitment - feeling of belonging” and “Instrumental commitment - consistent line of activity”. The “Instrumental commitment - less alternatives” was not found so much among the researched subjects what means that people work because they feel they belong to the company and are affectively involved with it. This fact confirms the low register of the Normative commitment “Normative – obligation to stay”.

**Keywords:** organizational commitment; credit cooperatives; human resource management.

## 1. INTRODUÇÃO

O tema comprometimento há muito tempo vem ocupando um espaço significativo nas pesquisas relativas ao papel das pessoas nas organizações, seus reflexos na produtividade, ou ainda, ao entendimento da origem e consequência de 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).

O eixo central desta pesquisa é delimitado pelo construto comprometimento organizacional e suas dimensões, sendo este fenômeno estudado sob a ótica da multidimensionalidade, abordado segundo as dimensões propostas por Medeiros (2003). No que se refere ao tipo de organização objeto do estudo, optou-se pelas sociedades cooperativas, em especial as de crédito, 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.

Este 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 o comprometimento organizacional dos colaboradores de cooperativas de crédito.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Ao levar-se em conta mudanças importantes ocorridas no cenário organizacional, 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 relações do empregado para com a organização, o próprio ordenamento da sociedade que assume características desafiadoras ao indivíduo e que se vê diante de discontinuidades e rupturas a sinalizar a falência de múltiplas instituições características da sociedade industrial, principalmente pelo aumento dos índices de desemprego estrutural, a crescente violência social, a incerteza quanto ao futuro, as crises do interior dos grupos familiares e do bem-estar social (BASTOS; 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, dentre outros.

Esses 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. Esses 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 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).

Os resultados do estudo de Medeiros (2003) mostram 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.

### **2.3. 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 das necessidades dos seus associados – ou na 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. 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 (OCB, 2013). 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. 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, Ceced, Confesol e Uniprime (OCB, 2013).

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 tratarem-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

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 estudado 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.

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). O instrumento utilizado foi construído com base em Medeiros (2003), utilizando-se a escala tipo *Likert* para identificação das percepções, contendo 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*, em setembro de 2013.

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), com o objetivo de validar os construtos de comprometimento propostos por Medeiros (2003) no contexto estudado. 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 et al., 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 medida de confiabilidade foi utilizado 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 variável 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.

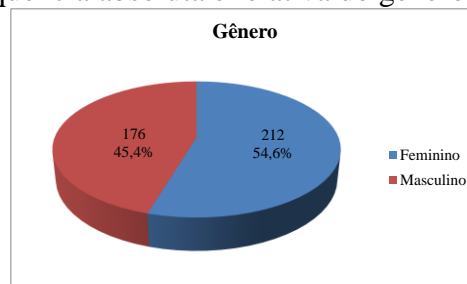
## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A pesquisa foi direcionada a colaboradores de cooperativas de crédito dos sistemas Sicredi, Sicoob e Unicred, contando, ao todo, com 388 respondentes.

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	Frequência	Frequência
De 18 a 25	93	24,0	24,0
De 26 a 35	212	54,6	78,6
De 36 a 45	60	15,5	94,1
De 46 a 55	21	5,4	99,5
Mais de 55	2	0,5	100,0
<b>Total</b>	<b>388</b>	<b>100,0</b>	

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	Frequência	Frequência
Ensino fundamental	1	0,3	0,3
Ensino fundamental	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
<b>Total</b>	<b>388</b>	<b>100,0</b>	

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	Frequência	Frequência
Menos de 1	41	10,6	10,6
De 1 a 5 anos	199	51,3	61,9
De 6 a 10	95	24,5	86,3
De 11 a 15	28	7,2	93,6
De 16 a 20	11	2,8	96,4
Mais de 20	14	3,6	100,0
<b>Total</b>	<b>388</b>	<b>100,0</b>	

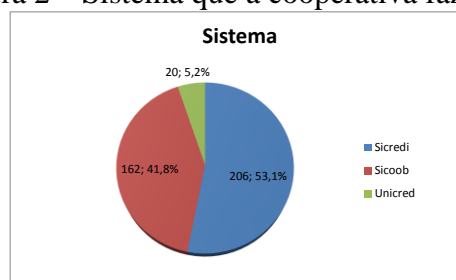
Analisando a área de atuação do respondente na cooperativa, os resultados apresentados na Tabela 4 mostram que a maior parte dos entrevistados (54,4%) ocupa posição de atendimento ao associado. Os demais cargos obtiveram menor participação, sendo que a minoria dos pesquisados (cerca de 2%) ocupa posição de executivo de alto escalão.

Tabela 4 – Área de atuação na cooperativa.

	Frequência	Frequência	Frequência
Suporte ao atendimento ao	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
<b>Total</b>	<b>388</b>	<b>100,0</b>	

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 Sicredi.



## 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 1 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 “Afilitativo – 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).

Na busca de relacionar-se o comprometimento organizacional com o perfil dos respondentes, os dados foram obtidos foram associados com o gênero, com a idade, com a escolaridade, com o tempo de atuação na cooperativa, com a área de atuação na cooperativa e com o sistema a qual a cooperativa faz parte.

Quadro 1- Análise descritiva dos construtos do comprometimento

CONSTRUTOS E SUAS VARIÁVEIS	MÉDIA	MEDIANA	DESVI O-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.

Em relação ao gênero dos pesquisados, o comprometimento instrumental “poucas alternativas” foi o único que apresentou diferença estatisticamente significativa, constatando-se que as mulheres possuem, em média, comprometimento instrumental maior do que os homens. As mulheres obtiveram média 3,20 para o instrumental “poucas alternativas”, enquanto os homens obtiveram média 2,94.

No que diz respeito ao tempo de atuação, o comprometimento Instrumental “poucas alternativas” é maior para os com mais de 20 anos (média 3,75) em relação aos que possuem de 16 a 20 (média 2,68). Nos colaboradores com menos tempo de atuação, destacam-se os comprometimentos Normativos “obrigação pelo desempenho” (média 5,63) e “obrigação em permanecer” (média 4,54) e Instrumental “linha consistente de atividade” (média 5,27), todas considerando-se colaboradores com menos de um ano de atuação.

Ao considerar-se a área de atuação dos respondentes, o comprometimento Instrumental “poucas alternativas” de quem atua no suporte ao atendimento do associado é maior (média 3,38) do que de quem atua no atendimento ao associado (média 3,00). As demais áreas de atuação não apresentam variações significativas no comprometimento.

Na distinção realizada entre os sistemas pesquisados – Sicredi, Sicoob e Unicred -, os comprometimentos Afiliativo e Normativo “obrigação em permanecer” são maiores no Sicoob (média 5,33 e média 4,11, respectivamente) do que no Sicredi (média 5,04 e média 3,66, respectivamente). Os demais comprometimentos não apresentam variações significativas nos diferentes sistemas.

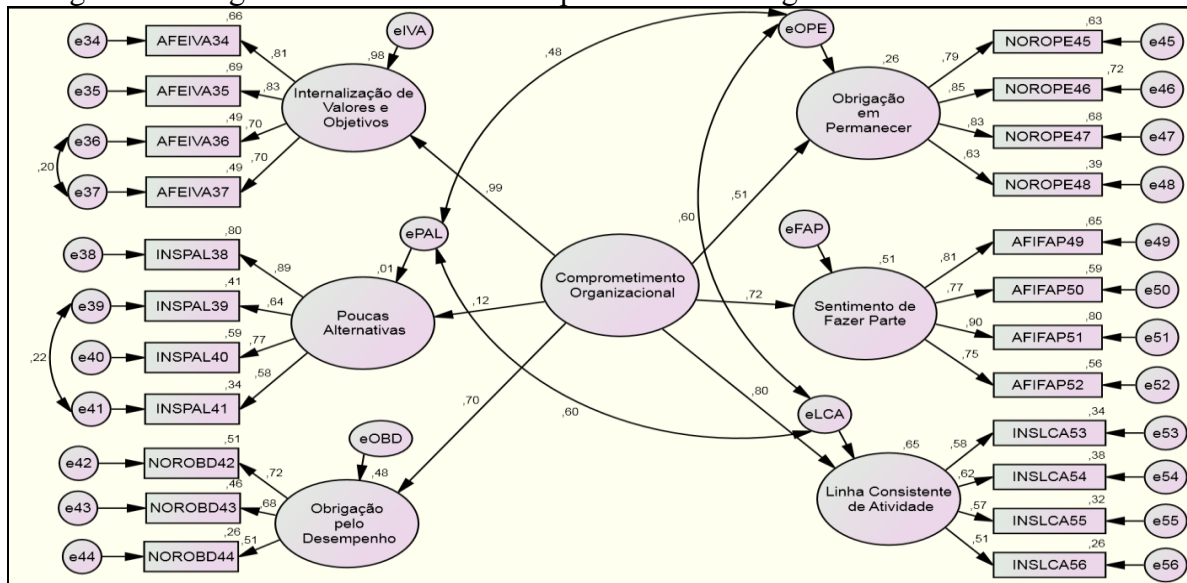
A pesquisa também relacionou comprometimento organizacional com a idade e a escolaridade dos pesquisados, porém estas variáveis de perfil não apresentaram relação com o fenômeno.

#### **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 3. 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 apresentado. 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.

Analisando os coeficientes padronizados apresentados na Figura 3, 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.

Figura 3 – Diagrama do construto “Comprometimento Organizacional” – modelo final



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

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).

### 5. CONCLUSÃO

Este estudo se propôs a investigar as especificidades do comprometimento organizacional no contexto das sociedades cooperativas de crédito. Sendo assim, evidencia-se como predominante o comprometimento “normativo - obrigação pelo desempenho”, denotando que o compromisso com o resultado é característica dos colaboradores. Outra característica típica deste tipo de comprometimento é o correto cumprimento das tarefas e a ideia de que o esforço do empregado leva a resultados positivos para a organização. O comprometimento “afetivo – internalização de valores e objetivos” também é predominante. Este tipo de sentimento demonstra a identificação do quadro de colaboradores com a filosofia e os valores organizacionais e a adoção destes valores como próprios dos colaboradores, ou seja, a partir do momento que passa a fazer parte da organização, o indivíduo assume seus valores. Na sequência, o comprometimento “afiliativo – sentimento de fazer parte” também é encontrado com destaque. Por este sentimento, pode-se concluir que as pessoas sentem-se membros do grupo e são reconhecidos com o tal, sentindo-se como um time e reconhecidas pela organização. Por fim, foi significativamente encontrado o comprometimento “instrumental – linha consistente de atividade”. É característica deste tipo de comprometimento, a vontade da pessoa em esforçar-se para manter-se no emprego, não transgredindo normas e regras e expressando-se da maneira que ela julga ser o correto por parte da organização. Também demonstra que os indivíduos preocupam-se com o cumprimento de normas estabelecidas.

Os sentimentos de compromisso menos encontrados são o comprometimento “instrumental – poucas alternativas” e o comprometimento “normativo – obrigação em permanecer”. O primeiro comprometimento demonstrando que as pessoas não trabalham nas cooperativas pesquisadas apenas porque não têm outra alternativa ou porque não

encontrariam colocação em outro lugar. Outra característica deste primeiro comprometimento é que a pessoa considera que a vida ficará desestruturada se deixar o atual emprego. O segundo comprometimento (normativo – obrigação em permanecer) demonstra que a permanência do indivíduo não se dá apenas por obrigação, o que corrobora os sentimentos de permanência já mencionados. Este fato traz à tona o sentimento das pessoas em trabalharem não por uma obrigação moral nem por sentirem-se culpadas em abandonar o emprego.

Ao considerar-se a relação do comprometimento organizacional com o perfil dos pesquisados, conclui-se que as mulheres possuem o comprometimento instrumental maior que os homens. No que diz respeito ao tempo de atuação, o comprometimento Instrumental “poucas alternativas” é maior para os com mais de 20 anos em relação aos que possuem de 16 a 20. Nos colaboradores com menos tempo de atuação, destacam-se os comprometimentos Normativos “obrigação pelo desempenho” e “obrigação em permanecer” e Instrumental “linha consistente de atividade”.

Quanto à área de atuação dos respondentes, o comprometimento Instrumental “poucas alternativas” de quem atua no suporte ao atendimento do associado é maior do que de quem atua no atendimento ao associado. As demais áreas de atuação não apresentam variações significativas no comprometimento.

Na distinção realizada entre os sistemas pesquisados – Sicredi, Sicoob e Unicred -, os comprometimentos Afiliativo e Normativo “obrigação em permanecer” são maiores no Sicoob que no Sicredi. Os demais comprometimentos não apresentam variações significativas nos diferentes sistemas. A idade e a escolaridade não interferem no comprometimento dos colaboradores.

Para finalizar, conclui-se que os construtos “Afetivo - Internalização de Valores e Objetivos” e “Instrumental - Linha Consistente de Atividade” são os que mais influenciam o comprometimento organizacional dos colaboradores. Em contrapartida, o construto “Instrumental – Poucas Alternativas” é o de menor peso no comprometimento organizacional dos.

## 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: \_\_\_\_\_. 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.