

Área: Estratégia | **Tema:** Gestão Estratégica de Pessoas

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO
SICREDI CENTRO LESTE/RS**

**ORGANIZATIONAL COMMITMENT: CASE STUDY OF CREDIT COOPERATIVE SICREDI CENTRO
LESTE / RS**

Aline De Freitas Vargas, Orlando Ferreira Da Silveira, Raquel Boff Menegazzi e Adriana Porto

RESUMO

Uma nova abordagem tem conquistado espaço nas organizações no que tange à gestão de pessoas, onde estas deixam de ser apenas recursos e passam a ser vistas como parceiras da organização. O comprometimento organizacional serve como elo entre a empresa e o colaborador, pois relaciona-se aos resultados de satisfação no trabalho e produtividade, através de equipes comprometidas com as metas e os valores organizacionais. Da mesma forma, a cooperação também está em voga como alternativa para acelerar o crescimento econômico e social, inclusive as cooperativas de crédito. Neste sentido, o presente estudo buscou mensurar o nível de comprometimento dos colaboradores da Sicredi Centro Leste/RS através da ferramenta de diagnóstico EBACO - Escala de Base de Comprometimento Organizacional, que considera sete dimensões: obrigação em permanecer; afetiva; afiliativa; escassez de alternativa; obrigação pelo desempenho; linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades. O questionário foi aplicado aos colaboradores das agências compreendidas dentro da área de atuação da Cooperativa, uma população de 208 colaboradores, sendo que foi atingida uma amostra de 126 colaboradores, 60,57% da população. Os resultados demonstram que as dimensões obrigação em permanecer e linha consistente de atividades encontram-se com comprometimento abaixo da média, significando um resultado positivo à cooperativa; as dimensões afetiva e obrigação por desempenho ficaram acima da média, demonstrando afetividade e preocupação com o desempenho; afiliativa, escassez de alternativas, falta de recompensas e oportunidades possuem baixo comprometimento. Sugere-se que a cooperativa desenvolva programas de integração de novos colaboradores e, também, entre equipes, bem como invista em atividades de reconhecimento, possibilitando a elevação do clima e do pertencimento dos membros em relação ao grupo, contemplando a dimensão que obteve a menor favorabilidade, a afiliativa.

Palavras-Chave: Comprometimento organizacional; Cooperativismo; EBACO;

ABSTRACT

A new approach has gained space in organizations in terms of people management, where they are no longer just resources and are seen as partners of the organization. Organizational commitment serves as a link between the company and the employee, as it relates to the results of job satisfaction and productivity through teams committed to organizational goals and values. Similarly, cooperation is also in vogue as an alternative to accelerate economic and social growth, including credit unions. In this sense, the present study sought to measure the level of commitment of employees of Sicredi Centro Leste / RS through the diagnostic tool EBACO - Organizational Commitment Baseline Scale, which considers seven dimensions: obligation to remain; affective; affiliation; scarcity of alternative; obligation for performance; consistent line of activity and lack of rewards and opportunities. The questionnaire was applied to employees of agencies within the Cooperative's area of work, a population of 208 employees, and a sample of 126 employees, 60.57% of the population. The results show that the dimensions obligation to remain and consistent line of activities are below average commitment, meaning a positive result to the cooperative; affective dimensions and performance obligation were above average, showing affection and concern with performance; membership, scarcity of alternatives, lack of rewards and opportunities have low commitment. It is suggested that the cooperative develop programs for integrating new employees and also between teams, as well as investing in recognition activities, enabling the elevation of the climate and the members' belonging in relation to the group, considering the dimension that obtained the smallest favorability, the affiliation.

Keywords: Organizational commitment; Cooperativism; EBACO;

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI CENTRO LESTE/RS

1 INTRODUÇÃO

Atualmente vem ganhando espaço uma nova abordagem no que tange à gestão de pessoas, onde estas não são mais tratadas apenas como recursos, mas sim como parceiras da organização. Além de perpassar as políticas organizacionais, essa transformação também reflete nas estratégias relacionadas aos negócios (ULBRA, 2008).

Para Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é um setor muito sensível em relação a cultura e a mentalidade corporativa, ela é extremamente situacional, pois depende de aspectos como arquitetura e cultura corporativa, além das características do mercado e do negócio onde está inserida, processos internos e o modelo de gestão em atuação e também depende das características das pessoas que constituem a organização, todos estes fatores torna a organização única.

A partir disso, o comprometimento organizacional vem sendo este elo entre empresa e colaborador. Como abordam Bastos e Aguiar (2015), este conceito está relacionado aos resultados como satisfação com o trabalho e produtividade através de equipes comprometidas com metas e valores organizacionais. Contudo, caso contrário, pode-se originar também fatores com turnover, estresse, absenteísmo, além de conflitos. Sendo assim, se observa a importância do planejamento estratégico de pessoal dentro das organizações e o constante trabalho de gestão de pessoas com colaboradores, desenvolvendo ações e pesquisas para identificar e despertar o comprometimento para o sucesso da empresa.

Desta forma, o presente estudo buscou mensurar o nível de comprometimento dos colaboradores da Sicredi Centro Leste/RS, através da ferramenta de diagnóstico EBACO – Escala de Base de Comprometimento Organizacional.

2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

No contexto atual das organizações, a área de gestão de pessoas necessita conhecer o ambiente onde está inserida, suas crenças, seus valores, seu clima e sua cultura para que assim possa gerenciar os seus talentos e então desenvolver uma relação recíproca entre empresa e colaborador (KNAPIK, 2008). As pessoas podem potencializar os pontos fortes de uma organização, bem como reforçar suas fragilidades, dependendo da forma como são gerenciadas, sendo de responsabilidade da área de gestão de pessoas criar uma relação construtiva de parceria com seus colaboradores. De acordo com Dessler (2003), este fato originou a criação da administração estratégica dos recursos humanos, sendo portando, a união das pessoas com as estratégias e metas da organização, com o objetivo de desenvolver a cultura organizacional e impulsionar o desenvolvimento da mesma, instigando a inovação e flexibilidade.

Deste modo, Chiavenato (2014) destaca que uma organização viável é aquela que além captar e aplicar as competências de um colaborador adequadamente, também os mantém satisfeitos e engajados em longo prazo. Assim deve-se manter os colaboradores satisfeitos e motivados, assegurando-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de pertencer e participar da organização.

De acordo com Allen e Meyer (1996, apud MONTEIRO, 2013), o comprometimento organizacional consiste em um estado psicológico que vincula o colaborador com a organização, afetando em sua decisão de nela permanecer ou não.

Corroborando, Tamayo et al. (2001, p. 27) afirmam que:

A psicologia organizacional tem manifestado, nas últimas décadas, interesse significativo e constante no estudo do comprometimento das pessoas com o seu trabalho. O vínculo do indivíduo com o seu trabalho é complexo e multidimensional.

Ele compreende, não somente a relação com o trabalho em si, mas também com o emprego, com a equipe de trabalho, com a carreira ou ocupação, com o sindicato e com a organização na qual trabalha. O estudo do comprometimento reflete esta multiplicidade.

Para Dessler (2014), o comprometimento, além de uma ligação psicológica com a empresa, também engloba estar conectado e comprometido com um trabalho bem feito. Desde modo o autor afirma que funcionários comprometidos possuem um alto nível de conectividade com suas tarefas de trabalho e por consequente trabalham duro para alcançar os objetivos relacionados a ela.

Já para Robbins (2005), o comprometimento pode ser definido como uma situação em que o colaborador se identifica com a empresa e seus objetivos, desejando manter-se na organização. Além disso, a autora afirma que as emoções também influenciam variáveis de desempenho e satisfação, incluindo o comprometimento organizacional, além da intenção de deixar a empresa e o nível de esforço no trabalho.

Na ótica de Gramms e Lotz (2017), os elementos que estabelecem este vínculo entre trabalhador e empresa precisam fazer parte da missão da empresa, bem como de seus valores, filosofia e clima organizacional. Estes aspectos são influenciados pela cultura, liderança e também aspectos de gestão de pessoas, sendo estes os agentes de identificação do comprometimento entre a empresa e o colaborador.

Tranjan (2003), aborda que o melhor produto originado do comprometimento é a criatividade, onde somente líderes com alma são capazes de estimular um ambiente propício, isto é, onde a energia psicológica chamada comprometimento possa ser gerada. Neste ambiente os colaboradores se dispõem em criarem mais, uma vez que estejam energizados e comprometidos, sentindo-se gratificados por isso, também atingindo os seus sentimentos de competência e autoestima.

Com isso Dessler (2014) descreve que o comprometimento do colaborador é importante porque muitos comportamentos refletem o quão comprometidos ou não estão com a empresa. O autor descreve que alguns sinais de diminuição do comprometimento do colaborador com a empresa é o atendimento precário, rotatividade voluntária e o afastamento psicológico. Muitas empresas possuem uma assistência aos funcionários e deste modo tentam modificar o seu comportamento negativo, tendo como objetivo a criação de uma atmosfera de confiança e respeito, buscando uma maior eficácia organizacional removendo barreiras que impedem a inteira participação, sendo barreiras decorrentes de fatores organizacionais ou pessoais.

Tendo em vista estes aspectos, Pinho, Bastos e Rowe (2015) destacam que a noção de estar comprometido revela sempre um aspecto positivo tanto para o indivíduo quanto para a organização, indicando tratar-se de um vínculo propiciador de motivação e prazer perante a organização empregadora.

2.1 DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO

A pesquisa no campo do comprometimento organizacional vem utilizando há algum tempo modelos de múltiplas bases para sua mensuração, que ganharam espaço segundo Siqueira et al. (2008). Como forma de identificação e mensuração das bases do comprometimento organizacional foi desenvolvida a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional - EBACO, aplicada pela primeira vez por Medeiros (2003).

A seguir, serão detalhadas as dimensões do comprometimento abordados por Medeiros (2003), conforme Siqueira et al. (2008), sendo elas: obrigação em permanecer; afetiva; afiliativa; escassez de alternativa; obrigação pelo desempenho; linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades.

1. **Obrigação em permanecer:** este fator, segundo Siqueira et al (2008), parte da crença desenvolvida pelo colaborador que possui uma obrigação em permanecer na organização, de que não seria correto deixar a mesma, pois possui uma obrigação moral com as pessoas da empresa, e desta forma se sentiria culpado em se afastar da empresa. Corroborando, Chiavenato (2014) afirma que uma das variáveis do comportamento organizacional é a fidelidade, isto é, o grau em que as pessoas ou grupos e equipes são fiéis a organização. De acordo com o autor a fidelidade do colaborador com a empresa favorece a redução da rotatividade de pessoas.
2. **Afetiva:** de acordo com Chiavenato (2014), o componente emocional ou afetivo envolve os sentimentos e afetos do indivíduo a respeito de pessoas, objetos e situações. Robbins (2005) destaca que devido aos sentimentos que as pessoas possuem, suas avaliações são permeadas por emoções que influenciam na quantidade de esforços que irão executar, ou seja, as pessoas altamente motivadas em seu trabalho, estarão altamente comprometidas. Neste sentido, Siqueira et al. (2008), descreve que o fator afetivo é a crença de identificação com a filosofia, valores e objetivos da empresa.
3. **Afiliativa:** conforme Siqueira et al (2008), este fator consiste na necessidade despertada pelo colaborador de ser reconhecido pelos colegas e membros da organização. Robbins (2005) expõe que as organizações estão cada vez mais admitindo o reconhecimento como um forte fator de motivação, estes programas podem conter diferentes formatos, desde um muito obrigado, até programas formais e mais explícitos, nos quais os comportamentos e procedimentos para a conquista do reconhecimento são identificados claramente.
4. **Escassez de alternativas:** acerca deste fator, Siqueira et al. (2008) afirmam que o colaborador estabelece a crença de que se deixar a organização terá poucas alternativas de trabalho no mercado. Para tanto, Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) destacam o número significativo de pessoas com falta de entusiasmo para realização de atividades. Os autores destacam que isso se dá pela crença de não conseguirem um trabalho melhor ou pelo mercado não oferecer uma melhor oportunidade.
5. **Obrigação pelo desempenho:** consiste na crença do esforço a ser desenvolvida pelo colaborador em benefício da organização, cumprindo suas tarefas de modo a atingir os objetivos organizacionais (SIQUEIRA et al., 2008). Neste contexto, Chiavenato (2014), aborda sobre a avaliação de desempenho, que consiste na avaliação individual ou da equipe a respeito do seu desempenho, em função das atividades que desenvolve, as metas e resultados a serem alcançados, servindo para estimar o valor da excelência e as competências de um colaborador ou equipe, além de sua contribuição para o negócio.
6. **Linha consistente de atividades:** para Siqueira et al. (2008), o fator linha consistente de atividade pode ser definido como a crença que o colaborador estabelece da manutenção com relação as atitudes e regras estabelecidas pela organização a fim de se manter na empresa. Chiavenato (2014) descreve que atualmente a disciplina se refere a condição em que as pessoas se auto conduzem de acordo com regras e procedimentos, com um comportamento aceitável pela organização e por todos. O autor ainda afirma que, as pessoas ajustam o seu comportamento aos valores e regras organizacionais, neste sentido, existem alguns padrões de disciplina que devem ser aplicados de acordo com a violação das regras da organização, sejam estas leves ou graves.
7. **Falta de recompensas e oportunidades:** este fator se dá pela crença de que o esforço realizado em benefício da organização deve ser recompensado e que a empresa deverá lhe proporcionar oportunidade de crescimento. Neste sentido, Chiavenato (2014) aponta que a recompensa é um elemento fundamental em termos de retribuição e reconhecimento por o desempenho do colaborador, deve funcionar como um reforço positivo ao alto desempenho de forma a manter as pessoas na organização bem como o

seu engajamento. Dessler (2014), ainda destaca sobre a equidade da motivação, onde as pessoas intencionadas a desenvolver um equilíbrio entre o quanto contribuem para a organização e o quanto são recompensadas, com isso, se o colaborador identifica uma injustiça nas recompensas tende a reduzir a sua motivação para produzir.

Visto as bases de comprometimento estudada por Medeiros (2003), verifica-se a diversidade de percepções e motivações possivelmente desenvolvidas pelos colaboradores, evidenciando a importância do conhecimento do comprometimento dos membros da equipe, bem como os fatores que os levam ao comprometimento ou não. Sendo possível, portanto, o desenvolvimento de planos de ações para aperfeiçoando da gestão neste sentido.

3 COOPERATIVISMO

A cooperação atualmente está cada vez mais presente nos debates como alternativa para acelerar o crescimento econômico e social, dada como solução para diversos problemas de uma sociedade. Neste sentido, a cooperação entre as empresas vem se destacando como um meio de torná-las mais competitivas, compartilhando recursos, soluções tendo novas possibilidades de atuação, conforme destaca Cardoso (2014).

Assim, cooperação é um método de ação por onde os indivíduos com interesses comuns se propõem a estruturar um empreendimento onde todos possuam direitos iguais, significa unir e administrar meios e os esforços de cada um visando alcançar o resultado esperado por todos. Desta forma, cooperar significa agir de forma coletiva, trabalhar junto em prol de um objetivo, com isso, esta prática educa, desenvolve em pessoas uma mentalidade aberta, flexível, participativa, mais humana e solidária (GAWLAK e RATZKE, 2007).

Deste a origem do cooperativismo no período da Revolução Industrial, o modelo cooperativo tem sido utilizado para viabilizar negócios em diferentes campos de atuação, onde são organizados por ramos, conforme a área de atuação, sendo eles, agropecuárias, consumo, crédito, educacionais, sociais, habitação, infraestrutura, mineração, produção, saúde, transporte, lazer e trabalho (CARDOSO, 2014).

Neste sentido, Martins (2017, p. 131) destaca que:

O cooperativismo representa mudança no sistema de produção, oportunidade para os associados vislumbrarem um novo modo de vida apoiado na cooperação e na solidariedade, em que todos os associados são donos do empreendimento. No entanto, este modelo também traz desafios, pois esses valores não fazem parte do sistema de produção capitalista, que prima pela competição.

Visualiza-se a complexidade e a concretização do cooperativismo durante os anos, tornando-se um sistema sólido e legal, embasado em seus princípios, trazendo uma nova forma de organização de modo a desenvolver a sociedade onde está inserido, buscando atender à necessidade dos associados de tal região, objetivando o bem comum. Neste contexto, se explorará um de seus ramos, o cooperativismo de crédito (CARDOSO, 2014).

3.1 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

De acordo com o Banco Central do Brasil (BACEN, 2019), uma cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada para prestar serviços financeiros exclusivamente para seus associados. Os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários de sua cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços. Com o objetivo de prestar serviços financeiros aos associados, a cooperativa de crédito presta serviços como concessão de crédito, captação de depósito à vista e a prazo, cheques, serviços de cobrança, custódias, recebimentos e pagamentos (PINHEIRO, 2008).

A primeira cooperativa de crédito criada por Friedrich Wilhelm Raiffeisen, foi fundada em 1864 na Alemanha, chamava-se Associação de Caixas de Empréstimo de Heddesdorf. Tinha como característica a responsabilidade ilimitada e solidária dos associados, singularidade de votos dos associados independentemente do número de quotas-partes, área de atuação restrita e não distribuição de sobras, modelo ainda bastante popular na Alemanha (PINHEIRO, 2008).

No Brasil, o movimento cooperativista de acordo com Gawlak e Ratzke (2007), iniciou no século XIX, porém a primeira cooperativa de crédito surgiu em 1902 no Rio Grande do Sul, por iniciativa do padre suíço Theodor Amstadt, na cidade de Nova Petrópolis, denominada atualmente como Sicredi Pioneira, ainda em funcionamento.

O cooperativismo brasileiro tem se desenvolvido e vem mostrando que além de factível, é a solução financeira mais adequada para diversos segmentos da sociedade, pois as cooperativas já são consideradas pela sociedade como um instrumento de alavancagem do desenvolvimento econômico e social. Demonstra-se isso por meio da auto capitalização, possibilitando financiamento a custos baixos, melhorando a qualidade de vida dos associados e trazendo retorno financeiro as comunidades em que estão inseridas (ABREU, 2004).

Diante do cenário de expansão do ramo, em 16 de dezembro de 1971, instituiu-se a Lei nº 5.764, sendo o atual regime jurídico das sociedades cooperativas, mantém a fiscalização e o controle das cooperativas de crédito e das seções de crédito das agrícolas mistas com o Banco Central do Brasil, afirma Pinheiro (2008). Além disso, mais recentemente em 1995 a partir da resolução n.º 2.193 do Conselho Monetário Nacional foram conquistados os bancos cooperativos, propiciando não só a possibilidade de ampliação na prestação dos serviços, mas também mais competitividade e credibilidade, operando com mais segurança, liquidez e rentabilidade (GAWLAK e RATZKE, 2007).

Neste sentido compreende-se o crescimento e a importância do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento econômico e social da sociedade onde está inserido, através da prestação de soluções financeira guiados pelos princípios do cooperativismo, mantendo sua essência.

4 METODOLOGIA

A pesquisa pode ser classificada quanto a sua abordagem como quantitativa, desta forma é possível observar diretamente como o grupo ou instituição se comporta com relação a realidade pesquisada, sendo útil para identificar conceitos e variáveis relevantes de forma estatística (GOLDENBERG, 2011).

Quanto aos objetivos, o estudo se caracteriza como exploratório e descritivo. Segundo Gil (2010), as pesquisas de caráter exploratórias têm o objetivo de disponibilizar uma maior familiaridade com o problema estudado visando torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Além disso, as pesquisas descritivas visam descrever características de determinada população e estudar características de um grupo, além de identificar relações entre as variáveis.

No que se refere ao método de pesquisa, esta é classificada como um estudo de caso, que pode ser utilizado com diferentes propósitos como, explorar situações da vida real, descrever situações dentro do seu contexto, bem como explicar as variáveis causais de um determinado fenômeno (GIL, 2010).

De acordo com Gil (2002), para que uma pesquisa se efetive é necessário determinar os sujeitos de pesquisa, aqueles que serão estudados e determinar com precisão a população que será pesquisada. Sendo assim, definiu-se como sujeito de pesquisa os colaboradores da Cooperativa de Crédito Sicredi Centro Leste/RS, abrangendo os 208 colaboradores da empresa em seus diferentes níveis hierárquicos e cargos.

As variáveis da pesquisa são apresentadas e descritas no Quadro 1. Destaca-se que uma variável refere-se a tudo que pode assumir diversos valores ou diferentes aspectos, diante de

casos particulares ou circunstâncias, tendo como objetivo conferir com maior precisão os enunciados científicos (GIL, 2002). A partir da definição das variáveis segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), é possível indicar as ações a serem realizadas, bem como o mecanismo, ou seja, o documento de coleta de dados adequado a ser utilizado.

Quadro 1 – Variáveis da pesquisa

| Variável | Descrição da Variável |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Obrigação em permanecer | Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização. |
| Afetiva | Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais. |
| Afiliativa | Crença que é reconhecida pelos colegas como membro do grupo e da organização. |
| Escassez de alternativas | Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização. |
| Obrigação pelo desempenho | Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir aos objetivos organizacionais. |
| Linha consistente de atividade | Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização |
| Falta de recompensa e oportunidade | Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade. |

Fonte: Adaptado Siqueira et al (2008, p. 65).

Determinadas as variáveis, os dados foram coletados por meio de um questionário fechado, que segundo Gil (2002), tem como objetivo traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Sendo a ferramenta de diagnóstico EBACO – Escala de Base de Comprometimento Organizacional validada desenvolvida por Medeiros (2003), a constru o dos itens do instrumento tomou por base a escala apresentada por Siqueira *et al.* (2008).

Deste modo, o instrumento é composto por 28 perguntas, sendo 4 para cada dimensão estudada. As questões referentes a variável obrigação em permanecer são os números 1, 2, 3 e 4; Afetiva 5, 6, 7 e 8; Afiliativa 9, 10, 11 e 12; Escassez de alternativas 13, 14, 15 e 16; Obrigação pelo desempenho 17, 18, 19 e 20; Linha consistente de atividade 21, 22, 23 e 24; Falta de recompensas e oportunidades 25, 26, 27 e 28. As respostas foram de acordo com uma escala de 1 a 6, onde: 1, discordo totalmente; 2, discordo muito; 3, discordo pouco; 4, concordo pouco; 5, concordo muito; e 6, concordo totalmente.

Para o cáculo e interpretação dos resultados da EBACO foram seguidas as orientações definidas por Siqueira et al. (2008), partindo-se da média de respostas que cada colaborador indicou em cada um dos itens da escala, multiplicou-se essa m dia pelo peso de cada pergunta, obtendo-se um *score* para cada item. Após, foi somado o resultado dos quatro indicadores da variável, em cada uma das bases para avaliá-las individualmente, chegando-se a um *score* final para cada base. Para se descobrir o grau de comprometimento organizacional foi comparado a pontuação final com os níveis definidos para cada base, de acordo com o exposto por Siqueira et al. (2008).

O referido questionário foi aplicado com os colaboradores de todas as agências compreendidas dentro da área de atuação da Cooperativa nas cidades de Cachoeira do Sul, Guaíba, Cerro Grande do Sul, Barão do Triunfo, Mariana Pimentel, Sertão Santana, Encruzilhada do Sul, São Jer nimo, Charqueadas, Tapes, Sentinela do Sul, Pantano Grande e Amaral Ferrador, além de uma Superintendência Regional em Cachoeira do Sul.

5 TRATAMENTO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste item apresentam-se os resultados obtidos em cada questão do instrumento de coleta de dados e sua interpretação e análises de acordo com cada variável dentro do contexto

proposto. Os questionários foram enviados a todos os colaboradores via malote interno, sendo uma população de 208 colaboradores, desta forma, foi atingida uma amostra de 126 colaboradores, representando 60,57% da população.

Com as respostas obtidas é possível visualizar o nível de concordância da equipe, deixando claro se há ou não comprometimento, pois de acordo com a teoria estudada, a percepção dos membros deve ser homogênea e deve ser analisada em conjunto.

5.1 OBRIGAÇÃO EM PERMANECER

A primeira variável tratada na pesquisa é a obrigação em permanecer, que aborda a crença de que o colaborador tem uma obrigação em permanecer na empresa, de que se sentiria culpado em deixar a organização, de que não seria certo deixar, e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização. Através da análise da variável obteve-se o resultado conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Obrigação em permanecer

| QUESTÃO | Número de respostas obtidas | | | | | | MÉDIA | Peso questão | TOTAL | SOMA | Peso variável | TOTAL | Nível |
|---------|-----------------------------|----|----|----|----|----|-------|--------------|---------|--------|---------------|-------|-----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | | | | |
| 1 | 5 | 5 | 15 | 32 | 48 | 21 | 4,389 | 0,78 | 3,42333 | 13,213 | 0,87 | 11,5 | Abaixo da média |
| 2 | 11 | 10 | 20 | 25 | 49 | 11 | 3,992 | 0,79 | 3,15373 | | | | |
| 3 | 14 | 9 | 13 | 38 | 41 | 11 | 3,905 | 0,82 | 3,2019 | | | | |
| 4 | 12 | 6 | 16 | 34 | 45 | 13 | 4,04 | 0,85 | 3,43373 | | | | |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme análise realizada foi possível constatar que o comprometimento da organização neste aspecto está abaixo da média, de acordo com a ferramenta de pesquisa algumas bases do comprometimento possuem relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações. Conforme Chiavenato (2014), algumas das variáveis do comportamento organizacional é a fidelidade, isto é, o grau em que as pessoas ou grupos e equipes são fiéis a organização. De acordo com o autor a fidelidade do colaborador com a empresa favorece a redução da rotatividade de pessoas.

5.2 AFETIVO

A segunda variável é a base de comprometimento afetiva, que descreve a crença e identificação dos colaboradores com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais. Neste sentido, coloca-se que alguns aspectos informais e subjetivos apresentam uma alta influência no comportamento dos colaboradores como, crenças, valores, expectativas, percepções, sentimentos, comportamentos, normas, relações afetivas (GRAMMS e LOTZ, 2017).

Tendo em vista estes fatores visualiza-se a importância de se obter uma alta favorabilidade na referida variável. Pode-se afirmar ainda que este processo se inicia desde o recrutamento e seleção, pois segundo Knapik (2008) o processo de captação de pessoas consiste na contratação da pessoa certa para ocupar o lugar certo, esta escolha deve ser recíproca, os

interesses e objetivos devem estar alinhados e claros, para um bom relacionamento entre as partes. O resultado obtido para esta variável é apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Afetivo

| QUESTÃO | Número de respostas obtidas | | | | | | MÉDIA | Peso questão | TOTAL | SOMA | Peso variável | TOTAL | Nível |
|---------|-----------------------------|---|---|----|----|----|-------|--------------|-------|--------|---------------|--------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | | | | |
| 5 | 1 | 0 | 2 | 12 | 60 | 51 | 5,222 | 0,74 | 3,86 | 16,546 | 0,84 | 13,898 | Acima da média |
| 6 | 0 | 0 | 4 | 13 | 54 | 55 | 5,254 | 0,76 | 3,99 | | | | |
| 7 | 0 | 0 | 4 | 3 | 54 | 65 | 5,413 | 0,8 | 4,33 | | | | |
| 8 | 0 | 0 | 1 | 2 | 46 | 77 | 5,587 | 0,78 | 4,36 | | | | |

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o Quadro 3 é possível identificar que os colaboradores possuem um comprometimento acima da média, sendo possível concluir que possuem vínculo com a cultura, objetivos e valores da empresa, vindo ao encontro da teoria estudada (CHIANEVATTO, 2014).

Este resultado demonstra alta favorabilidade e impacta diretamente na cultura da empresa, sendo que a cultura pode ser classificada como forte ou fraca em relação a intensidade e conformidade com que os funcionários compartilham dos valores da organização, impactando tanto em seus comportamentos como em suas expectativas. Uma cultura forte de acordo com Robbins (2005), demonstra um alto grau de coesão entre os propósitos e valores da organização e do colaborador, gerando lealdade e comprometimento organizacional.

5.3 AFILIATIVO

A terceira variável analisada como base do comprometimento, refere-se, segundo Siqueira et. al. (2008), na necessidade despertada pelo colaborador de ser reconhecido pelos colegas e membros da organização. O Quadro 4 demonstra se os respondentes percebem ou sentem-se pertencentes ao grupo que estão integrados.

Quadro 4 – Afiliativo

| QUESTÃO | Número de respostas obtidas | | | | | | MÉDIA | Peso questão | TOTAL | SOMA | Peso variável | TOTAL | Nível |
|---------|-----------------------------|---|---|----|----|----|-------|--------------|-------|------|---------------|-------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | | | | |
| 9 | 0 | 0 | 1 | 5 | 43 | 77 | 6 | 0,72 | 3,989 | 16,2 | 0,8 | 13 | Baixo comprometimento |
| 10 | 0 | 0 | 2 | 4 | 53 | 67 | 5 | 0,82 | 4,471 | | | | |
| 11 | 0 | 0 | 2 | 2 | 48 | 74 | 6 | 0,76 | 4,198 | | | | |
| 12 | 0 | 1 | 5 | 16 | 52 | 52 | 5 | 0,68 | 3,513 | | | | |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Verificando o Quadro 4 foi apurado o baixo comprometimento dos respondentes em relação a esta variável, apesar de o grupo indicar em suas respostas nas quatro questões que a ideia de pertencimento é presente, houve, porém, variações entre as respostas obtidas. Este fator na parte da necessidade despertada pelo colaborador de ser reconhecido pelos colegas e membros da organização.

Neste sentido, Chiavenato (2014) aborda sobre a teoria da expectativa, que parte do pressuposto que as necessidades humanas podem ser satisfeitas por meio de seu engajamento em relação a certos comportamentos, onde um dos fatores expõe que, o esforço levará ao desempenho desejado ou resultado final.

5.4 ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS

A quarta variável traz o conceito de que o colaborador permanece na organização, pois acredita que existem poucas alternativas e novas oportunidades no mercado de trabalho. Portanto, conforme ferramenta de estudo essa variável possui ligação inversamente proporcional aos resultados da empresa, sendo o melhor resultado o baixo comprometimento, conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Escassez de alternativas

| QUESTÃO | Número de respostas obtidas | | | | | | MÉDIA | Peso questão | TOTAL | SOMA | Peso variável | TOTAL | Nível |
|---------|-----------------------------|----|----|----|----|----|-------|--------------|-------|------|---------------|-------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | | | | |
| 13 | 5 | 7 | 13 | 31 | 43 | 27 | 4 | 0,59 | 2,613 | 11,3 | 0,73 | 8 | Baixo comprometimento |
| 14 | 15 | 18 | 27 | 35 | 23 | 8 | 3 | 0,77 | 2,646 | | | | |
| 15 | 8 | 8 | 27 | 30 | 38 | 15 | 4 | 0,84 | 3,333 | | | | |
| 16 | 14 | 17 | 36 | 30 | 18 | 11 | 3 | 0,78 | 2,664 | | | | |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando o Quadro 5 é possível observar que o nível de comprometimento encontrado para esta variável foi baixo. Quando detectado o baixo comprometimento para esta base, representa um aspecto positivo para a organização, pois, como aborda Siqueira *et. al.* (2008), esta base se define pelo colaborador estabelecer a crença de que se deixar a organização terá poucas alternativas de trabalho no mercado. Na pesquisa, há a indicação conforme o resultado de que os colaboradores não teriam problemas em relação a novas oportunidades de trabalho, e que sua ligação e permanência na empresa não se dá por esta consequência.

5.5 OBRIGAÇÃO POR DESEMPENHO

A variável obrigação por desempenho descreve, conforme Siqueira *et al.* (2008), a crença do esforço a ser desenvolvido pelo colaborador em benefício da organização, cumprindo suas tarefas de modo a atingir os objetivos organizacionais, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 – Obrigação por desempenho

| QUESTÃO | Número de respostas obtidas | | | | | | MÉDIA | Peso questão | TOTAL | SOMA | Peso variável | TOTAL | Nível |
|---------|-----------------------------|---|---|---|----|-----|-------|--------------|-------|------|---------------|-------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | | | | |
| 17 | 0 | 0 | 1 | 2 | 42 | 81 | 6 | 0,65 | 3,647 | 16,9 | 0,77 | 13 | Acima da média |
| 18 | 0 | 0 | 1 | 0 | 34 | 91 | 6 | 0,81 | 4,622 | | | | |
| 19 | 0 | 0 | 1 | 1 | 24 | 100 | 6 | 0,81 | 4,686 | | | | |
| 20 | 0 | 0 | 2 | 3 | 37 | 84 | 6 | 0,70 | 3,933 | | | | |

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o Quadro 6 identifica-se na população pesquisada um comprometimento acima da média, sendo que quanto mais elevado o nível de comprometimento desta base mais positivo o resultado para organização. Entendendo que a equipe pesquisada busca atingir os objetivos da empresa, desempenhando bem suas funções e tarefas, visando o bom desempenho.

De encontro a teoria, neste contexto, Chiavenato (2014) aborda sobre a importância da avaliação de desempenho, que consiste na avaliação individual ou da equipe a respeito do seu desempenho, em função das atividades que desenvolve, as metas e resultados a serem alcançados, servindo para estimar o valor da excelência e as competências de um colaborador ou equipe, além de sua contribuição para o negócio. Ainda, Dessler (2014) aborda que, o comprometimento além de uma ligação psicológica com a empresa, também engloba estar conectado e comprometido com um trabalho bem feito.

5.6 LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADES

A sexta variável consiste na crença que o colaborador estabelece relação com as atitudes e regras estabelecidas pela organização a fim de se manter na empresa, conforme Siqueira et al. (2008). Os resultados estão demonstrados no Quadro 7.

Quadro 7 – Linha consistente de atividades

| QUESTÃO | Número de respostas obtidas | | | | | | MÉDIA | Peso questão | TOTAL | SOMA | Peso variável | TOTAL | Nível |
|---------|-----------------------------|---|----|----|----|----|-------|--------------|-------|------|---------------|-------|-----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | | | | |
| 21 | 0 | 0 | 4 | 7 | 49 | 66 | 5 | 0,69 | 3,729 | 13,7 | 0,65 | 9 | Abaixo da média |
| 22 | 4 | 3 | 18 | 18 | 46 | 37 | 5 | 0,58 | 2,72 | | | | |
| 23 | 1 | 0 | 5 | 16 | 59 | 45 | 5 | 0,71 | 3,635 | | | | |
| 24 | 0 | 0 | 3 | 5 | 40 | 78 | 6 | 0,65 | 3,575 | | | | |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme demonstra o Quadro 7, os respondentes demonstraram um baixo comprometimento com relação a linha consistente de atividades, o que representa um resultado

saudável para a organização. Esta variável mostra a necessidade de o colaborador manter um bom comportamento, atendendo as regras da organização, para se manter na empresa.

De encontro com que descreve Chiavenato (2014), atualmente a disciplina se refere a condição em que as pessoas se auto conduzem de acordo com regras e procedimentos, com um comportamento aceitável pela organização e por todos.

5.7 FALTA DE RECOMPENSA E OPORTUNIDADE

A última base de comprometimento estudada, falta de recompensa e oportunidade, de acordo com Siqueira et al (2008), pode ser entendida pela crença de que o esforço realizado em benefício da organização deve ser recompensado e que a empresa deverá lhe proporcionar oportunidade de crescimento. O Quadro 8 traz os resultados obtidos na pesquisa.

Quadro 8 – Falta de recompensa e oportunidades

| QUESTÃO | Número de respostas obtidas | | | | | | MÉDIA | Peso questão | TOTAL | SOMA | Peso variável | TOTAL | Nível |
|---------|-----------------------------|----|----|----|----|----|-------|--------------|-------|------|---------------|-------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | | | | |
| 25 | 18 | 22 | 27 | 23 | 25 | 11 | 3 | 0,45 | 1,504 | 5,44 | 0,59 | 3 | Baixo comprometimento |
| 26 | 46 | 46 | 23 | 5 | 4 | 2 | 2 | 0,77 | 1,577 | | | | |
| 27 | 69 | 34 | 15 | 3 | 3 | 2 | 2 | 0,72 | 1,251 | | | | |
| 28 | 66 | 30 | 16 | 8 | 5 | 1 | 2 | 0,6 | 1,11 | | | | |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observando o Quadro 8, o resultado da variável demonstra baixo comprometimento, o que reflete um aspecto positivo para organização, sendo possível perceber que empresa vem trabalhando bem neste sentido. De acordo com Chiavenato (2014), a recompensa é um elemento fundamental em termos de retribuição e reconhecimento por o desempenho do colaborador, sendo que deve funcionar como um reforço positivo ao alto desempenho de forma a manter as pessoas na organização bem como o seu engajamento.

Dessler (2014) destaca sobre a equidade da motivação, onde as pessoas intencionadas a desenvolver um equilíbrio entre o quanto contribuem para a organização e o quanto são recompensadas, com isso, se o colaborador identifica uma injustiça nas recompensas tende a reduzir a sua motivação para produzir.

6 CONCLUSÕES

Através dos resultados obtidos, foram descritos e analisados os fatores que influenciam o nível de comprometimento dos colaboradores, sendo concentrados em sete bases: obrigação em pertencer, afetivo, afiliativa, escassez de alternativas, obrigação por desempenho, linha consistente de atividades e falta de recompensas e oportunidades.

Tornou-se possível identificar, de forma geral, que os colaboradores participantes da pesquisa possuem um nível elevado de afetividade pela cooperativa, demonstrando também um grau de preocupação com o desempenho realizado em suas atividades. Ainda pode-se afirmar

que estes não vinculam a sua permanência na organização como uma obrigação e nem a dificuldade de novas oportunidades no mercado de trabalho, estando relacionados a alta ligação que possuem com os valores, clima e objetivos da empresa. Tendo em vista que as variáveis escassez de alternativas e afiliativa resultaram em baixo e abaixo da média.

A pesquisa indica que de acordo com o baixo índice encontrado no fator falta de recompensas e oportunidades, sendo este positivo, que a instituição possui uma política de cargos e salários bem estabelecida e que estimula e possibilita oportunidades de crescimento profissional. Além disso, visualiza-se que os colaboradores percebem o regramento interno como algo natural, não tendo o esforço do cumprimento para se manter na empresa, pois o fator índice linha consistente de atividades obteve um nível de comprometimento saudável a empresa.

É importante direcionar atenção ao fato de o aspecto afiliativo ter sido identificado como baixo, uma vez que esse fator se torna importante para a constituição de equipes harmônicas e um clima saudável. Esse fator pode estar associado à quantidade de novos colaboradores.

Para interpretar os resultados obtidos teve-se que considerar que algumas bases do comprometimento possuem relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações, outras inversamente proporcional. Portanto, nas bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho é importante o alto comprometimento dos colaboradores; nas bases instrumentais, escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades, é importante que o comprometimento seja baixo.

Com a aplicabilidade da ferramenta de diagnóstico EBACO, identificou-se que a base obrigação em permanecer e linha consistente de atividades encontram-se com comprometimento abaixo da média, as bases afetivas e obrigação por desempenho a cima da média, afiliativa, escassez de alternativas, falta de recompensas e oportunidades possuem baixo comprometimento.

O estudo apresentou limitações no que tange à dificuldade de contatar toda população em um curto prazo, tendo em vista que as agências se encontram em diferentes cidades e regiões e deve-se considerar o tempo de tramite dos questionários aos respondentes, bem como recebê-los de volta para tabulação.

Logo, como recomendações, sugere-se conforme a dimensão de menor favorabilidade, afiliativo, que a cooperativa desenvolva programas de integração de novos colaboradores com demais membros da equipe, bem como, entre equipes, ainda atividades de reconhecimentos, possibilitando consequentemente a elevação do clima, e o pertencimento dos membros em relação ao grupo.

Por fim, este estudo deixa uma importância significativa, sendo importante para o enriquecimento do conhecimento sobre a temática, bem como para utilização da empresa em constatar os níveis de favorabilidade de comprometimento dos colaboradores e acompanhamento destes fatores.

REFERÊNCIAS

ABREU, B. A. Considerações sobre o funcionamento do cooperativismo de crédito no Brasil. In: PINHO, Diva Benevides; PALHARES, Valdecir Manoel Affonso. **O Cooperativismo de crédito no Brasil: do século XX ao século XXI**. Santo André: Confefras, 2004.

BACEN, **Banco Central do Brasil**. O que é uma cooperativa de crédito? 2019. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>>. Acesso em: 07 ago. 2019.

BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: Um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015.

CARDOSO, U. C. **Cooperativa**: série empreendimentos coletivos. Brasília: Sebrae, 2014.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 4 ed. compacta – Barueri, SP: Manole, 2014.

_____. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2 ed., São Paulo: Person Prentice Hall, 2003.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 3 ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2014.

GAWLAK, A.; RATZKE, F.. **Cooperativismo primeiras lições**. 3 ed., Brasília: SESCOOP, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002

_____. **Projetos de Pesquisa**: Como elaborar. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 12 ed. Rio de Janeiro: Record, 2011.

GRAMMS, L. C.; LOTZ, E. G. **Gestão da Qualidade de vida no trabalho**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2 ed. Curitiba: Ipbex, 2008.

MARTINS, J. R. **Introdução a sociologia do trabalho**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MONTEIRO, C. S. R. C. **Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional no Setor Bancário Português**. Dissertação (Mestre em gestão estratégica de recursos humanos) - Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2013.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de Crédito: História da evolução normativa no Brasil.** 6 ed. Brasília: BCB, 2008.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando Seus Significados entre Gestores. **Revista de Administração Contemporânea.** Rio de Janeiro, v. 19, 3ª ed. Especial, art. 3, pp. 288-304, out., 2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson Prendice Hall, 2005.

SCHAUFELI, W.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. C. **Engajamento no trabalho.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

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

TAMAYO, A. *et al.* Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa.** v. 17, n. 1, pp. 027-035, jan.-abr., 2001.

TRANJAN, R. A. **Empresa de corpo mente & alma: Como obter melhores resultados com equipes comprometidas e clientes fiéis.** 9 ed. São Paulo: Editora gente, 2003.

ULBRA. **Gestão de Pessoas.** Organizado pela Universidade Luterana do Brasil. Curitiba: Ibplex, 2008.