

Comprometimento Organizacional: Estudo do Modelo Tridimensional em uma Cooperativa de Crédito na Capital Gaúcha

Sheila Cristina Tavares de Oliveira Bassani – scoliv@ibest.com.br

Centro Universitário Ritter dos Reis – UNIRITTER

Flávia Camargo Bernardi – flaviacamargo@gmail.com

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Mikael Dalberto – mldalberto@yahoo.com

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Uiliam Hahn Biegelmeyer – uiliam.hb@terra.com.br

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Área temática: Gestão de Pessoas

Resumo

Diante da competitividade existente no mercado e das dificuldades relacionadas à gestão de pessoas, a análise do comprometimento organizacional tem se tornado relevante para as organizações que almejam crescimento sustentável. O comprometimento no ambiente do cooperativismo é particular, haja vista a dupla natureza das cooperativas, sendo estas, ao mesmo tempo, entidade social e empresa inserida no mercado, necessitando de colaboradores na gestão qualificados e que ao mesmo tempo ponderem quanto aos princípios da filosofia cooperativista da instituição. Desta forma, o sentimento de compromisso para com o desempenho da cooperativa pode ser direcionado a partir de estratégias de gestão de pessoas adequadas, desde que estas contemplem o conhecimento acerca das variáveis que mais contribuem para a geração deste sentimento em seus colaboradores. A partir disso, o estudo pretende identificar a dimensão de comprometimento predominante nos colaboradores da região de Porto Alegre em uma cooperativa de crédito, com base no modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), buscando conhecer as variáveis que podem influenciá-lo, apresentando ainda sugestões de melhoria a partir destes resultados. Para tanto, o estudo teve como metodologia a pesquisa descritiva, por meio do estudo de caso, com abordagem quantitativa, utilizando-se um instrumento já validado cientificamente, junto a um grupo de 115 colaboradores ativos da cooperativa. Os resultados apontam a existência do alto grau do componente afetivo, destacando-se ainda, as variáveis interesse pela empresa e orgulho de pertencer.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional; Cooperativa; Gestão de Pessoas.

1. Introdução

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

Estudo realizado pela Gallup, em 2013, sobre o estado do ambiente de trabalho global, indica que apenas 13% dos colaboradores em todo o mundo estão envolvidos no trabalho. O mesmo estudo atribui ao Brasil 27% dos colaboradores nesta condição. Segundo a publicação, o fato de as pessoas passarem boa parte de seu tempo no trabalho afeta sua qualidade de vida, o que leva à maioria global dos colaboradores a relatarem uma experiência negativa relacionada a ele (GALLUP, 2015). Ressalta-se que, no passado, as empresas dependiam da submissão e do controle para atingir seus objetivos. Atualmente, um número cada vez maior de empresas está buscando a geração do compromisso dos seus colaboradores, o que gera benefícios mais duradouros (COHEN; FINK, 2003).

Neste contexto, o cooperativismo é considerado um movimento, um estilo de vida, ou seja, consiste numa sistemática que se fundamenta nas pessoas e não no capital, visando as necessidades do grupo, e não a lucratividade. O cooperativismo no Brasil estima atingir o patamar de 12 milhões de cooperados e empregar, até o final de 2016, cerca de 353 mil colaboradores (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2011). Classificado como um dos ramos mais organizados do cooperativismo, o cooperativismo de crédito é atuante nas áreas urbana e rural, possuindo como objetivo principal a promoção da poupança e o financiamento das necessidades ou empreendimentos dos seus associados (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2015).

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

Além disso, estudos a respeito do comprometimento organizacional se intensificaram muito nas últimas décadas, trazendo diversos conceitos acerca do tema, visto que todos envolvem a relação direta do indivíduo com a organização. Neste sentido, a compreensão dos motivos que levam os colaboradores a comprometerem-se com o trabalho é relevante, haja vista que a insatisfação é umas das causas maiores de declínio de compromisso organizacional (WAGNER; HOLLENBECK, 2009) e pode ocasionar problemas à organização, tais como rotatividade, conflitos, ambiguidade de função, ausências, entre outros (MATHIEU; ZAJAC 1990 apud SPECTOR, 2009; MALTIN; MEYER, 2013), gerando impacto negativo na produtividade.

A partir desta contextualização, surge a questão norteadora do presente estudo: Qual a dimensão de comprometimento predominante nos colaboradores da região de Porto Alegre na organização pesquisada? Para tanto, o presente artigo tem como objetivo geral verificar a presença de componentes do comprometimento entre os colaboradores de unidades de atendimento da região de Porto Alegre de uma cooperativa de crédito presente no Rio Grande do Sul, que emprega 252 colaboradores, baseado no modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991 *apud* SIQUEIRA, 2008). Como objetivos específicos, buscou-se identificar as variáveis que podem influenciar o comprometimento destes colaboradores e propor sugestões de melhorias a partir dos resultados encontrados.

Para atingir estes objetivos, foi realizada uma pesquisa entre os colaboradores da instituição das unidades de Porto Alegre, através de aplicação das escalas de comprometimento organizacional das três dimensões: Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC) e Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON), ambas versões nacionais de autoria de M. M. Siqueira (BASTOS et al., 2008). Quanto à metodologia, o estudo tem caráter descritivo, sendo que optou-se pelo estudo de caso como estratégia de pesquisa e utilizou-se abordagem quantitativa com amostragem por conveniência. Como técnica de coleta de dados primária, utilizou-se o questionário, ao passo que, como método de coleta secundário, fez-se uso de pesquisa bibliográfica.

Além desta seção introdutória, o artigo está dividido em mais quatro seções. A seção dois consiste na fundamentação teórica. A seção três apresenta a metodologia aplicada no desenvolvimento da pesquisa. Na sequência tem-se a elaboração dos resultados, bem como sua discussão. Por fim, apresenta-se as considerações finais.

2. Fundamentação teórica

2.1 Cooperativismo

Definido como um movimento, estilo de vida e modelo socioeconômico, ao cooperativismo se atribui a capacidade de unir desenvolvimento e bem-estar social, baseado em fundamentos referenciais de participação democrática, autonomia, solidariedade e independência. É um sistema que se fundamenta nas pessoas, visa as necessidades de um grupo. A primeira organização cooperativa data de 1844, na Inglaterra, surgiu a partir das dificuldades emergidas após a Revolução Industrial, onde a mão de obra perdeu seu poder de troca, fazendo com que os baixos salários e as longas jornadas de trabalho trouxessem dificuldades no âmbito social e econômico à população, após experiências de ações assistencialistas anteriores sem êxito. (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2015). A cooperativa tinha como atividade principal viabilizar o consumo próprio (SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2015).

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

Conforme Veiga e Fonseca (2001 *apud* ROCHA et al., 2011), a cooperativa é uma organização complexa já que possui dupla natureza, onde, ao mesmo tempo, é uma entidade social, negócio criado, financiado e gerido coletivamente e uma empresa inserida no mercado em busca de competitividade. O fato de a organização ser uma sociedade de pessoas e não de capital que tem no seu bojo o desenvolvimento do ser humano nas dimensões social, econômica e cultural, priorizando ter o aprimoramento individual através da atuação coletiva pautada em princípios participativos, justos e democráticos, amplia ainda mais sua complexidade. Para Rocha et al. (2011), as particularidades da organização cooperativa inspiram cuidados no tangente à gestão, pois nela existem demandas por gestores qualificados nos moldes da administração profissional e sincronicamente possuam a capacidade de ponderação quanto aos princípios da cooperação, na busca pela conciliação dos objetivos econômicos, técnicos e sociais priorizados por esta filosofia.

2.2 Estudos acerca do comprometimento organizacional

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

um determinado local, é imposto às organizações o desafio de construir vínculos de apego dos seus indivíduos quando, para estes, o que mais importa é avançar nos patamares da vida profissional (BASTOS, 1998 apud STECCA, 2014).

Bandeira, Marques e Veiga (2000) ponderam que o termo comprometimento organizacional permite diversas interpretações e o descrevem como atitude ou orientação para a organização, unindo a identidade da pessoa à da empresa. Trazem, ainda, que pode ser um fenômeno da estrutura organizacional resultante das transações entre os atores organizacionais; um estado em que o indivíduo se vincula à empresa por suas ações ou crenças pessoais, ou ainda, a origem do relacionamento de um membro do sistema com o todo. O definem de maneira geral como um forte vínculo do indivíduo com a organização, que o leva a dar algo de si, a saber: sua energia e lealdade. Da mesma maneira, Mowday, Steers e Porter (1979 apud SIQUEIRA, 2014) consideram a identificação do indivíduo com a organização e o desejo de permanecer nela.

Na percepção de Mansour, Chiniara e Bentein (2013), o comprometimento organizacional tem forte relação com a satisfação organizacional, aos comportamentos de cidadania e à intenção de não deixar a empresa. Embora não exista um consenso conceitual a respeito do tema, asseveram Bandeira, Marques e Veiga (2000), a intenção dos teóricos com a delimitação e identificação dos elementos determinantes do comprometimento organizacional é no sentido de direcionar esforços para envolver o indivíduo completamente com a organização, atingindo assim maior produtividade.

Cabe ressaltar que estudos acerca do comprometimento no trabalho intensificaram-se a partir da década de 1970 e são marcados pela diversidade de definições e modelos teóricos de referência, bem como pela aplicação de variados instrumentos de medidas do comprometimento. Bandeira, Marques e Veiga (2000) salientam que as pesquisas na área se direcionam mais aos enfoques afetivo-attitudinal e instrumental, porém, as demais vertentes também agregam muito para o aprimoramento do tema. Afirmam ainda os autores que, apesar das inúmeras diferenças entre as vertentes conceituais acerca do assunto, todas apresentam um ponto em comum: a premissa de que o vínculo do indivíduo com a organização existe e não há como evitá-lo, havendo divergências apenas na forma como este vínculo se desenvolve e se mantém no ambiente da organização. Corroboram as vertentes em reconhecer o fato de que altos níveis de comprometimento organizacional trazem resultados positivos para a organização e seus membros. A Tabela 1 apresenta os principais conceitos e estudos relacionados ao tema comprometimento organizacional:

TABELA 1 – CONCEITOS SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

PERÍODO	AUTORES	CONCEITO PRINCIPAL
1958	KELMAN	As recompensas motivavam o comprometimento do empregado, sendo este instrumental apenas.
1960	BECKER	Comprometimento instrumental como ênfase na dedicação dos colaboradores para permanecer na empresa (sidebeats).
1982	MONDAY, PORTER E STEERS	Conceito de comprometimento afetivo como vínculo do indivíduo e sua organização sob três aspectos: disposição a realizar esforços, irrefutável aceitação dos valores organizacionais e aspiração em permanecer na empresa.
1983	MORROW	Cinco grandes focos de comprometimento: valores, organização, carreira, trabalho e sindicato. Composição de construtos e propostas de mensuração do comprometimento. Múltiplos focos ou partes da conjuntura interna ou externa que podem ser alvo do vínculo do indivíduo com o trabalho.
1986	O'REILLY E	Compreendem o comprometimento organizacional como uma ligação psicológica que une o indivíduo e a organização. As bases de

	CHATMAN	comprometimento são: identificação, internalização e o aquiescimento.
1992	BECKER	Conceito multidimensional do comprometimento. Introdução aos estudos do conceito de focos e componentes na mesma análise
1992	THEVENET	Visão de comprometimento bidimensional: adesão e oportunidade.
1991,1997	MEYER E ALLEN	Ilustram o modelo tridimensional do comprometimento, sob enfoques afetivo, instrumental e normativo.
1995	SIQUEIRA	Autora desenvolve escalas nacionais para mensurar comprometimento organizacional para as três bases de comprometimento ilustradas por Meyer e Allen.
1996	BASTOS	Comprometimento sob a visão de cinco grandes enfoques.
2006	SOLDI E ZANELLI	Autores defendem que na atualidade existem seis correntes de pesquisa acerca do comprometimento organizacional: afetivo-atitudinal, instrumental, normativo, sociológico, comportamental e afiliativa.

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

O enfoque afetivo-atitudinal, desenvolvido a partir dos trabalhos de Mowday, Porter e Steers (1982), destaca-se no meio acadêmico como a linha de pesquisa mais utilizada (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000; VANDENBERGHE; LANDRY; PANACCIO, 2013). Por sua vez, o enfoque afetivo evidencia a identificação do indivíduo com as metas da organização, a internalização dos seus valores, reconhecendo-os como próprios. Estão presentes neste enfoque o sentimento de lealdade, desejo de pertencer e se esforçar pela empresa, que podem ser medidos através de uma escala de atitudes, segundo Mowday, Porter e Steers (1982 apud BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

Sob a perspectiva do enfoque afetivo, o indivíduo tende a ser mais proativo, uma vez que parte dele o desejo de doar-se à organização de alguma forma. Nesta linha o comprometimento torna o vínculo do colaborador com a organização mais forte, pois se baseia nos seus sentimentos, na aceitação das crenças, na identificação e assimilação dos valores organizacionais. O funcionário encontra-se diante de uma série de interações que geram obrigações (recompensas, apoio, autonomia, segurança do emprego, condições de trabalho etc.) e, de acordo com o valor que atribui a esses recursos, o funcionário tende a se manifestar em troca com uma atitude de comprometimento mais ou menos pronunciada (VANDENBERGHE; LANDRY; PANACCIO, 2013).

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

O fato de os valores e as normas praticadas pela organização convergirem à crença de seus membros acerca do que é ético e moral é condição necessária para a adesão dos mesmos a esta esfera de comprometimento. Sob a perspectiva normativo-instrumental de Wiener (1982), o comportamento humano é estabelecido por dois fatores: o atitudinal, que diz respeito à atitude como decorrência da avaliação dos resultados da ação, e o normativo, que consiste na compreensão da ação como resultado das pressões normativas (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

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

Bastos (1994 apud BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000) define que comprometimento por este modelo vem a ser um mecanismo psicossocial, onde elementos *side-bets* (recompensas) ou produtos de ações prévias (custos) são limitadores ou moderadores de ações posteriores. Basicamente, o comprometimento instrumental reflete os benefícios e as vantagens que o colaborador deveria sacrificar se optasse por sair da organização (VANDENBERGHE; LANDRY; PANACCIO, 2013). Em suas pesquisas voltadas ao comprometimento organizacional, Meyer e Allen (1984) desenvolvem e impulsionam esta abordagem, considerando ambos os enfoques: afetivo e instrumental (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

2.3 O modelo tridimensional de Meyer e Allen

Por volta da década de 1990, os pesquisadores John Meyer e Natalie Allen propuseram um modelo que se tornou referência em estudos acerca do tema comprometimento organizacional: o modelo de três dimensões. O modelo defende que o comprometimento organizacional está fundamentado em três componentes: o afetivo, o instrumental e o normativo (ROCHA, 2012). Nesta perspectiva, Meyer e Allen (1991) relacionam o comprometimento afetivo como o sentimento de apego à organização, o comprometimento instrumental ou calculativo como a percepção da desvantagem em não permanecer na organização e o comprometimento normativo como o sentimento de obrigação em permanecer na organização porque esta é a atitude correta a tomar (BASTOS et al., 2008). O modelo tridimensional originou um conjunto de três escalas com o propósito de medir as dimensões de comprometimento, inicialmente maiores e que foram reduzidas a seis itens cada, que foram experimentadas e reformuladas ao longo do tempo, ampliando significativamente sua validade e confiabilidade (BASTOS et al., 2008).

Em virtude do foco do presente estudo, é inescusável a compreensão da importância da força de trabalho nas cooperativas. Num contexto em que os associados são, ao mesmo tempo, usuários e gestores do negócio, emergem as questões concernentes ao aproveitamento das teorias de gestão de pessoas direcionadas para organizações competitivas da iniciativa privada em organizações cooperativas. O desafio torna-se grande para a cooperativa de crédito pesquisada, pois, além das peculiaridades inerentes ao seu tipo de negócio, disputa mercado na Região de Porto Alegre, onde há 31 instituições financeiras diferentes, com aproximadamente 1.250 pontos de atendimento (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS, 2015), sendo que esta conta com 11 destes pontos apenas. Ainda, diante da competitividade, é importante observar que pesquisa da Hay Group (2015) apontou que colaboradores totalmente comprometidos com seu trabalho possuem 2,5% chances maiores de ultrapassar o desempenho de colegas que não estejam comprometidos.

3 Metodologia da pesquisa

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

cada uma das dimensões propostas no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991 apud BASTOS et al., 2008), justamente a proposta deste tipo de método segundo conceituado por Malhotra (2012) como pesquisa conclusiva, que tem como principal objetivo a descrição de algo.

Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, que, conforme Yin (2001), consiste em uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos de forma clara. A abordagem foi a quantitativa, que consiste nos casos em que o pesquisador faz uso de modelos teóricos e problemas de pesquisa bem definidos (HAIR et al., 2005). A pesquisa quantitativa estuda as sequências numéricas utilizadas para representar determinados fenômenos, geralmente está associada às escalas cientificamente construídas e testadas (VIRGILLITO, 2010).

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

Para tanto, a técnica de coleta de dados primária utilizada foi o questionário, que consiste em uma técnica de coleta estruturada composta por uma série de perguntas escritas ou orais que um entrevistado deve responder (MALHOTRA, 2012). O questionário foi disponibilizado por meio físico, entregue pessoalmente pelos gestores de cada unidade, após estes receberem orientação diretamente por uma das pesquisadoras. Esse procedimento se fez necessário para garantir os resultados da pesquisa, já que, de acordo com Bastos et al. (2008, p. 56), “deve-se cuidar para que os respondentes tenham entendido as instruções e o modo de assinalar suas respostas”. Os questionários ficaram disponíveis aos respondentes para retorno pelo período de 28/09 a 05/10/2015. O instrumento utilizado na pesquisa compreendeu as escalas de comprometimento organizacional das três dimensões: Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC) e Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON), ambas versões nacionais de autoria de Siqueira (BASTOS et al., 2008). As referidas escalas são compostas de questões fechadas, com cinco categorias de respostas, possibilitando a avaliação do grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmativas, conhecida como Escala Likert (MALHOTRA, 2012).

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

conteúdo, evitando problemas de interpretação, bem como a melhor forma de apresentação e formatação do instrumento, que o tornasse mais atraente ao respondente, aumentando a probabilidade de retorno. Em consonância, aplicou-se como técnica de coleta de dados secundários a pesquisa bibliográfica, na busca por trabalhos publicados na área. Em relação à técnica de análise de dados, utilizou-se a estatística descritiva, que, segundo Virgillito (2010), se ocupa da classificação e tabulação dos dados de forma coerente, deixando-os prontos para outros cálculos. Para Hair et al. (2010), a estatística descritiva é um método utilizado para resumo e descrição de dados obtidos de uma amostra de respondentes.

4 Apresentação e análise dos dados

Após a aplicação do instrumento nas unidades amostrais, seguiu-se a tabulação e análise dos dados. Nesta etapa, primeiramente os questionários foram transferidos para uma planilha eletrônica, fase em que se apurou adesão de 76,52% de respondentes à pesquisa, ou seja, obteve-se o retorno de 88 questionários preenchidos, dos 115 disponibilizados aos colaboradores ativos, sendo sete questionários invalidados em função de falhas no preenchimento, totalizando portanto, 81 questionários válidos. Utilizou-se, na análise dos dados, a estatística descritiva por meio do SPSS 20 e do Microsoft Excel.

4.1 Perfil dos entrevistados

Quanto ao gênero dos entrevistados (Tabela 2), pode-se apurar a predominância de colaboradores do sexo feminino, representando 56,8% da amostra. Este percentual reflete as mudanças demográficas, culturais e sociais que influenciaram a ampliação da participação feminina no mercado de trabalho nas últimas duas décadas do século XX (CHIES, 2010).

TABELA 2 – Gênero dos pesquisados

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Em relação à faixa etária dos respondentes, verificou-se que grande parte possui idade entre 18 e 35 anos (74,1%), sendo que, destes, apenas 19,8% são jovens, definidos pela literatura e pelas estatísticas como aqueles que possuem idade limitada a 25 anos, muito embora estudos recentes já comecem a caracterizar neste nível as pessoas até 29 anos (CAMARANO, 2006 apud ROCHA, 2008). Desta forma, observou-se que o perfil da equipe de trabalho da cooperativa é de colaboradores considerados não-jovens, conforme ilustrado na Tabela 3.

TABELA 3 – Faixa etária dos pesquisados

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

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

TABELA 4 – Área de atuação na cooperativa

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

A Tabela 5 evidencia o tempo de atuação na cooperativa, sendo que a maioria dos respondentes tem de um a dez anos (65,4%), e 54,3% destes possuem entre seis e dez anos. Destacou-se o fato de considerável número de respondentes (28,4%) estarem na cooperativa entre 11 e 15 anos, o que indica baixa rotatividade.

TABELA 5 – Tempo na Cooperativa

	Frequência absoluta	Frequência Relativa(%)	Frequência Acumulada(%)
De 1 a 5 anos	9	11,1	11,1
De 6 a 10 anos	44	54,3	65,4
De 11 a 15 anos	23	28,4	93,8
De 16 a 20 anos	4	4,9	98,8
Mais de 20 anos	1	1,2	100,0
Total	81	100,0	

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

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

TABELA 6 – Grau de instrução dos pesquisados

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

Total	81	100,0	
-------	----	-------	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

4.2 Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo – ECOC

A ECOC consiste em uma medida multidimensional, composta de quatro componentes, onde o escore médio de cada componente é obtido através do somatório dos valores indicados pelo respondente nos parênteses, dividindo este pelo número de afirmativas de cada componente. O resultado deste instrumento busca avaliar o grau de concordância ou discordância dos entrevistados quanto à possibilidade de perdas e dificuldades em caso de desligamento do seu atual local de trabalho para atuar em outra organização (BASTOS et al., 2008). A interpretação dos escores médios se dá através de análise de cada componente de forma individual, levando em conta o valor obtido e o significado de cada um, conforme elucida a Tabela 7. Considera-se que um escore médio entre 4 e 5 representa concordância em relação ao componente inquirido, assim como o escore médio entre 3 e 3,9 representa incerteza e o escore médio entre 1 e 2,9 representa discordância (BASTOS et al., 2008).

TABELA 7 – Determinações, definições, itens integrantes dos quatro componentes da ECOC

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

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

Para o primeiro componente analisado, que considera as perdas sociais no trabalho, os colaboradores indicam discordância quanto à expectativa de sofrer essas perdas ao deixarem a cooperativa. Um número muito pequeno, apenas 1,23%, acredita que as sofreria e a quantidade de indecisos foi significativa, com 40,75%. Os colaboradores não acreditam que em outra organização teriam menor estabilidade no emprego, este item apresentou o menor nível de concordância, com apenas 2,32. O segundo componente, referente às perdas de investimentos feitos na organização, revela que 65,43% dos colaboradores não concordam, sobretudo, quanto ao item que estariam desperdiçando os esforços que fizeram para alcançar sua posição atual na cooperativa, que teve o maior grau de discordância, pontuando 2,44.

Quanto ao componente relativo às perdas de retribuições organizacionais, a maior parte dos colaboradores discorda que sofreria perdas em relação a salários e benefícios, com 46,92%, porém, é significativa também a quantidade de indecisos sobre a perda, com 35,80%. Fica evidente, todavia, que os colaboradores acreditam que não teriam dificuldade em ganhar um salário tão bom quanto o que percebem hoje, pois o item com maior grau de discordância foi o relativo à remuneração, que teve escore médio de 2,78. O último componente analisado, acerca das perdas profissionais, deixa tangível a visão dos colaboradores de que não declinariam em sua carreira ao deixar a cooperativa, com 65,43%. Apenas 3,70% dos colaboradores acreditam nestas perdas. Os colaboradores acreditam que não estariam

prejudicando sua vida profissional, item que apresentou escore médio de 2,41 em discordância.

TABELA 8 – Resultados referentes aos componentes ECOC

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

TABELA 9 – Escores por componente – ECOC

Variáveis - ECOC	Escore médio
Perdas sociais no trabalho	
Eu perderia a estabilidade do emprego que tenho hoje na cooperativa (garantias de não ser demitido).	2,32
Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.	2,48
Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro da cooperativa.	3,05
Eu perderia a liberdade que tenho de realizar o meu trabalho dentro da cooperativa.	3,14
Perdas de investimentos feitos na organização	
Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro da cooperativa.	2,44
Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei à cooperativa.	2,60
Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta cooperativa.	2,56
Perdas de retribuições organizacionais	
Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.	2,78
Eu deixaria de receber vários benefícios que a cooperativa oferece aos seus colaboradores (vale-transporte, convênios médicos, auxílio refeição).	2,96
Eu teria mais coisas a perder do que ganhar com este pedido de demissão.	3,22
Perdas profissionais	
Eu estaria prejudicando minha vida profissional.	2,41
Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como hoje sou dentro da cooperativa.	2,72
Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser colaborador da cooperativa.	2,86
Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.	2,46
Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	2,46

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

4.3 Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo – ECOA

A escala de comprometimento organizacional afetivo consiste em uma escala de medida unidimensional, possui uma versão completa com 18 itens e versão reduzida com apenas cinco itens, que foi a opção utilizada neste estudo. O cálculo de escore, desta forma, é oriundo

da soma dos valores assinalados e divisão dos mesmos conforme a quantidade de itens da escala escolhida. No caso deste estudo, foi dividido por cinco (BASTOS et al., 2008).

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

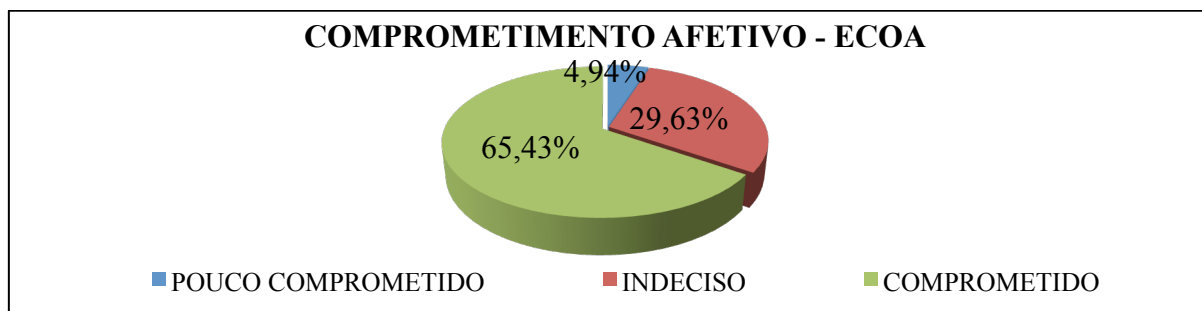


GRÁFICO 1 – Grau de comprometimento afetivo. Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

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

O resultado da análise evidencia forte vínculo afetivo dos colaboradores com a cooperativa, uma vez que o escore médio deste componente ficou em 4,02 no geral. Dentro desta dimensão, a variável de maior destaque entre os respondentes é o interesse pela empresa em que trabalha, com escore médio 4,21, seguida do orgulho que sentem dela, com escore 4,11, conforme ilustrado na Tabela 10.

TABELA 10 – Escores médios ECOA

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

4.4 Escala de Comprometimento Organizacional Normativo – ECON

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

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

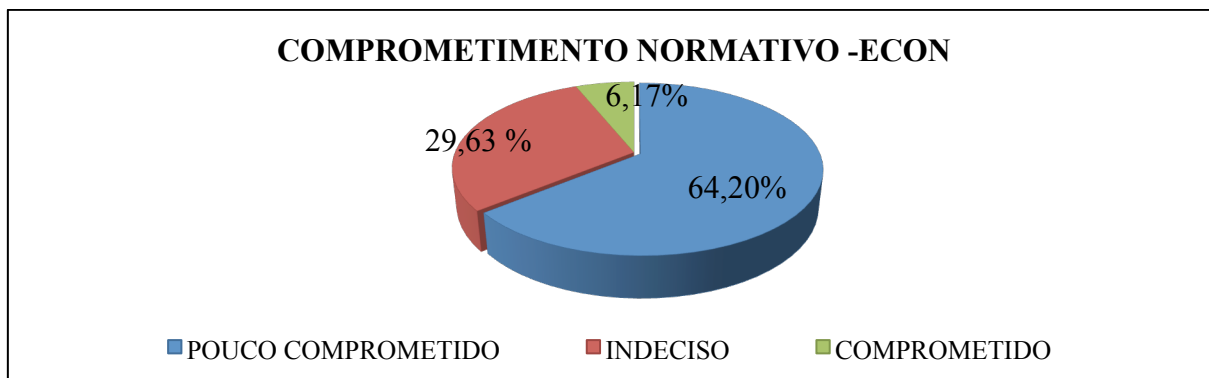


GRÁFICO 2 – Grau de comprometimento normativo – ECON. Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

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

TABELA 11 – Escores médios – ECON

Variáveis - ECON	Escore médio
Continuar trabalhando na cooperativa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.	3,01
É minha obrigação continuar trabalhando para esta cooperativa.	2,16
Eu seria injusto com a cooperativa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar em outro lugar.	2,45
Neste momento, a cooperativa precisa dos meus serviços.	3,69
Seria desonesto de minha parte ir trabalhar em outro local agora.	2,41
É a gratidão pela cooperativa que me mantém ligado a ela.	2,44
A cooperativa já fez muito por mim no passado.	3,11

Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

5 Conclusão

A questão norteadora do estudo pretendeu desvendar o nível de comprometimento predominante nos colaboradores da região de Porto Alegre na organização pesquisada. Para este fim, o estudo apresentou como objetivo geral verificar a presença dos componentes do comprometimento entre os colaboradores elencados baseado no modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991 apud SIQUEIRA, 2008). A pesquisa apontou para a presença das três dimensões do comprometimento do modelo de Meyer e Allen entre os colaboradores da cooperativa que responderam à pesquisa, quais sejam: afetivo, instrumento e normativo.

O estudo designou que a dimensão prevalente no grupo pesquisado foi a afetiva, sendo a única com escore médio superior a 3,9, atingindo 4,02, seguida da dimensão normativa, com escore médio de 2,77, e da dimensão instrumental ou calculativa, com escore médio de 2,71. Esse resultado é positivo para o crescimento sustentável almejado pela cooperativa, uma vez que metanálise de aproximadamente mil estudos conduzida por Cooper, Kakin e

Viswersvaran (2005 apud SPECTOR, 2012) apontam para a relação de um melhor desempenho de colaboradores que trabalhem devido a um vínculo emocional (comprometimento afetivo) e de um pior desempenho para colaboradores que trabalham em virtude de um senso de obrigação (comprometimento calculativo).

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

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

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

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

Referências

ARAÚJO, S. M. **Comprometimento organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen**: um estudo de caso no IFRN – Campus Natal/Central. Universidade Potiguar, Natal, 2010. Disponível em: <<https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/S%C3%B4nia-Maria-de-Ara%C3%BAjo-Comprometimento-Organizacional-%C3%80-Luz-do-Modelo-Conceitual-das-Tr%C3%AAs-Dimens%C3%B5es-de-Meyer-E-Allen-um-Estudo-de-Caso-No-IFRN-Campus-Natal-Central1.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2015.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 133-157, maio/ago. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552000000200008&script=sci_arttext>. Acesso em: 01 maio 2015.

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

BRASIL COOPERATIVO. **Relatório OCB – 2014**. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=17632>. Acesso em: 01 nov. 2015.

CHIES, P.V. Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v.18, n.2. p. 507-528, maio/ago. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2010000200013&lang=pt#top1> Acesso em: 01 nov. 2015.

COHEN, A.; FINK, S. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS — FEBRABAN. **Busca banco**. Disponível em: <www.buscabanco.com.br/%20-%20Busca%20Banco%20-%20FEBRABAN%20Federação%20Brasileira%20de%20Bancos.html>. Acesso em: 01 jul. 2015

GALLUP. **Mundo**: o estado do ambiente de trabalho global. 2013. Disponível em: <<http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>>. Acesso em: 01 jul. 2015.

HAIR, J. F. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

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

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

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

MANSOUR, J. B.; CHINIARA, M.; BENTEIN, K. O comprometimento para com o grupo de trabalho e o superior. In: ROJOT, J.; ROUSSEL, P.; VANDENBERGHE, C. **Comportamento organizacional**: teorias das organizações, motivação no trabalho, comprometimento organizacional. Lisboa: Instituto Piaget, 2013. v. 3, p. 365-405.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS — OCB. **Cooperativismo**. 2015. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp>>. Acesso em: 01 jul.2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS — OCB. **Panorama do cooperativismo brasileiro**. 2011. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/gerenciador/ba/arquivos/panorama_do_cooperativismo_brasileiro_2011.pdf>. Acesso em: 01 jul.2015.

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

ROCHA,S. A inserção dos jovens no mercado de trabalho. **Cadernos CRH**, Salvador , v. 21, n. 54, p. 9-12, set./dez. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792008000300009&lang=pt>. Acesso em: 01 nov. 2015.

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

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

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

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

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

STECCA, J. P. **Estratégias genéricas na gestão de pessoas e comprometimento organizacional**: um estudo em sociedades cooperativas de crédito. 2014. 144 f. Tese (Doutorado em Ciências)— Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <<file:///C:/Users/Marcelo/Downloads/JaimePeixotoSteccaVC.pdf>>. Acesso em: 01 jul.2015.

STEFANO, S.R. et al. Práticas de benefícios sociais nas organizações: desafios na gestão de pessoas. **Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, Maringá, v. 19, n. 1, p. 65-88, jan./jun. 2014. Disponível em: <<http://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/article/view/3055>>. Acesso em: 01 nov.2015.

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

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

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

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