



COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DA ÁREA DE EDUCAÇÃO NA CIDADE DE BELO HORIZONTE EM MINAS GERAIS

Carlito A. **LOPES**
Mestrando Acadêmico em Administração em Belo Horizonte
pela FNH/MG
carlito_araujoabreu@tvglobo.com.br

Luiz C. **HONORIO**
Doutor e professor em Belo Horizonte na
FNH/MG
luiz.honorio@unihorizontes.br

Resumo

O artigo tem como objetivo principal descrever e analisar a configuração do comprometimento organizacional dos colaboradores de uma Cooperativa, na área de educação, na cidade Belo Horizonte, em Minas Gerais. Fizeram parte da amostra 24 cooperados ativos nas seguintes categorias ocupacionais: professores, diretor presidente, diretora pedagógica, diretoria financeira, secretária e bibliotecária. Foi realizado um estudo de caso quantitativo caracterizado como descritivo, no qual foi utilizado um questionário para levantamento dos dados pessoais, funcionais e relação com a organização e o trabalho. Verificou-se que os funcionários/cooperados são caracterizados pela base dimensional afetiva, seguida da normativa. Constatou-se uma situação de baixo comprometimento com a dimensão *instrumental* dos cooperados e uma situação de comprometimento médio com as dimensões *afetiva e normativa* dos cooperados. Observou-se que a dimensão afetiva ainda é maior que a normativa, e vale enfatizar que o indicador “*Esta empresa tem um imenso significado pessoal para mim*” apresentou alto comprometimento.

Palavras chaves: Comprometimento organizacional, vínculos ocupacionais e organização cooperativa.

Abstract

The main objective of this article is to describe and to analyze the configuration of the organizational commitment of the collaborators of a Cooperative in the education area, in the Belo Horizonte city, Minas Gerais. The sample consisted of 24 cooperators active in the following occupational categories: teachers, managing director, educational director, chief financial officer, secretary and librarian. We conducted a case study quantitatively characterized as descriptive, in which a questionnaire was used for collecting personal data and functional relationship with the organization and work. It was found that employees / cooperatives are characterized by dimensional affective base, followed by the rules. There was a situation of low commitment to cooperative and instrumental dimension of a compromising situation with the average dimensions of affective and normative members. It was observed that the affective dimension is still higher than the norm, and it is worth emphasizing that the indicator "This company has great personal meaning for me," presented high accomplishment.

Keywords: Organizational commitment, occupational bonds and cooperative organization.

1. Introdução

Mercados globalizados, avanços tecnológicos e a competitividade no mercado são alguns dos argumentos para explicar essa situação nas organizações pós-modernismo (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002). Tais mudanças contribuem com o aparecimento de consequências drásticas para os trabalhadores das mais variadas atividades. Conforme Bastos e Borges-Andrade (2002), o contexto de transformações ambientais e organizacionais implica em significativas reestruturações das relações ou dos vínculos psicológicos postulados como necessários entre os indivíduos e as organizações. Para tanto, é essencial que entendamos as questões ligadas ao comprometimento do trabalhador com a organização.

Para abordagem e desenvolvimento da pesquisa, foram estabelecidos ao menos três tipos de comprometimento do empregado com a organização no qual ele trabalha que foram: afetiva, instrumental e normativa. De forma sucinta, temos o afetivo que retrata o sentimento de afeição, identificação e lealdade entre o empregado e a organização. O tipo instrumental acontece quando há uma avaliação entre os benefícios e custos pertinentes às trocas ou às relações que o empregado tem com organização. Já o comprometimento normativo, se dá por meio de crenças do empregado a respeito das obrigações e dos deveres morais que deve manter para com a organização (BASTOS, 1993, SIQUEIRA; GOMIDE, 204; FARIA 2007).

A pesquisa foi caracterizada com o seguinte problema de investigação e que foi o foco de estudo da pesquisa: *Como se configura o comprometimento organizacional dos empregados de uma organização Cooperativa da área de educação?*

Na intenção de obter resposta ao questionamento exposto, o artigo estabelece alguns objetivos a serem traçados e dar andamento à investigação: a) descrever a Cooperativa da Educação (Colégio Minas Gerais) considerando sua transição de Colégio para

Cooperativa; b) descrever e analisar como se configura o comprometimento dos cooperados da Instituição; c) correlacionar dados demográficos e ocupacionais com as dimensões do comprometimento organizacional. A pesquisa classifica-se como quantitativa descritiva e foi realizada com 24 cooperados com os seguintes cargos: professores, diretor presidente, diretora pedagógica, diretoria financeira, secretária e bibliotecária, no qual modelos de comprometimento organizacional do autor Bastos (2003) foram utilizados. O artigo além desta introdução foi estruturado em quatro seções, sendo a primeira tratando da fundamentação teórica a respeito do comprometimento organizacional ilustrando os enfoques pertinentes ao construto da pesquisa. Na segunda seção, foi feita uma abordagem geral sobre o *locus* de investigação que foi a cooperativa de educação. Os procedimentos metodológicos empregados na investigação foram descritos na terceira seção. Por fim, a quarta seção apresentou os resultados e considerações finais da pesquisa.

2. Comprometimento Organizacional: fundamentação teórica

O tema sobre Comprometimento Organizacional tem sido abordado e pesquisado por diversos autores, segundo comenta Faria (2007). Para Faria (2007), o Comprometimento Organizacional poderia significar o empenho ou disponibilidade espontâneos que o indivíduo manifesta em relação ao trabalho, a aplicação de esforços criativos e inovadores para superar os problemas dele decorrentes e a demonstração de responsabilidade pelos resultados e sucesso de suas ações laborais. O autor dimensiona o conceito de forma clara mostrando como seria realmente a idéia de Comprometimento Organizacional que poderia estar presente nas relações que um empregado mantém com a empresa onde trabalha.

Denominado segundo o autor Mowday et al, como único global construto, o comprometimento organizacional durante muito tempo foi estudado no enfoque atitudinal/afetivo. A respeito do enfoque afetivo, antecedente aos autores Meyer e Allen, Mowday, Porter e Steers (1982), o define como identificação de natureza afetiva do indivíduo com os objetivos e valores da organização, a relação afetiva está baseada em sentimentos de lealdade aos objetivos e valores organizacionais, ao desejo de permanecer na organização e se esforçar em favor dela. É uma relação que vai além da lealdade passiva, ou seja, o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização. Quanto ao enfoque instrumental ou calculativo, o estudo foi iniciado por Becker (1960), e menciona que este tipo de comprometimento é visto como uma função das recompensas e custos associados com a condição de integrante da organização. É o mecanismo psicossocial cujos elementos *side-bets* (trocas laterais) impõem limites ou restringem ações futuras do indivíduo na organização, ou melhor, o indivíduo permanece na organização em decorrência dos inúmeros investimentos na carreira, desenvolvimento de habilidades e até compra de ações dificultando assim o abandono do indivíduo à organização. O indivíduo percebe os benefícios na escolha de permanecer na organização devido aos investimentos feitos por ele que são maiores que os retornos obtidos na organização. Por fim, o comprometimento normativo é que caracteriza o vínculo com os objetivos e interesses da organização, internalizado por meio de normas e valores. O indivíduo se compromete não apenas para alcançar seus benefícios pessoais, mas porque ele acredita que é correto e moral ele agir desta maneira.

Comprometimento organizacional tem sido discutido nas últimas décadas, e ainda, perpetua neste século com novas demandas, nas quais têm surgido necessidades de abordar e investigar um pouco mais se considerarmos a complexidade das atividades laborais nas organizações.

Dias (2005) menciona que o comprometimento é visto como um tipo de envolvimento responsável por dificultar as ações das pessoas. O comprometimento diz respeito ao engajamento, agregamento, envolvimento, adesão, com sentido de forte vinculação, segundo Bastos (1994). Portanto, o pressuposto que conduz a maioria das pesquisas sobre comprometimento organizacional, é o de que um alto nível de comprometimento do indivíduo com a organização é tido como uma atitude positiva e tanto para o indivíduo e a organização é benéfico. Bastos (1993, p. 54) completa ainda mais este conceito mencionando que o comprometimento organizacional pode ser definido com um “estado no qual o indivíduo se identifica com a organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos”. O comprometimento do indivíduo com o trabalho se direciona a diversos enfoques, como: organização, sindicato e carreira (BASTOS 1994; OLIVEIRA, 1997). Neste sentido, este trabalho será focado no estudo na organização. Para abordagem e desenvolvimento da pesquisa, foram estabelecidos ao menos três tipos de comprometimento do empregado com a organização no qual ele trabalha que foram: afetivo, instrumental e normativa. O afetivo retrata o sentimento de afeição, identificação e lealdade entre o empregado e a organização. O tipo instrumental acontece quando há uma avaliação entre os benefícios e custos pertinentes às trocas ou às relações que o empregado tem com organização. Já o comprometimento normativo, se dá por meio de crenças do empregado a respeito das obrigações e dos deveres morais que deve manter para com a organização (BASTOS, 1993, SIQUEIRA; GOMIDE, 2004; FARIA, 2007).

Prosseguindo com o desenvolvimento do artigo, os tipos de comprometimento nos enfoques afetivo, instrumental e normativo os quais vêm predominando os estudos recentemente serão discutidos separadamente a seguir.

2.1 Comprometimento no enfoque afetivo

O enfoque afetivo ou atitudinal para alguns autores é caracterizado a partir da identificação do indivíduo com as organizações tendo como parte de sua vida os valores da empresa, quando este tem a sensação de sentimento de gosto e afeição pela organização. Segundo Mowday, Steers e Porter, (1979), o nível de envolvimento dos indivíduos com a organização é sustentado por três aspectos: forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; disposição em exercer esforço considerável em prol da organização; e forte desejo de se manter como membro da organização. As variáveis presentes na conceituação deste enfoque estão divididas em fatores como: componentes afetivos e intenções comportamentais. Os autores ainda enfatizam o enfoque afetivo como a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização e mencionam três dimensões para definição do construto além da identificação que são: *os sentimentos de lealdade, o desejo de permanecer e de se esforçar em prol da organização*. Com esta definição de comprometimento na visão dos autores acima, o comprometimento vai além da lealdade com a organização. O indivíduo passa a ter uma relação ativa na organização, ele quer dar algo de si para o sucesso da organização.

O afeto passa estar presente na vida do indivíduo com a organização quando este consegue absorver os valores, como também na medida em que este vai identificando com seus objetivos e metas. Pode-se considerar então, que a partir desta afirmação, foi estabelecida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2006). Estes autores consideram também que o enfoque afetivo é configurado por uma ligação psicológica, afetiva com a organização que o trabalhador pertence internalizando os valores da organização.

E ainda, neste enfoque o comprometimento afetivo é representado por algo mais forte do indivíduo com a organização. Ele permanece na organização porque assim o quer, porque ele tem prazer em estar ali. Nesta perspectiva, para mensurar o comprometimento organizacional foi utilizada a escala de atitudes no formato *Likert* com itens proposto por Mowday. Nesta escala está inclusos itens de intenções comportamentais como “desejo de permanecer na organização” que exploram as três dimensões propostas pelo autor.

2.2 Comprometimento no enfoque instrumental

Este enfoque teve apoio de conceituação de Becker (1999). Para ele, o comprometimento é visto como função das recompensas e custos associados com a condição de integrante da organização. Becker (1999) ilustra o comprometimento como um mecanismo psicossocial cujos elementos *side-bets*, ou conseqüências de ações prévias, ou seja, recompensas e custos que intimidam ações futuras dos indivíduos. Num conceito mais consistente, o comprometimento seria então, a permanência do indivíduo na organização; trocas laterais como vários investimentos feitos pelo indivíduo; desenvolvimento de habilidades, contribuições de fundos de pensão que dificultam o indivíduo a abandonar a organização.

O enfoque instrumental é a segunda vertente do comprometimento organizacional e tem na visão de outro autor a seguinte afirmação: "empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles desejam, enquanto aqueles com forte comprometimento instrumental, ou 'continuação' permanecem porque eles necessitam" (MEYER *et al.* 1990, p.710). E segundo Bastos (1993), este enfoque pode ser conhecido como calculativo quando trocas calculadas através de recompensas e custos estão associadas à ligação do empregado e organização caracterizando neste sentido o pensamento do empregado. Este laço criado pelo empregado e organização surge quando satisfatoriamente a organização atende as expectativas dos empregados em vários aspectos como: salários, status e liberdade (MORAES *et al.*, 1995).

Siqueira e Gomide Júnior (2004) descrevem esse enfoque sob outra ótica, e diz que o instrumental tem como base a visão positiva de resultados (privilégios ocupacionais, benefícios oferecidos a empregados antigos, planos de aposentadoria) consequentes aos investimentos do empregado, e pela possibilidade percebida de perder, ou de não ter como repor, vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligasse da organização.

A abordagem dos autores acima deixa claro que o enfoque instrumental diz respeito ao que o indivíduo valoriza em termos de conquista e compara resultados e perdas, resultando então na decisão de permanecer na organização ou não. O que realmente compensa para o indivíduo.

Os autores Bastos, Brandão e Pinho (1997) complementam a abordagem sobre o enfoque instrumental que este enfoque se dá uma forma de apego psicológico, que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados à sua saída, visto que, segundo a teoria dos *side-bets* de Becker (1999), o indivíduo se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização e o seu desligamento implicaria em consequências ou sacrifícios significativos de ordem econômica, social ou psicológica.

Portanto, os indivíduos criam vínculos com as organizações quando estas estão atendendo suas expectativas e são capazes de suprir suas necessidades quanto aos benefícios oferecidos, salários satisfatórios e compatíveis com sua função, incentivos na carreira, incentivos para especialização, treinamentos, capacitação dentre outros. Todas estas considerações têm uma grande importância na decisão de permanência do indivíduo na organização.

2.3 Comprometimento no enfoque normativo

O surgimento deste enfoque se deu através da teoria organizacional de Etzioni (1972) e a Psicologia Social na formação de estruturas das atitudes e poder em relação ao comportamento humano. O conjunto de pressões normativas que o indivíduo internaliza e que influencia no seu comportamento em prol dos objetivos e interesses da organização forma o construto comprometimento. Tais pressões normativas induzem o indivíduo a se comportar conforme os padrões por ele absorvidos.

A abordagem sobre este enfoque ressalta que indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo (BASTOS, 1994). O comprometimento é o resultado do seu vínculo com os interesses e objetivos organizacionais, estabelecidos e incorporados através de pressões normativas que foram impostas e é proposto internamente ao empregado.

O comprometimento normativo será, então, um vínculo que o empregado estabelece com os objetivos e interesses da organização, a partir dessas pressões normativas assumidas por ele. Conforme Weiner e Vardi (1990), o indivíduo aceita essas pressões normativas porque acredita que é certo e moral fazê-lo. Esses autores destacam como elementos importantes no modelo teórico pertinente a este enfoque que são: 1) as pressões internalizadas manifestam-se em padrões de comportamentos que possuem como características o sacrifício pessoal, a persistência e a preocupação pessoal; 2) os valores e normas partilhados que geram o comprometimento, associados às crenças instrumentais, explicam as intenções comportamentais.

Bandeira (1999) aborda o enfoque normativo sob duas óticas: uma sobre o plano organizacional, que se desenvolve a partir da análise da cultura; e a segunda ótica sobre o plano individual do empregado, que age por meio de processos motivacionais. Neste sentido, o empregado comprometido normativamente desenvolve comportamentos, age e se comporta de acordo com as normas e regulamentos implantados pela organização e esta atitude para ele é correto e é moral agir desta forma (BANDEIRA, 1999).

2.4 Comprometimento no modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991)

Os autores renomados Meyer e Allen (1991) abordam comprometimento organizacional a partir de três dimensões: que são: afetiva, instrumental e normativa. Os autores caracterizam os indivíduos em cada dimensão conforme a seguir: empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização simplesmente porque quer ser da organização; o envolvimento acontece sem variáveis extrínsecas de acordo com a vontade do indivíduo; ele permanece na organização por vontade própria.

Os empregados cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam na organização porque necessitam e precisam; acontece quando o indivíduo se envolve com a organização, permanecendo nela por necessidade, ou quando os custos combinados no sentido de deixar a organização são muito altos. Empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que eles devem permanecer na organização; ou seja, os indivíduos permanecem nas organizações por se sentirem obrigados (MEYER; ALLEN, 1991, p. 67).

Conforme Meyer e Allen (1997, p. 91), para o entendimento sobre o comprometimento no trabalho é necessário fazer a distinção entre duas vertentes, que são: a *natureza* e o *foco* do comprometimento. A primeira vertente do comprometimento (afetivo, instrumental, normativo etc.) é que define o tipo de relação entre o empregado e a entidade – e a segunda vertente (organização, a carreira etc.) com a qual o mesmo torna-se comprometido. Os autores alertam para o fato de que o uso da expressão múltiplos comprometimentos refere-se, coletivamente, aos vários *focos* com os quais uma pessoa possa se tornar comprometida, não se referindo aos diferentes componentes – *natureza* do comprometimento. Siqueira e Gomide Jr. (2006) lembram que para Meyer e Allen (1991) os três enfoques constituem três componentes de comprometimento: desejo compreendido como comprometimento afetivo; necessidade como comprometimento instrumental; e obrigação moral como comprometimento normativo.

2.5 Antecedentes do comprometimento organizacional

É importante salientar que o estudo sobre comprometimento organizacional foi, durante algum tempo, profundamente estudado com foco na abordagem “atitudinal/afetiva” no trabalho de Monday *et al* (1982). A abordagem do autor foi tratada como construto global e unidimensional.

Meyer e Allen (1997 citado por Botelho 2009) mencionam que entender quando e como o comprometimento se desenvolve (os antecedentes) e como ele ajuda a moldar atitudes e comportamentos (consequentes) permite um melhor posicionamento das organizações. Os antecedentes do construto pertinente ao comprometimento incluem conforme Bastos (1993) e baseados na meta-análise de Mathieu e Zajac (1990), as características pessoais, as experiências no trabalho, as relações de grupo, características organizacionais e as relações de papel (tarefas de cada indivíduo). Depois dos antecedentes, aparecem os correlatos que incluem os comprometimentos afetivo, instrumental e normativo MEYER e ALLEN (1990), e em seguida os consequentes que abordam o desempenho, avaliação, percepção de alternativas de trabalho, intenção de procurar novo emprego, comparecimento, atrasos e “*turnover*”. Os correlatos são considerados atitudinais e motivacionais segundo Bastos (1993).

Conforme Souza (2010), os antecedentes incluem fatores pessoais como: idade, sexo, estado civil, tempo de serviço, escolaridade; fatores de trabalho como caráter inovador, autonomia, percepção de oportunidades, etc; e relação entre liderança e o grupo que são interdependência e estilo de liderança (MONDAY, PORTER e STEERS, 1982; MOTTAZ; 1988; BORGES-ANDRADE, XAVIER e AFANASIEFF, 1989; BASTOS, 1994; DESSLER, 1997).

Segundo Bastos (1994) citado por Souza (2010) em seu trabalho acadêmico, as pesquisas de O'reilly e Caldwell (1981), demonstram que após o período de adaptação de seis meses na organização os empregados possuem maior autonomia e liberdade para se mostrarem mais comprometidos com a organização, revelando um antecedente ligado ao trabalho de forma a gerar comprometimento.

Siqueira, Gomide Júnior (2004) mencionam que existem duas bases psicológicas do Comprometimento Organizacional que são: uma de natureza afetiva e outra de natureza cognitiva. A base afetiva fortaleceu o estilo de comprometimento afetivo e alicerçaram-se nas teorias psicológicas sobre ligações afetivas e na concepção de atitudes referentes a uma forte identificação do indivíduo com a organização sentido afetos positivos e negativos.

Ressalta-se que, ainda há uma grande dificuldade em definir variáveis antecedentes ao comprometimento devido às diversas definições utilizadas para o termo comprometimento, às diferentes formas como são operacionalizadas as variáveis antecedentes e às diversas maneiras de mensurá-las (GÓES, 2006 citado por SOUZA 2010).

3. Contextualização da Cooperativa

A pesquisa foi realizada na instituição de ensino cujo nome fantasia é Colégio Minas Gerais alocada na cidade de Belo Horizonte em Minas Gerais. O colégio existe há 92 anos. Possui razão social de Cooperativa do Trabalho Educacional Mario de Oliveira criada em 2001 na qual atualmente funciona na modalidade de cooperativa oferecendo diversos cursos técnicos como: Curso Técnico em Informática; Curso Regular de Suplência, Curso Técnico em Contabilidade, Curso Normal/Magistério e o Curso de Técnico em Transações Imobiliárias. O colégio funciona na região central da cidade de Belo Horizonte – MG. A cooperativa é uma instituição de ensino mantenedora - sistema este, onde seus professores são os próprios donos e administradores do investimento. Todos os cooperados vêm dedicando-se o máximo na intenção de melhorar sua qualidade de ensino, sua estrutura física e atualizando os recursos disponíveis com o objetivo de oferecer uma formação orientada para um mercado de trabalho cada dia mais globalizado e exigente. Daí, diante deste cenário, justifica-se a realização deste trabalho sobre o comprometimento dos colaboradores nesta instituição. Enquanto cooperados, todos são considerados donos do negócio e co-responsáveis com a qualidade e futuro da cooperativa. Trata-se de uma cooperativa pequena e o número de cooperados na instituição atualmente perfaz um total de 42, sendo que 29 destes estão na ativa, trabalhando com educadores, administrativos e diretores.

4. Procedimentos Metodológicos

O método de pesquisa utilizado neste artigo foi um estudo de caso que é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais Yin (2005, p. 19). A pesquisa tem caráter quantitativo, é descritiva e explicativa, cujo objetivo foi descrever e analisar como está configurado o comprometimento organizacional dos colaboradores de uma Cooperativa na área de educação, localizada na cidade de Belo Horizonte em Minas Gerais.

Foi feita uma análise exploratória com o objetivo de caracterizar a amostra dos informantes, sendo para isso utilizada distribuições de frequências para as variáveis demográficas e ocupacionais, assim como gráficos demonstrativos. Foram utilizadas medidas descritivas (média, desvio-padrão, mediana e quartis) para os indicadores referentes às dimensões do comprometimento organizacional que são: *Comprometimento Afetivo*, *Comprometimento Normativo* e *Comprometimento Instrumental*.

Quanto à avaliação de diferença entre os escores referentes às dimensões do comprometimento organizacional foi utilizado o teste não-paramétrico de Friedman. Este teste é indicado quando mais de duas situações em um mesmo indivíduo são comparadas e teve por objetivo verificar se algum dos escores medidos exercia maior impacto sobre os funcionários.

A unidade de análise e de observação foram os cooperados de uma unidade da área de educação localizada na cidade de Belo Horizonte em Minas Gerais. O número de cooperados na instituição atualmente perfaz um total de 42, sendo que 29 destes estão na ativa, trabalhando com educadores, administrativos e diretores. A amostra foi constituída por 24 cooperados perfazendo um percentual de 60,0% do total geral. Cerca de 75% da amostra foi classificada no cargo de professor, 1% para cada outros cargos como professor e diretor presidente, professor e diretor pedagógico, professor e diretor financeiro, secretaria, auxiliar secretaria e bibliotecária.

Para realizar o levantamento de dados foi aplicado questionário contendo as três seções: a) dados pessoais; b) dados ocupacionais e c) relação com a organização e o trabalho. Para coleta das informações foi utilizado a ferramenta composta por escalas de frequência do tipo *Likert* com 5 pontos para apuração de aspectos das seções e por escalas nominais e ordinais para a investigação dos dados demográficos, ocupacionais e relação com a organização e trabalho dos empregados/cooperados que fizeram parte da pesquisa.

Os dados da pesquisa foram tratados na versão 18 do *PASW*. Em todos os testes estatísticos utilizados, foi considerado um nível de significância de 5%. Dessa forma, foram consideradas associações estatisticamente significativas aquelas cujo valor p foi inferior a 0,05.

5. Análise dos resultados

Nesta seção serão apresentadas as análises realizadas e os resultados da pesquisa.

5.1 Análise descritiva dos dados demográficos, ocupacionais.

Quanto aos resultados considerados importantes e relevantes na pesquisa levando em conta as seções que constituem o questionário pode mencionar que, dos 24 funcionários

da cooperativa que compõem a amostra, 10 pessoas são do sexo masculino (41,7%) e 14 pessoas são do sexo feminino (5,3%). Em termos de faixa etária, 70,8% dos cooperados pesquisados estão acima de 36 anos, e em relação ao estado civil 45,8% dos funcionários cooperados são solteiros e 62,5% possuem filhos. No que se refere ao grau de escolaridade dos respondentes, 19 pessoas (79,2%) possui ensino superior completo e 16,6% da amostra representa os funcionários que possuem mestrado (completo ou incompleto). 75% dos cooperados, ou seja, a maioria ocupa o cargo de professor na cooperativa.

Em relação ao tempo de trabalho na cooperativa, pode-se dizer que 54,2% dos funcionários amostrados tem mais de 4 anos na cooperativa em aderência aos valores e filosofia de trabalho na organização. Quanto ao tempo na função atual na cooperativa, 52,2% estão até 3 anos o que caracteriza que existe rotatividade na cooperativa. Verificando a remuneração salarial dos cooperados, constatou-se que 83,3% dos cooperados percebem até 2.160,00 e 75% exercem outra atividade profissional remunerada justamente como forma de compensação, já que, somente o salário da cooperativa é relativamente baixo.

5.2 Descrição dos fatores de comprometimento organizacional

Nesta seção é demonstrado como foram analisadas e comparadas as variáveis presentes no modelo aplicado pela primeira vez por Mowday, Steers e Porter, (1982), correspondentes à parte III (relação com a organização e o trabalho) do questionário, através da qual foram colhidos os dados indicadores de dimensões do comprometimento organizacional para a amostra total. Para efeito de apresentação, procurou-se agrupar estes indicadores em três dimensões: (1) comprometimento afetivo, (2) comprometimento normativo e (3) comprometimento instrumental.

Tendo em vista que o instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto basicamente por escalas de resposta do tipo *Likert* de 7 pontos para a seção 3 do questionário, dados correspondentes as questões sobre o comprometimento organizacional que o funcionário estabelece com a cooperativa em que trabalha, considerou-se como escore médio ou mediana o valor de 4,0 a 4,99. Assim, uma vez que o grau de concordância nesta escala gradua-se de discordo totalmente para concordo totalmente, significa dizer que as variáveis que apresentarem escores acima de 4,99 indicam uma situação de **alto comprometimento**, abaixo de 4,0 uma situação de **baixo comprometimento**, e igual a este valor, uma situação de **comprometimento médio**. Utilizou-se a média e a mediana como medida de tendência central e para a medida de dispersão utilizou-se o desvio-padrão e o intervalo interquartil (P_{25} e P_{75}). A Tabela 1 mostra os resultados do comprometimento organizacional que o funcionário estabelece com a cooperativa. No que diz respeito às dimensões de comprometimento organizacional em relação à amostra total, constatou-se uma situação de **baixo comprometimento** com a dimensão *instrumental* dos informantes, uma vez que o escore obtido apresentou uma mediana de 2,92 e a literatura, Becker (1999) aborda o comprometimento instrumental como consequências de ações prévias, ou seja, recompensas e custos que intimidam ações futuras dos indivíduos. No entanto, constatou-se uma situação de **comprometimento médio** com as dimensões: *afetiva e normativa* dos cooperados, uma vez que os escores obtidos apresentaram uma mediana entre 4,00 a 4,99 (Tabela 1). Podemos observar que a dimensão afetiva é maior que a

normativa, o que demonstra alto nível de envolvimento com a cooperativa indicando que “foi estabelecida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização” (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2006). “O empregado comprometido normativamente desenvolve comportamentos, age e se comporta de acordo com as normas e regulamentos implantados pela organização e esta atitude para ele é correto e é moral agir desta forma” (BANDEIRA, 1999).

Tabela 1: Caracterização da amostra total segundo as dimensões do comprometimento organizacional.

| Dimensão | Medidas Descritivas | | | | |
|------------------------------|---------------------|------------|------|---------|------|
| | Média | Des- Padr. | P25 | Mediana | P75 |
| Comprometimento Afetivo | 4.62 | 1.31 | 3.54 | 4.79 | 5.61 |
| Comprometimento Normativo | 4.38 | 1.17 | 3.67 | 4.42 | 5.00 |
| Comprometimento Instrumental | 2.85 | 1.05 | 2.04 | 2.92 | 3.75 |

Fonte: Dados da pesquisa

Entre os entrevistados da amostra total, em uma análise comparativa às dimensões de comprometimento organizacional, verificou-se a existência de diferenças significativas quanto às dimensões de comprometimento organizacional, pois o teste apresentou um valor-p de 0,000**, a dimensão comprometimento instrumental foi a **menos expressiva** conforme a tabela 2. Este resultado demonstra que não é o caso dos cooperados. Eles não preocupam com a necessidade em ficar na cooperativa e “aqueles com forte comprometimento instrumental, ou “continuação” permanecem porque eles necessitam” (MEYER *et al.* 1990, p.710).

Tabela 2: Avaliação dos escores referentes às bases de comprometimento organizacional na amostra total.

| Bases do Comprometimento | Resultados | | |
|-----------------------------------|------------|----------------|--------------|
| | Escore | P-valor | Conclusão |
| Comprometimento Afetivo (1°) | 4.79 | | |
| Comprometimento Normativo (2°) | 4.42 | 0.000** | 1° = 2° > 3° |
| Comprometimento Instrumental (3°) | 2.92 | | |

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Friedman*

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado acima a despeito do comprometimento instrumental vai ao encontro contrário à teoria de Bastos (1993), este enfoque pode ser conhecido como calculativo

quando trocas calculadas através de recompensas e custos estão associadas à ligação do empregado e organização caracterizando neste sentido o pensamento do empregado. O cooperado não preocupa com as questões de custos e recompensas para continuar na Cooperativa.

Quanto ao comprometimento afetivo dos funcionários da cooperativa, constatou-se uma situação de **comprometimento médio** com os indicadores afetivos, uma vez que a maior parte dos escores obtidos apresentaram uma média entre 4,00 a 4,99. Com exceção do indicador *“Esta empresa tem um imenso significado pessoal para mim.”* que apresentou uma situação de **alto comprometimento** com escore de 5,71 confirmando a teoria de Meyer e Allen (1991) que coloca que a base afetiva “refere-se ao comprometimento que resulta do vínculo afetivo em relação à organização, com o sujeito identificando-se e envolvendo-se com ela e que o empregado permanece na organização porque quer”. Vale mencionar aqui, os outros indicadores significativos utilizados para apuração dos dados que foram utilizados além do já citado: *na situação atual, trabalhar nesta empresa é realmente um desejo pessoal* (escore 4,92), *eu me sinto emocionalmente envolvido com esta empresa* (escore 4,92); *eu me sinto como uma pessoa de casa nesta empresa* (escore 4,71).

No âmbito geral, os indicadores referentes ao comprometimento instrumental, os funcionários cooperados revelaram discordar, pois as medianas foram inferiores ou igual a 4,00 (baixo comprometimento), lembrando que significativo seria o resultado revelado maior que 4,00 até 4,99 (médio comprometimento) ou maior que 4,99 (alto comprometimento).

Quanto à dimensão comprometimento normativo para a amostra total, constatou-se uma situação de **concordância** com os indicadores deste quesito, uma vez que a maior parte dos escores obtidos apresentou uma mediana igual ou maior que 5,00 e conforme Meyer e Alen (1990) nesta base o comprometimento reflete um sentimento de obrigação do sujeito em permanecer na organização. Com exceção do indicador *sentimento de culpa se deixasse a empresa* que apresentou uma situação de discordância.

6. Considerações finais

A pesquisa realizada vai ao encontro com a contribuição a respeito dos estudos sobre o comprometimento organizacional considerando o indivíduo como fator humano nas organizações. E como não poderiam ser excludentes, as organizações na área da educação também se tornaram foco de estudo, já que para progredirem e obterem sucesso, tais organizações necessitam de pessoas capacitadas e comprometidas, e que não medem esforços para melhoria de seus índices de desempenho. Os resultados obtidos em relação às bases do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) avaliados na pesquisa revelaram um baixo comprometimento instrumental dos pesquisados, um médio comprometimento nas dimensões, tanto afetiva quanto a normativa dos cooperados com diferença mínima para a afetiva. Notou-se também que o indicador *“Esta empresa tem um imenso significado pessoal para mim”* sendo o mais significativo, apresentou alto comprometimento dos cooperados com a cooperativa retratando conforme a literatura o construto além da identificação que são os sentimentos de lealdade, o desejo de permanecer na organização e de se esforçar em prol da organização. Outros indicadores foram utilizados para apuração e caracterização do comprometimento afetivo e foi constatada uma situação de médio comprometimento.

Os indicadores encontrados na pesquisa demonstram que os cooperados são realmente ligados a instituição mais pelo afeto retratando a cultura de que foram eles os fundadores e os atuais administradores da cooperativa. Com isso, há por parte dos cooperados um cuidado e um zelo especial com as atividades que delas fazem parte. A própria cooperativa tem em sua cultura de que os cooperados é que são os donos do negócio fazendo com que o comprometimento esteja sempre incutido em suas mentes. Tal discurso leva o cooperado a repensar sobre as suas atitudes dentro da cooperativa e em relação ao comprometimento instrumental, membros da cooperativa não são atraídos pelas recompensas.

Vale ressaltar como limitação deste estudo, a sua realização em uma única instituição intitulada como cooperativa da área de educação, e que os resultados aqui encontrados não podem, de forma genérica, servirem de referência para outras instituições da área de ensino e que funcionam como cooperativas. Propõem-se, então, estudos mais sistemáticos para verificação do comprometimento em outras cooperativas. Deve-se levar em consideração pesquisas realizadas anteriormente em várias instituições de educação, públicas e privadas como a de Brito (1995), Vital (2002), Fanton (2002) e Sanches (2004).

Recomenda-se, portanto, que sejam feitas investigações em outras organizações cooperativas da área de educação a fim de que os dados possam ser comparados e analisados conforme as especificidades de cada instituição. Foi feita uma pesquisa quantitativa, um estudo de caso e neste método não podemos generalizar os dados para outras instituições. É viável que sejam realizadas outras pesquisas com abordagem qualitativa no intuito de compreender as relações entre as variáveis e aprofundar na análise da complexidade dos enfoques relativos ao comprometimento organizacional.

Referências

- BANDEIRA, M. L. **Investigando o Impacto das Políticas de Recursos Humanos no Comprometimento Organizacional em uma Empresa de Serviços do Setor Público**. 1999. 182 p. Dissertação de Mestrado em Administração CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R.T. **A ETC na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. CD-ROM.
- BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento Organizacional: uma análise de conceito expresso por Servidores Universitários do cotidiano de Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, vol.1, n.2, 1997.
- BASTOS, A. V. B.; ANDRADE, J. E. B. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **RAE. Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, FGV. V.42, n.2, p31. 34, Abr./Jun. 2002.
- BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, G. I. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. e colaboradores. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Os Vínculos Indivíduo-Organização:** uma revisão da pesquisa sobre comprometimento organizacional. Anais do 16º Encontro da ANPAD, Canela, set. 1992.

_____. **Comprometimento Organizacional:** um balanço dos resultados e desafios que cerca essa tradição de pesquisa. Revista de Administração de Empresas, 1993. p. 52-64.

_____. **Comprometimento no Trabalho:** A estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 293 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília-UnB, Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. B., MORAIS, J. H. M.; MENEZES, I. G. RIOS, M. **Comprometimento**

Organizacional e Validação de um Novo Instrumento de Medida do Construto In: 3º

Congresso Norte-Nordeste de Psicologia: Construindo a psicologia brasileira - Desafios da ciência e prática psicológica. João Pessoa: 2003. v.1. p.419 – 420

BASTOS, A. V. B., LIRA, S. B. **Comprometimento no Trabalho:** Um Estudo de Caso em uma Instituição de Serviços na área de Saúde. Organizações e Sociedade. Salvador: v.4, n.9,

1997. p.39 – 64.

BASTOS, A.V.B.; BORGES-ANDRADE, J.E. **Padrões de Comprometimento com o Trabalho em Diferentes Contextos Organizacionais.** Anais do 23º Encontro da ANPAD Foz do Iguaçu, set.1999.

BECKER, P. L. **Métodos de pesquisa em ciências sociais.** 4. ed. São Paulo: HUCITEC, 1999.178 P.

BOTELHO, R. D.; **Comprometimento Organizacional: um estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais.** Dissertação de Mestrado; Belo Horizonte - FNH/2009.

BRANDÃO, M.G.A. **Comprometimento organizacional na administração pública: um estudo de caso em uma instituição universitária.** Dissertação (Mestrado e Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 1991.

DIAS, D. S., MARQUES, A. L. **Múltiplos comprometimentos: um estudo com profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas.** São Paulo: Pioneira, 1972.

MEYER, Jhon. P., ALLEN, Natalie. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review.** v.1, p. 61 . 89, 1991.

MONDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. Opl cit., p. 27. The measurement of Organizational commitment Journal of Vocatnal Behavior, v. 14 p. 225.

MORAES, L. F. R. et al. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM

ADMINISTRAÇÃO, ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 19.,1995, João Pessoa. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1995. p. 219-257. v.1, n. 6

OLIVEIRA, B.; Comprometimento Organizacional: Impactos das percepções da cultura e suporte organizacionais; Dissertação de Mestrado; Uberlândia-MG; UFU/2006

PENA, Roberto Patrus Mundim. **Ética e comprometimento organizacional nas universidades de Belo Horizonte: face a face com as face's.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.

SIQUEIRA, M.M.M; GOMIDE JÚNIOR, S. **Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e a Organização.** In: J.C. ZANELLI; J.E. BORGES-ANDRADE; AV. BASTOS. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 300-328.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookmam, 2005

WEINER, Y.; VARDI, Y. **Relationships Between Organization Culture and Individual Motivation:** a conceptual integration. Psychological Reports: 1990.v. 67, p. 295-306.