UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS NA GESTÃO DE PESSOAS E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM SOCIEDADES
COOPERATIVAS DE CRÉDITO.

Jaime Peixoto Stecca

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque

São Paulo, SP, Brasil

2014

Prof. Dr. Marco Antônio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Fischmann
Diretor da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

JAIME PEIXOTO STECCA

**ESTRATÉGIAS GENÉRICAS NA GESTÃO DE PESSOAS E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM SOCIEDADES
COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

Tese apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de
Administração, Economia e Contabilidade da
Universidade de São Paulo requisito para
obtenção do título de Doutor em Ciências.

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo, SP

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Stecca, Jaime Peixoto

Estratégias genéricas na gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em sociedades cooperativas de crédito / Jaime Peixoto Stecca. -- São Paulo, 2014.
144 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2014.
Orientador: Lindolfo Galvão de Albuquerque.

1. Comprometimento organizacional 2. Cooperativas 3. Administração de recursos humanos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.4094

**À Fabiana, minha esposa, por compreender
e incentivar, dedico com amor este trabalho.**

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta etapa tão importante em minha vida, obriga-me humildemente a creditar também esta conquista a muitos, a quem sinceramente agradeço:

A Deus, por mostrar-me sempre todos os caminhos e ser uma presença constante sempre.

Aos meus familiares, em especial à minha esposa Fabiana, por compreender que um Doutorado é feito de renúncias, silêncio e ausência.

Aos amigos Sérgio e Lúcia Madruga, pelo estímulo desde o início do curso.

Ao meu orientador, Prof. Lindolfo, homem sábio e íntegro, por compreender-me e orientar-me com paciência e confiança. Suas lições permanecerão.

À Profa. Clândia, Coordenadora Operacional do DINTER, pelo empreendedorismo e dedicação. Sem seu trabalho, este convênio não se tornaria realidade.

Aos demais professores que ministraram disciplinas que cursei: Prof. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, Prof. Roberto Sbragia, Prof. Isak Kruglianskas, Prof. Hamilton Luiz Corrêa e Profa. Bernadete Lourdes Marinho, aos funcionários da FEA/USP e à Sra. Marilza e ao Samuel, secretários do Prof. Lindolfo.

Ao Luiz Panegalli e à Camila Saccol, do Sicredi Região Centro, à Jussara Dalvit e à Adriana Gayardo, do Sicoob São Miguel e ao Rodrigo Nunes, do Unicred e a todos funcionários que responderam o instrumento de coleta de dados.

À colega de Politécnico e amiga Marta Von Ende, pelo inestimável trabalho na análise dos dados e outras tantas valorosas contribuições que muito enriqueceram esta tese.

Aos colegas do DINTER, em especial ao Cláudio Albano e ao João Antônio, cuja presença amenizou a distância da família no período em São Paulo. Abraço especial também ao Vitor, ao Paulo, ao Freitas e ao Reske. Vale salientar novamente o Madruga.

Aos colegas do Grupo de Pesquisas em Gestão Estratégica de Pessoas, por lapidarem a proposta de tese em nossas reuniões. Agradecimento especial à Profa. Nildes Pitombo Leite e à colega Alessandra Quishida.

Enfim, agradeço a todos que, de uma forma ou de outra, apareceram no meu caminho e ajudaram a vencer esta etapa. Muito obrigado! Que Deus abençoe a cada um.

“O prazer no trabalho aperfeiçoa a obra.”

(Aristóteles)

RESUMO

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS NA GESTÃO DE PESSOAS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM SOCIEDADES COOPERATIVAS DE CRÉDITO

As sociedades cooperativas ocupam um papel importante na geração e distribuição de riquezas e na prestação de serviços às pessoas que, por vezes, não estão assistidas pelo sistema empresarial tradicional ou procuram no associativismo uma forma de empreender coletivamente. Estas organizações caracterizam-se por procurar contrabalançar seus objetivos sociais com a necessidade de manutenção econômica, diferenciando-se por alcançar a eficácia social por intermédio da eficiência econômica. Neste contexto, salienta-se o importante papel que as cooperativas de crédito vêm alcançando na popularização dos serviços bancários e na concessão de crédito, sendo o ramo do cooperativismo brasileiro a apresentar os maiores índices de crescimento e possibilitando ao associado não apenas usufruir dos serviços, mas também dos lucros advindos das transações. Mas as cooperativas, pelas suas peculiaridades em relação às empresas tradicionais, apresentam desafios igualmente peculiares na condução do negócio, inclusive ao se tratar da gestão de pessoas. O objetivo deste trabalho foi investigar a relação entre as estratégias de gestão de pessoas adotadas nas sociedades cooperativas de crédito com o comprometimento organizacional dos seus colaboradores. Para o alcance deste, realizou-se uma investigação junto aos colaboradores de cooperativas de crédito do Rio Grande do Sul e Santa Catarina pertencentes a três representativos sistemas brasileiros de crédito cooperativo – Sicredi, Sicoob e Unicred - verificando-se a percepção em relação às estratégias de gestão adotadas e o comprometimento organizacional dos mesmos. Para ambos os levantamentos foram utilizados os instrumentos de Medeiros (2003). A pesquisa foi dividida em duas prospecções distintas, ambas acontecendo ao mesmo tempo: a primeira prospecção teve por objetivo identificar a percepção acerca das estratégias genéricas na gestão de pessoas adotadas pelas organizações pesquisadas, englobando os Indicadores de Estrutura Organizacional (especialização, hierarquia e descentralização), os Indicadores de Subsistemas de Recursos Humanos (subsistema alinhado de recursos humanos e subsistema de contratação) e Indicadores de Filosofia e Valores Organizacionais (equipes, pessoas e confiança e ainda rigor e busca de resultados). A segunda prospecção investigou o a percepção de comprometimento organizacional dos colaboradores das mesmas, identificando as variantes do comprometimento classificadas como Afetivo (internalização de valores e objetivos), Instrumental (poucas alternativas), Normativo (obrigação pelo desempenho), Normativo (obrigação em permanecer), Afiliativo (sentimento de fazer parte) e Instrumental (linha consistente de atividade). Para a realização de ambos os levantamentos foi aplicado uma survey, com instrumento utilizando uma Escala Likert de seis opções, contendo 33 questões relativas às estratégias genéricas de gestão de pessoas e 23 questões relativas ao comprometimento organizacional. A pesquisa foi respondida por 388 pessoas e os dados foram tratados utilizando-se estatísticas descritivas e multivariadas, sendo a descritiva para descrição da amostra. Na estatística multivariada, foi aplicada em primeiro lugar a análise fatorial exploratória, verificando-se a conformidade dos modelos de comprometimento e estratégias genéricas de Medeiros (2003). Na sequência, utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) para se estimar as relações de dependência entre os construtos “comprometimento” e “estratégias genéricas na gestão de pessoas”. Os resultados obtidos apontam para a relação entre as estratégias genéricas na gestão de pessoas e o

comprometimento organizacional dos colaboradores das cooperativas. Mais precisamente os indicadores de filosofia e valores organizacionais “equipes, pessoas e confiança” a influenciar positivamente o comprometimento Afetivo – internalização de valores e objetivos e com o comprometimento Afiliativo – sentimento de fazer parte. Ainda os indicadores de filosofia e valores organizacionais “rigor de comportamento e resultados” influenciam positivamente o comprometimento Normativo – obrigação pelo desempenho e o comprometimento Instrumental – linha consistente de atividade. Pela pesquisa, concluiu-se que os sistemas de recursos humanos presentes nas cooperativas de crédito relacionam-se com o comprometimento desenvolvido pelos colaboradores, influenciando-os positivamente, onde estratégias que favorecem a liberdade de expressão, a confiança no empregado e o trabalho em equipe, possibilitam o surgimento de comprometimentos relacionados ao sentimento de afetividade e afiliação para com a empresa. Igualmente estratégias de gestão de pessoas que orientam as práticas para o cumprimento das normas e padrões e apontam para a necessidade do alcance dos objetivos organizacionais, acabam por determinar um sentimento de compromisso para com o desempenho da cooperativa. Este compromisso se reflete no cumprimento de normas e na identificação para com a filosofia da organização.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional; cooperativas; administração de recursos humanos.

ABSTRACT

GENERIC STRATEGIES TOWARDS HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY CONCERNING CREDIT COOPERATIVES

Cooperative societies have an important role concerning generation and distribution of wealth and services to people who do not fit the traditional business system. Another reason why people look for cooperative societies is that they are a way of undertaking collectively. These organizations are characterized by a constant search for balance among their social objectives and the necessity of economic maintenance what builds the difference; they reach social efficiency through economic efficiency. In this context, it is highlighted the important role that credit cooperatives have been developing with the popularization of bank services and also granting credit. The Brazilian branch of cooperatives presents the highest growing indexes giving to the associated the possibility of accessing bank services and share the profit originated by the financial transactions. Although these cooperatives present peculiarities when compared to traditional companies, they also present peculiar challenges in their business administration, especially when dealing with human resource management. This work aimed to investigate the relation among human resource management strategies, adopted by such credit cooperatives, with the organizational commitment of their workers. In order to reach this objective, it was carried out a survey with the workers belonging to three credit cooperatives from Rio Grande do Sul and Santa Catarina which are part of the three most representative systems in Brazil: Sicredi, Sicoob and Unicred. It was verified the perception regarding adopted business administration strategies and organizational commitment. In both analyses it was used Medeiros (2003) tools. The research was divided into two distinct surveys happening at the same time. The first survey aimed to identify the perception concerning business administration generic strategies adopted by the researched organizations encompassing the Structural Organizational Indexes (specialization, hierarchy and decentralization), the Human Resources Subsystem Indexes (human resources aligned subsystem and hiring subsystem) and Philosophy Indexes and Organizational Values (teams, people and thrust, severity and the search for results). The second prospection investigated the perception regarding organizational commitment, identifying the commitment variants classified as Affective (internalized values and objectives), Instrumental (few alternatives), Normative (obligation for performance), Normative (obligation to keep the position), Affiliative (feeling of belonging) and Instrumental (consistent line of activity). In both surveys it was used a Likert scale of six options having thirty-three questions related to human resources generic strategies and twenty-three questions related to organizational commitment. The questionnaire was answered by 338 people. Descriptive and multivariate statistics were chosen to treat all data collected being the descriptive statistics applied to the sample description. Considering the multivariate statistics, firstly it was applied the exploratory factor analysis to verify the commitment model conformity and Medeiros (2003) generic strategies. In the sequence, it was used the Structural Equation Modeling to estimate the dependency relations among the constructs “commitment” and “human resources generic strategies”. The results obtained indicate the relation between human resources generic strategies and organizational commitment of the cooperative workers, more precisely, the philosophy indexes and organizational values “teams, people and thrust”. These indexes influence positively the Affective commitment - internalized values and objectives - with

Affiliative commitment - feeling of belonging. Besides Affective and Affiliative commitment, philosophy indexes and organizational values “behavior severity and results” influence positively the Normative commitment – obligation for performance, and Instrumental commitment – consistent line of activity. It was concluded that the human resources systems present in these credit cooperatives are related to the commitment developed by the workers influencing them positively. The strategies favor the freedom of speech as well as thrust and team work enabling the development of commitments related to affection and affiliation towards the company. At the same time, human resources management strategies, which guide the practices to fulfill norms and standards, indicate the necessity to reach the organizational objectives determining a commitment feeling in relation to the cooperative performance. This commitment with the accomplishment of norms generates in the workers a sense of identification with the organizational philosophy of the company.

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

SUMÁRIO

SUMÁRIO	1
LISTA DE QUADROS	2
LISTA DE TABELAS	3
LISTA DE FIGURAS	5
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Tema.....	7
1.2 Problema e objetivos da pesquisa.....	12
1.3 Justificativa.....	13
1.4 Hipótese.....	15
1.5 Delimitação do tema da pesquisa	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 O comprometimento organizacional	17
2.2 A gestão de pessoas.....	21
2.3 Cooperativismo, a eficiência econômica para a eficácia social	33
2.3.1 As origens do cooperativismo	33
2.3.2 Conceito e princípios do cooperativismo	34
2.3.3 A organização do cooperativismo no Brasil e seus desafios.....	37
2.3.4 O cooperativismo de crédito	39
2.3.5 Desafios na gestão de cooperativas	42
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1 Tipo de pesquisa.....	45
3.2 Instrumento de pesquisa	46
3.3 Universo e amostra.....	47
3.4 Coleta de dados	49
3.5 Análise dos dados.....	50
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	53
4.1 Caracterização da amostra.....	53
4.2 Análise dos indicadores de características organizacionais	56
4.2.1 Indicadores de estrutura organizacional	57
4.2.2 Indicadores de subsistemas de recursos humanos.....	67
4.2.3 Indicadores de filosofia e valores organizacionais.....	75
4.3 Análise dos indicadores de comprometimento organizacional	84
4.3.1 Validação do construto de segunda ordem “comprometimento organizacional”	101
4.4 Análise da influência das características organizacionais no comprometimento organizacional	103
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	115
REFERÊNCIAS	121
ANEXOS.....	127
ANEXO A.....	128

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução do pensamento em relação à gestão de pessoas.....	22
Quadro 2 - As estratégias de controle e as estratégias de comprometimento.	32
Quadro 3 - Comparativo entre as sociedades cooperativas e as demais empresas.	37
Quadro 4 - Número de cooperativas e cooperados por setores do cooperativismo.	38
Quadro 5 - Variação no número de cooperados por estado brasileiro.	39
Quadro 6 - Dados consolidados por sistema de crédito cooperativo.	41
Quadro 7 - Instrumento de coleta de dados.....	46
Quadro 8 - Medidas de ajuste.....	51
Quadro 9 - Composição dos fatores e cargas fatoriais dos indicadores de estrutura organizacional.	58
Quadro 10 - Análise descritiva dos construtos de estrutura organizacional.	62
Quadro 11 - Composição dos fatores e cargas fatoriais dos indicadores de subsistemas de RH.	68
Quadro 12 - Análise descritiva dos construtos de subsistemas de RH.....	71
Quadro 13 - Composição dos fatores e cargas fatoriais dos indicadores de filosofia e valores organizacionais.....	76
Quadro 14 - Análise descritiva dos construtos de filosofia e valores organizacionais.	80
Quadro 15 - Composição dos fatores e cargas fatoriais dos fatores de comprometimento.	85
Quadro 16 - Confiabilidade das dimensões de comprometimento.	86
Quadro 17 - Análise descritiva dos construtos do comprometimento.	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faixa de idade dos pesquisados.	54
Tabela 2 - Escolaridade dos pesquisados.	54
Tabela 3 - Tempo de atuação na cooperativa.	54
Tabela 4 - Área de atuação na cooperativa.	55
Tabela 5 - Variância explicada dos indicadores de Estrutura Organizacional.	57
Tabela 6 - Índices de ajuste dos construtos de Estrutura Organizacional.	61
Tabela 7 - Associação entre gênero e estrutura organizacional.	63
Tabela 8 - Associação entre idade e estrutura organizacional.	63
Tabela 9 - Associação entre escolaridade e estrutura organizacional.	64
Tabela 10 - Associação entre tempo de atuação na cooperativa e estrutura organizacional.	65
Tabela 11 - Associação entre área de atuação na cooperativa e estrutura organizacional.	65
Tabela 12 - Associação entre sistema de crédito e estrutura organizacional.	66
Tabela 13 - Variância explicada dos indicadores de Subsistema de RH.	67
Tabela 14 - Índices de ajuste do construto “Sistema Alinhado de RH”	69
Tabela 15 - Índices de ajuste dos construtos de Subsistemas de RH.	71
Tabela 16 - Associação entre gênero e subsistemas de RH.	72
Tabela 17 - Associação entre idade e subsistemas de RH.	73
Tabela 18 - Associação entre escolaridade e subsistemas de RH.	73
Tabela 19 - Associação entre tempo de atuação na cooperativa e subsistemas de RH.	74
Tabela 20 - Associação entre área de atuação na cooperativa e subsistemas de RH.	74
Tabela 21 - Associação entre sistema de crédito e subsistemas de RH.	75
Tabela 22 - Variância explicada dos indicadores de Filosofia e Valores Organizacionais.	75
Tabela 23 - Índices de ajuste dos construtos de Filosofia e Valores Organizacionais.	79
Tabela 24 - Associação entre gênero e filosofia e valores organizacionais.	81
Tabela 25 - Associação entre idade e filosofia e valores organizacionais;	81
Tabela 26 - Associação entre escolaridade e filosofia e valores organizacionais.	82
Tabela 27 - Associação entre tempo de atuação na cooperativa e filosofia e valores organizacionais.	82
Tabela 28 - Associação entre área de atuação na cooperativa e filosofia e valores organizacionais.	83
Tabela 29 - Associação entre sistema de crédito e filosofia e valores organizacionais.	83
Tabela 30 - Variância explicada dos fatores de Comprometimento Organizacional.	85
Tabela 31 - Índices de ajuste do construto “Internalização de Valores e Objetivos”.	87
Tabela 32 - Índices de ajuste do construto “Poucas Alternativas”	88
Tabela 33 - Índices de ajuste dos construtos normativos.	89
Tabela 34 - Índices de ajuste dos construtos “Sentimento de Fazer Parte” e Linha Consistente de Atividade”	90
Tabela 35 - Associação entre gênero e comprometimento organizacional.	93
Tabela 36 - Associação entre idade e comprometimento organizacional.	95
Tabela 37 - Associação entre escolaridade e comprometimento organizacional.	95
Tabela 38 - Associação entre tempo de atuação na cooperativa e comprometimento organizacional.	98
Tabela 39 - Associação entre área de atuação e comprometimento organizacional.	98
Tabela 40 - Associação entre o sistema de crédito e comprometimento organizacional.	100
Tabela 41 - Índices de ajuste do construto “Comprometimento Organizacional”	103
Tabela 42 - Antecedentes do comprometimento Afetivo – modelo inicial.	104
Tabela 43 - Antecedentes do comprometimento Afetivo – modelo final.	105

Tabela 44 - Índices de ajuste do modelo estrutural de “Internalização de Valores e Objetivos”.	105
Tabela 45 - Antecedentes do comprometimento Instrumental – linha consistente - modelo inicial.	106
Tabela 46 - Antecedentes do comprometimento Instrumental – linha consistente – modelo final.	106
Tabela 47 - Índices de ajuste do modelo estrutural de “Linha Consistente de Atividade”.	107
Tabela 48 - Antecedentes do comprometimento Afiliativo - modelo inicial.	107
Tabela 49 - Antecedentes do comprometimento Afiliativo – modelo final.	108
Tabela 50 - Índices de ajuste do modelo estrutural de “Sentimento de Fazer Parte”.	108
Tabela 51 - Antecedentes do comprometimento Normativo – obrigação pelo desempenho - modelo inicial.	108
Tabela 52 - Antecedentes do comprometimento Normativo – obrigação pelo desempenho - modelo final.	109
Tabela 53 - Índices de ajuste do modelo estrutural de “Obrigação pelo Desempenho”.	109
Tabela 54 - Antecedentes do comprometimento Normativo – obrigação em permanecer - modelo inicial.	110
Tabela 55 - Antecedentes do comprometimento Normativo – obrigação em permanecer - modelo final.	110
Tabela 56 - Índices de ajuste do modelo estrutural de “Obrigação em Permanecer”.	110
Tabela 57 - Antecedentes do comprometimento Instrumental – poucas alternativas - modelo inicial.	111
Tabela 58 - Antecedentes do comprometimento Instrumental – poucas alternativas - modelo final.	111
Tabela 59 - Índices de ajuste do modelo estrutural de “Poucas Alternativas”.	111

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As eras industrial, pós-industrial e informacional.....	26
Figura 2 - O foco do comportamento humano.....	28
Figura 3 - Modelo conceitual de pesquisa.....	47
Figura 4 - Fórmula para o cálculo amostral.....	49
Figura 5 - Frequência absoluta e relativa do gênero dos pesquisados.....	53
Figura 6 - Sistema que a cooperativa faz parte.....	55
Figura 7 - Diagrama do construto “Descentralização”.....	59
Figura 8 - Diagrama do construto “Hierarquização”.....	60
Figura 9 - Diagrama do construto “Especialização”.....	60
Figura 10 - Diagrama do construto “Sistema Alinhado de RH” – modelo inicial.....	68
Figura 11 - Diagrama do construto “Sistema Alinhado de RH” – modelo final.....	70
Figura 12 - Diagrama do construto “Políticas de Contratação”.....	70
Figura 13 - Diagrama do construto “Pessoas, Equipes, Abertura e Confiança” – modelo inicial.....	77
Figura 14 - Diagrama do construto “Pessoas, Equipes, Abertura e Confiança” – modelo final.....	78
Figura 15 - Diagrama do construto “Rigor de Comportamento e Resultados” – modelo inicial.....	78
Figura 16 - Diagrama do construto “Rigor de Comportamento e Resultados” – modelo final.....	79
Figura 17 - Diagrama do construto “Internalização de Valores e Objetivos” – modelo inicial.....	87
Figura 18 - Diagrama do construto “Internalização de Valores e Objetivos” – modelo final.....	88
Figura 19 - Diagrama do construto “Poucas Alternativas” – modelo inicial.....	88
Figura 20 - Diagrama do construto “Poucas Alternativas” – modelo final.....	89
Figura 21 - Diagrama do construto “Obrigação pelo Desempenho”.....	89
Figura 22 - Diagrama do construto “Obrigação em Permanecer”.....	90
Figura 23 - Diagrama do construto “Sentimento de Fazer Parte”.....	90
Figura 24 - Diagrama do construto “Linha Consistente de Atividade”.....	91
Figura 25 - Diagrama do construto “Comprometimento Organizacional” – modelo inicial.....	101
Figura 26 - Diagrama do construto “Comprometimento Organizacional” – modelo final.....	102
Figura 27 - Síntese das relações antecedentes x bases do comprometimento.....	112

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

O tema comprometimento há muito vem ocupando um espaço significativo nas pesquisas relativas ao papel das pessoas nas organizações, seus reflexos na produtividade ou para o entendimento da origem e consequência destes vínculos, já que o conceito de comprometimento passa obrigatoriamente pela criação de vínculos com outrem. É também pacificado que o comprometimento é um construto que abarca questões múltiplas na organização, transitando e interferindo na motivação do trabalhador, no seu desempenho profissional, na sua capacidade de trabalhar em equipe e aculturar-se no grupo ou organização, bem como a outros temas relativos à psicologia organizacional (BARBOSA; FARIA, 2000).

Mowday (1998), ao trazer uma síntese histórica das principais pesquisas sobre comprometimento, afirma haver dois grandes caminhos tomados pelos pesquisadores. Cita os trabalhos de O'Reilly e Chatman (1986) os quais sugerem que o comprometimento manifesta-se através de sentimentos por ele chamados de conformidade – quando o indivíduo age no sentido de obter recompensas, identificação – quando o indivíduo quer manter um relacionamento com a organização por acreditar em seus valores, mesmo que, individualmente, não possam ser adotados e internalização – quando o indivíduo possui valores e metas coadunados com os valores organizacionais, sendo consistentes entre si. Mowday (1998) ressalta igualmente os estudos de Meyer e Allen (1991) que distinguem o comprometimento em três formas: o afetivo, o de continuação e o normativo. Enquanto o comprometimento afetivo se refere ao estado emocional do indivíduo desejar permanecer na organização, o comprometimento de continuação refere-se ao desejo do indivíduo permanecer na organização devido aos custos elevados em fazer o contrário, ou seja, deixar a organização é mais “caro” que ali permanecer. Já no comprometimento normativo, a permanência do indivíduo na organização é oriunda do seu sentimento de obrigação de ali permanecer. Como se vê, a multidimensionalidade do construto comprometimento é reforçada nestes tradicionais autores, abrindo possibilidades para estudos em outras organizações, tais como as sociedades

cooperativas, ou buscando-se a confirmação de que o fenômeno manifesta-se da mesma forma de que nas organizações tradicionais já estudadas.

Ainda corroborando a multidimensionalidade do comprometimento, Barbosa e Faria (2000) afirmam não ser possível descartar a ideia de que diferentes tipos de organização podem levar também a diferentes vínculos de compromisso do indivíduo, já que organizações atuam em ambientes distintos, sob formas de gestão e de relações de trabalho:

A ideia de um comprometimento genérico com a organização torna-se inconsistente com a realidade se for levado em conta o fato de que a organização é um conjunto complexo e contraditório de sujeitos e grupos, com aspirações, experiências, valores, códigos e interesses heterogêneos, vinculados a projetos nem sempre claramente explícitos e agrupados segundo uma forma estrutural obstativa das relações interpessoais ou institucionais, participando, na maior parte do tempo, de atividades isoladas, departamentalizadas e com divisões que operam com metas e objetivos predominantemente operacionais (BARBOSA; FARIA, 2000, p. 2).

Ainda de acordo com o pensamento de Barbosa e Faria (2000), o comprometimento pode ser afetado por realidades organizacionais próprias, como a estratégia adotada, as relações de trabalho e as formas de gestão, a atividade ou ramo de atuação da organização. Por sua vez, a própria organização possui micro realidades departamentais ou setoriais específicas, que alteram o sentimento de pertença. O colaborador pode mais facilmente comprometer-se com metas e objetivos departamentais, já que estão perto de si e representam a realidade mais palpável, do que com a organização como um todo, um conceito um tanto abstrato e subjetivo se comparado com a sua realidade organizacional específica e direta. O sentimento de pertença a um grupo onde se desenvolvem as relações mais imediatas de trabalho, seus chefes e colegas de trabalho também correspondem a um universo mais próximo a afetar o comprometimento do indivíduo.

Bastos (1997), ao discutir o comprometimento no trabalho, atesta haver uma fragmentação e redundância conceitual acerca do assunto, fruto de uma abordagem metodológica predominantemente quantitativa, favorecendo o surgimento de uma série de dimensões, que, por sua vez, necessitam de nomenclaturas específicas, e contribuem para o surgimento de vários construtos. Porém, Barbosa e Faria (2000), ao resumir os caminhos apontados pelas pesquisas acerca do tema, afirmam haver consenso em relação às bases do comprometimento, apontando serem elas: a) afetiva, em que o vínculo se estabelece pela presença de sentimentos de afeição, apego, identificação reconhecimento e lealdade, entre outros; b) instrumental, em que o vínculo se estabelece pela observação de custos e benefícios relacionados à ação e c)

normativa, em que o vínculo se dá pela internalização das normas, valores e padrões estabelecidos, criando uma concordância moral com os valores e objetivos da organização. Nesta mesma linha e respeitando estas bases propostas como conciliatórias, Medeiros (2003), em sua pesquisa que prospecta a influência do comprometimento organizacional no desempenho de empresas hoteleiras, propõe a existência de seis grupos com as variantes do comprometimento: Afetivo (internalização de valores e objetivos), Instrumental (poucas alternativas), Normativo (obrigação pelo desempenho), Normativo (obrigação em permanecer), Afiliativo (sentimento de fazer parte) e Instrumental (linha consistente de atividade). O modelo de Medeiros (2003) é o que norteia este estudo, no que se refere à pesquisa sobre comprometimento.

As empresas dispendem esforços consideráveis na busca de quadros funcionais comprometidos com o trabalho, desenvolvendo ações desde o ingresso do indivíduo na organização, através dos processos de recrutamento e seleção, até a o propiciar de condições favoráveis para esta permanência, debruçando-se sobre a execução de estruturas remuneratórias competitivas e pacotes de benefícios atraentes, passando pelas ações de adequação do indivíduo, como treinamentos e avaliações de desempenho. Mas estes esforços nem sempre refletem em sucesso. Medeiros (1997) afirma que apenas 16%, de um total de 373 pesquisados, pertencem ao padrão de melhor comprometimento e desempenho no trabalho, desafiando as empresas a desenvolverem estratégias que contemplem não apenas àqueles considerados comprometidos, mas também na busca de se obter um maior envolvimento do quadro em geral.

O comprometimento organizacional é fruto também de atributos organizacionais, como cultura, valores e estratégias da organização. Segundo Bateson e Hoffman (2001), estes atributos são determinantes no comportamento e no resultado das pessoas, estas, uma vantagem competitiva das organizações. Mintzberg (2001) credita à cultura um peso importante no comportamento das pessoas no trabalho, auferindo às culturas ricas a responsabilidade de as pessoas se identificarem e terem lealdade para com as organizações.

Albuquerque (1992; 1999) contribui com o estudo dos antecedentes do comprometimento, ao fazer distinção entre uma concepção antiga e uma nova nas organizações, afirmando existirem três conjuntos de características: a) características relacionadas à estrutura organizacional – hierarquização, sistemas de produção, forma de organização do trabalho e sistemas de

controle do trabalho, b) características relacionadas a relações de trabalho – nível de educação e formação requeridos pelo trabalho, relações de independência e confiança entre trabalhador – empregado, relações com o sindicato e participação dos empregados nas decisões e c) características ligadas às políticas de recursos humanos – emprego, contratação, treinamento, carreiras, política salarial e de incentivos. Ainda segundo Albuquerque (1992; 1999), esta nova concepção, refletida em estratégias de comprometimento, impõe às organizações com esta visão a busca da qualificação e do desenvolvimento dos colaboradores, relações de trabalho mais duradouras, trabalho em grupo que facilitam a comunicação e participação na organização.

O estudo foi realizado entre os colaboradores de cooperativas de crédito, portanto, apesar de não ocupar o espaço central no tema deste estudo, o cooperativismo pode ser considerado o “pano de fundo” desta pesquisa, colaborando para a compreensão do fenômeno comprometimento e sua relação com as estratégias genéricas de gestão de pessoas especialmente nestas organizações. Neste capítulo é reservado um espaço para a apresentação do movimento cooperativista e das sociedades cooperativas em particular, justamente pela singularidade destas organizações. Entende-se que a contribuição da pesquisa se dá exatamente por considerar o fenômeno nesta especificidade. Medeiros (2003), que empresta suas bases de comprometimento para esta pesquisa, aponta em suas conclusões a necessidade de ampliar o escopo das organizações na tentativa de validar ou não estas bases por ele encontradas: “outros estudos poderão tentar repetir esse modelo para verificar sua consistência, inclusive testando-o em diferentes populações e contextos culturais” (MEDEIROS, 2003, p. 141).

O cooperativismo é um movimento socioeconômico e comunitário internacional que congrega pessoas em torno de uma instituição, ou um conjunto delas, que tem por objetivo a união de esforços para a superação de dificuldades. Pelas palavras da OCB (2012) “é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social”. Baseia-se na participação democrática, na solidariedade, na independência e na autonomia. Araújo, Silva e Oliveira (2011, p. 2) reforçam o pensamento, afirmando que o cooperativismo “busca o bem-estar social, a promoção das pessoas, seu autodesenvolvimento (não-assistencialismo), tornando-as mais conscientes e autossustentáveis”.

Ao se olhar para a história do cooperativismo, depara-se com uma história de superação de um grupo de trabalhadores que, inconformados com a pobreza e a privação, encontram na cooperação o caminho para crescer. Os “Probos Pioneiros de Rochadale”, precursores do cooperativismo, inauguraram um movimento capaz de aliar ensinamentos sociais e econômicos sob o mesmo manto, contrapondo ao mesmo tempo um capitalismo explorador e um socialismo centralizador no Estado, já que as cooperativas podem, por si só, distribuir e gerenciar a riqueza gerada aos seus cooperados. As cooperativas são instituições que têm como seu alicerce – e o próprio nome já determina isto – a cooperação. Têm, na visão de Bialoskorski Neto (1997) a missão fundamental de servir de intermediárias entre o mercado e as economias dos cooperados, para promover o incremento destes, evidenciando serem sociedades de pessoas em detrimento do capital.

Estas sociedades não podem ser desconsideradas nem pelo aspecto econômico, tampouco pelo social. Segundo dados do Panorama do Cooperativismo Brasileiro 2011, o cooperativismo está presente em todos os estados brasileiros e contava em 2011 com 6.586 organizações cadastradas. Os empregados destas organizações totalizavam neste mesmo ano a quantia de 296.000, com aproximadamente 10 milhões de cooperados. A estimativa é de que em 2016 as cooperativas responderão por aproximadamente 350.000 empregos, congregando 12 milhões de cooperados (PANORAMA DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO 2011, 2012).

Peculiares desde a sua fundação, as cooperativas têm desafios também na sua gestão. Os mais salientes são as exigências legais específicas para o setor, os desafios de implantar uma gestão profissionalizada e mecanismos de governança corporativa capaz de garantir os direitos dos associados e a obtenção da efetiva participação dos mesmos. No que diz respeito à legislação, é considerada de propriedade cooperativa, extrapolando o conceito de propriedade pública ou privada. Ainda, as cooperativas não estão sujeitas à falência e tem a particularidade da não tributação do ato cooperativo. Por este ato, se considera as transações realizadas com vistas ao comprimento do objeto social e a existência da sociedade cooperativa em proveito comum, não havendo ânimo de lucro e nem bilateralidade. A não tributação decorre do fato de, segundo entendimento, não haver troca de titularidade, uma vez que os bens ingressam para realizar o objeto social, onde os associados acabam por se servir deste bem (LEWIS, 2005).

Quanto à governança corporativa, Zylbersztajn (2002) afirma que as sociedades cooperativas possuem motivos diferentes das demais sociedades de capital aberto para adotar tais

mecanismos. Nas primeiras, a governança garante a transparência dos investimentos aportados por investidores, contribuindo para a decisão em continuar investindo, mas o custo de saída da sociedade anônima resume-se a simples venda de sua participação no empreendimento. Já na cooperativa, o cooperado não é um investidor comum. Sua intenção em cooperar não partiu da vontade de aumentar seu capital, mas sim, em conjunto, estruturar uma sociedade capaz de satisfazer suas necessidades. Nesta organização em especial, a governança corporativa – aqui acrescida do termo “cooperativa” – decorre na transparência necessária para obtenção de capital, no estabelecimento de parcerias ou composição de cooperativas centrais e o próprio controle por parte dos cooperados das ações gerenciais praticadas pelos executivos, já que o efeito mercado de ações, que regula as políticas nas sociedades de capital aberto, não é encontrado na cooperativa.

Com base neste panorama, considera-se como problema e objetivos geral e específicos da pesquisa:

1.2 Problema e objetivos da pesquisa

A presente pesquisa tem como problema a norteá-la a questão: *quais são as relações entre as estratégias genéricas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional dos colaboradores das sociedades cooperativas de crédito?* Considerando este questionamento, o objetivo geral é *investigar a relação entre as estratégias de gestão de pessoas adotadas nas sociedades cooperativas de crédito com o comprometimento organizacional dos seus colaboradores*, considerando o comprometimento organizacional como a variável dependente e as estratégias genéricas de gestão de pessoas como variável independente. Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) investigar as especificidades das sociedades cooperativas de crédito em relação às estratégias de gestão de pessoas por elas adotadas.
- b) investigar as especificidades das sociedades cooperativas de crédito em relação ao comprometimento organizacional dos seus colaboradores.
- c) estabelecer as relações entre o construto “estratégias genéricas na gestão de pessoas” e construto “comprometimento organizacional” no contexto específico das sociedades cooperativas de crédito.

1.3 Justificativa

O comprometimento organizacional vem sendo exaustivamente estudado nos seus diversos enfoques, tanto no âmbito individual, como no compromisso para com o trabalho ou a carreira, bem como o comprometimento para com a organização. Estes estudos no Brasil tem se materializado principalmente em pesquisas acadêmicas conduzidas com vistas a proposição de teses de doutoramento, como confirmam os trabalhos de Chang Jr., 2001; Medeiros, 2003; Rowe, 2008; Costa, 2007; Leite, 2008; Costa, 2011 e Rodrigues, 2011. A vontade de compreender as razões ou motivos que levam o indivíduo a identificar-se com determinada coisa e dispensar esforços significativos para alcançá-la instiga a pesquisa na busca da relação que este fenômeno traz para a gestão das pessoas. Nos estudos de comprometimento organizacional, desafios têm sido impostos, entre eles o desafio de identificar se práticas organizacionais determinam o envolvimento (Mowday, 1998 in Medeiros, 2003).

O comprometimento organizacional, entendido como um sentimento de permanecer na organização é almejado pelos gestores, pois traduz a eficácia das suas políticas e práticas de gestão. A organização pautada pelas estratégias de comprometimento tem no desenvolvimento deste a resposta positiva dos colaboradores, facilitando a atração e manutenção dos talentos. O estudo do comprometimento, em continuação, justifica-se pelo entendimento que possuem as organizações de que um funcionário comprometido reflete este sentimento em aumento de produtividade porque se associa à cultura da organização e admite as metas organizacionais como suas, adotando a postura de “vestir a camiseta”. Chang Jr. (2001) assegura que o envolvimento dos colaboradores com os objetivos da empresa favorece a consecução de resultados. Apesar deste estudo não ter por objetivo identificar relação entre comprometimento e produtividade, fenômeno já identificado por Medeiros (2003), corrobora a necessidade de aprofundar o tema em organizações ainda não contempladas, que possuem como tal, características peculiares. Apesar de fazer referência a sua pesquisa em especial, Chang Jr. (2001) faz menção, ao apresentar as limitações de seu trabalho, da necessidade de se promover estudos em outras formas de arranjo organizacional, tais como prestadores de serviço, instituições do terceiro setor e empresas virtuais. As cooperativas enquadram-se nesta sugestão. Esta mesma agenda de pesquisa é proposta por Medeiros (2003), que sugere ainda a

utilização da mesma metodologia por ele aplicada, na tentativa de confirmar a relação entre comprometimento e características organizacionais.

Neste sentido, esta Tese de Doutorado encontrou nas sociedades cooperativas a singularidade organizacional proposta para a continuação da agenda de pesquisa sobre comprometimento e características organizacionais. As cooperativas são organizações de propriedade coletiva que subvertem a lógica do capitalismo, colocando a satisfação da necessidade do cooperado como preponderante em relação ao lucro do empreendimento. Nesta linha de raciocínio, pode-se dizer que estas organizações particulares não se enquadram em um empreendimento puramente capitalista. Mas é incorreto também afirmar que não derivam do sentimento empreendedor e são organismos socialistas. As cooperativas carregam a essência do associativismo, preocupado na geração do bem-estar coletivo, com as necessidades da gestão profissional e o sentimento empreendedor, típicos do capitalismo, para que consigam sobreviver. Estas organizações possuem hoje no Brasil mais de nove milhões de associados e aproximadamente 300.00 empregados, abrangendo 13 ramos de atuação e respondendo por 6% do PIB. Dos ramos cooperativos responsáveis pelo maior número de empregados, destaca-se o de crédito e o agropecuário (PANORAMA DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO 2011, 2012).

A importância destas organizações pode ser atestada também ao se levar em conta o comércio exterior. No ano de 2010, estas sociedades tiveram um incremento nas exportações na ordem de 21,76% em relação ao ano anterior, alcançando a cifra de US\$ 4.417 bilhões. Os estados brasileiros onde as cooperativas mais exportam são respectivamente Paraná, São Paulo e Minas Gerais. Os produtos são principalmente agroindustriais, sendo ao açúcar e o álcool os principais, seguidos dos produtos do complexo soja (grão, óleo e farelo) (PANORAMA DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO 2011, 2012).

Em especial o cooperativismo de crédito tem alcançado um papel preponderante dentro do Movimento Cooperativista. O objetivo deste tipo específico de associação é prestar assistência creditícia e serviços de natureza bancária a seus associados em condições mais favoráveis, respondendo aos objetivos do cooperativismo de forma específica às necessidades financeiras (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2012).

Este ramo do cooperativismo vem sendo apresentado como um dos ramos de maiores índices de crescimento e adesão. Representa o ramo de maior ingresso de associados, respondendo por 42,4% do número total de todos os demais ramos brasileiros, sendo responsável por 15,6% de colaboradores atuantes no cooperativismo e conta com 1.100 cooperativas, 15,1% do conjunto destas organizações brasileiras (OCB, 2012 b).

Como atores no cenário empresarial comum às demais organizações, as sociedades cooperativas estão sujeitas às mesmas interferências e desafios que tornam a gestão dos negócios complexa e desafiadora e que acabam por refletir em seus sistemas de gestão. As cooperativas, dependendo do seu ramo de atuação, sofrem as intempéries ambientais oriundas das oscilações econômicas, das políticas governamentais, das mudanças nas características populacionais, etc. As mudanças no ambiente de negócios e no mundo do trabalho demandam novas estratégias de gestão de pessoas: aumento da escolaridade dos funcionários, crescimento econômico e oferta de empregos para vagas qualificadas, exigem das organizações a revisão de práticas tradicionais de gestão, baseadas em estratégias de controle, para as que privilegiam o comprometimento do indivíduo, as estratégias de comprometimento.

1.4 Hipótese

É apresentada aqui a hipótese que foi testada nesta pesquisa. Como já discorrido quanto se tratou dos objetivos, este trabalho busca investigar a relação entre as estratégias de gestão de pessoas adotadas nas sociedades cooperativas de crédito com o comprometimento organizacional dos seus colaboradores. Desta forma, surge a seguinte hipótese para o trabalho: *As estratégias genéricas na gestão de pessoas adotadas pelas cooperativas de crédito relacionam-se com o comprometimento organizacional dos seus colaboradores, afetando-os positivamente.*

1.5 Delimitação do tema da pesquisa

O eixo central da pesquisa é delimitado pelo construto comprometimento organizacional e suas dimensões, relacionando-o com as características organizacionais de sociedades cooperativas de crédito. O comprometimento organizacional é estudado sob a ótica da

multidimensionalidade, abordado segundo as dimensões propostas por Medeiros (2003) que, por sua vez, foram elaboradas baseando-se nas dimensões de Meyer e Allen (1991) e O'Reilly e Chatman (1986). As características organizacionais são da mesma forma apresentadas por Medeiros (2003) tidas por base nos estudos de Albuquerque (1992; 1999). No que se refere ao tipo de organização objeto do estudo, optou-se pelas sociedades cooperativas pela singularidade organizacional típica destas, destacando-se a pulverização da propriedade na pessoa de associados e não investidores, a participação ligada à pessoa e não a quantidade de cotas – o princípio “uma pessoa, um voto”, a lucratividade aos associados entregue também na forma de prestação de serviços ou facilidades e fortes aspectos doutrinários e históricos que embasam estas organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O comprometimento organizacional

O período de acentuadas mudanças e transformações vividas no final do século passado e que ainda acompanha este século nascente tem tido por características a emergência de uma sociedade pós-industrial, com um papel importante do setor de serviços, ênfase na pesquisa e desenvolvimento, um acelerado avanço do conhecimento e a crescente preocupação ecológica. A tecnologia assume papel fundamental nas relações dos indivíduos, consequência do estabelecimento de uma sociedade baseada na informação, já plenamente consolidada e fundamental para o amálgama social de agora.

Neste contexto, a carreira assume papel mais importante que o “estar empregado” em um determinado local, impondo às organizações o desafio de construir vínculos de apego dos seus indivíduos num momento em que os mesmos estão mais preocupados em avançar nos degraus da vida profissional (Bastos, 1998). Soma-se a esta peculiaridade das novas relações do empregado para com a organização, o próprio ordenamento da sociedade que assume características desafiadoras ao indivíduo e que se vê diante de descontinuidades e rupturas a sinalizar a falência de múltiplas instituições características da sociedade industrial, principalmente pelo aumento dos índices de desemprego estrutural, a crescente violência social, a incerteza quanto ao futuro, as crises do interior dos grupos familiares e do bem-estar social. (Bastos e Pereira, 1997). Tractenberg (1999) e Mattoso, (1995) acrescentam às mudanças e desafios enfrentados na sociedade, o consumo desenfreado derivado da grande variedade de produtos disponíveis, o surgimento e a valorização de novas profissões, o aumento das desigualdades sociais, reorganização dos movimentos sociais, mudança do perfil populacional e precarização nas relações de trabalho, insegurança de diversas ordens – de emprego, de mercado de trabalho, e nos requisitos de empregabilidade.

Na contemporaneidade, vê-se a Europa em crise econômica, a economia mundial sendo capitaneada por atores estranhos ao papel de locomotiva até bem pouco tempo, com um lugar especial à China, com seu modelo político distante da democracia, e o Brasil, que em

um passado próximo era visto como o país do futuro. Este é o “pano de fundo” a colorir o cenário das relações empregado x empresa, que, ao mesmo tempo, desafiam o indivíduo a não contentar-se com a inércia no emprego e às organizações a tornarem-se sedutoras o suficiente para não perderem seus talentos. Motta (1997) sinaliza um cenário neste ambiente de desafios, onde o trabalho perde a sua centralidade e os vínculos pessoais com o trabalho são fragilizados:

(...) Antes exigia-se consentimento e lealdade e oferecia-se progresso através da carreira. As exigências serão as mesmas, mas sem perspectivas ou garantias de progresso. Sem garantias, lealdade e dedicação só à tarefa, e não à empresa. [...] Restringem-se a lealdade e a possibilidade de cooperação pela diminuição do sentido de pertencer – a ligação à empresa será mais de natureza financeira. [...] Sem perspectivas dentro da mesma empresa, a vida profissional será centrada no indivíduo. (p. 21/22).

Bastos (1993) atesta que há uma ruptura com as explicações tayloristas em relação ao homem no trabalho, onde, no modelo tradicional, esta relação era centrada no equipamento biológico do indivíduo e em aspectos do ambiente físico. Esta ruptura acontece devido ao surgimento dos estudos comportamentais, desviando o eixo para a perspectiva psicológica do comportamento do trabalhador, incluindo questões relativas à satisfação e à motivação e atitudes no trabalho. Ainda em seu raciocínio, o autor sugere que o estudo do comprometimento extrapola os estudos iniciais do comportamento do indivíduo centrados na satisfação e motivação, ampliando o leque para o entendimento dos vínculos do trabalhador para com a organização, incluindo nos motivos para o estabelecimento deste vínculo outros atores, como sindicatos, valores, profissão, etc.

No cotidiano, três conceitos de comprometimento podem ser encontrados mais frequentemente. O primeiro diz respeito a “compromisso”, onde agir sem comprometimento reporta à ideia de “agir descompromissadamente”. O segundo conceito diz respeito a um estado de lealdade do indivíduo relativamente duradouro e que pode ser descrito através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos, desejos. Por fim, comprometimento pode ser usado como algo que produz efeitos indesejados (comprometer como prejudicar, impedir). Nesta linha de raciocínio, percebe-se que o termo comprometimento no linguajar cotidiano pode estar associado a aspectos positivos do comportamento humano, tais como sentimento de lealdade e gratidão, mas também associado a aspectos negativos, onde se comprometer assume a dimensão de “estar amarrado, atado ou unido” a algo não necessariamente bom, caracterizando dimensões valorativas opostas no sentido da palavra. Percebe-se desta forma,

que o termo comprometimento induz a mais de uma conceituação, respeitando-se o caráter cotidiano ou científico do significado. Como conceito geral, e conduzindo a discussão para o campo científico, este fenômeno pode ser entendido como a força do indivíduo no curso de uma ação relevante, em direção a um ou mais objetivos (MEYER e HERSCOVITCH, 2001). Ou ainda, como a força estabilizadora que direciona o comportamento mesmo quando as expectativas não são cumpridas (Scholl, 1981 in Meyer e Herscovitch, 2001). Também pode ser conceituado como a inclinação para agir em uma determinada direção, perseguindo um objetivo particular (Oliver, 1990 *apud* Meyer e Herscovitch, 2001). Em relação ao comprometimento com o trabalho, é apresentado como a probabilidade do indivíduo permanecer ligado a uma atividade, sentindo-se psicologicamente apegado a ela, isto o satisfazendo ou não (Rusbult e Farrel, 1983 *apud* Meyer e Herscovitch, 2001). Já comprometimento para com a carreira, é dito como a motivação para trabalhar em uma vocação escolhida (Carson e Bedeian, 1994 *apud* Meyer e Herscovitch, 2001).

Estes conceitos denotam a amplitude da questão comprometimento, que abarca considerações que vão desde o compromisso do indivíduo com uma determinada coisa, um objetivo por ele almejado ou uma causa a que esteja disposto a lutar. Recortando o fenômeno para a proposta de estudo que está sendo apresentada, destaca-se o comprometimento do indivíduo para com a organização da qual faz parte. Este comprometimento, dito organizacional, é apontado por Reichers (1985) como um compromisso de perspectivas múltiplas, ou seja, uma organização possui diferenciados públicos que se comprometem de maneira diferente. Estes públicos distintos possuem valores e objetivos também distintos, não necessariamente compatíveis com os objetivos gerais da organização. Desta forma, “o comprometimento organizacional deve ser visto como uma coleção de comprometimentos que podem, inclusive, ser conflitantes entre si” (Bastos, 1998, p. 2).

Segundo Bastos (1998) esta consciência do caráter múltiplo do comprometimento, permite que perfis ou padrões sejam propostos e relata os trabalhos de J. Meyer e N. Allen, na década de 80 do século passado, que chamavam a atenção para a natureza do vínculo do comprometimento ou o tipo de processo psicológico que embasava a relação do indivíduo com a organização empregadora. Propõem três bases: afetiva, continuação e normativa. Por sua vez, O'Reilly and Chatman (1986), baseado em Kelman (1958) ainda citado por Mowday (1998) sugerem que a ligação do indivíduo com a organização pode assumir três formas: conformidade, identificação e internalização. A conformidade reflete o comportamento

orientado para o recebimento de recompensas. Já a identificação ocorre do comportamento oriundo da vontade de manter-se unido à organização. E a internalização reflete o comportamento do indivíduo que vê espelhado na organização os seus conjuntos de valores e metas, ou seja, há a identificação dos valores e metas individuais com os valores e metas da organização.

Na sequência, Mowday (1998) atestam ser comprometimento uma força individual de identificação e envolvimento do indivíduo para com a organização, caracterizada por três componentes: uma forte crença e aceitação dos valores e metas da organização, uma vontade de exercer um esforço considerável em favor desta mesma organização e o desejo de permanecer membro dela.

Morrow (1993) *apud* Bastos (1998) propõe existirem cinco formas básicas e universais – aplicáveis a quase todos trabalhadores – de comprometimento com o trabalho: *envolvimento com o trabalho, comprometimento com a carreira, ética do trabalho, comprometimento organizacional afetivo e comprometimento organizacional de continuação ou calculativo*. Nesta visão, quatro grandes focos são abrangidos pelas cinco medidas: *valores (ética), trabalho, carreira e organização*. Para a autora esses conceitos podem ser vistos como dimensões do comprometimento no trabalho, de forma similar a como são vistas e integradas as dimensões de satisfação no trabalho, podendo gerar um índice de comprometimento e permitir o estabelecimento de *perfis de comprometimento*, ambas ferramentas gerenciais úteis, por fornecerem pistas mais apropriadas dos pontos nos quais intervir (Bastos, 1998).

Os aspectos multidimensionais do comprometimento são corroborados por Medeiros (2003) que contribui ao trazer à tona dimensões latentes, acrescentando mais duas às já conhecidas dimensões nominadas normativa, instrumental, afetiva e afiliativa. Segundo o referido pesquisador, dimensões antes acreditadas e tratadas como sobrepostas, mostram interdependência, desaguando em seis novas dimensões simultâneas e complexas que se relacionam entre si: a) Afetivo – internalização de valores e objetivos, b) Instrumental – poucas alternativas, c) Normativo – obrigação pelo desempenho, d) Normativo, obrigação em permanecer, e) Afiliativo – sentimento de fazer parte e f) Instrumental – linha consistente de atividade. O trabalho de Medeiros (2003), que identificou estas dimensões de comprometimento listadas acima, consistiu em examinar relações existentes entre características organizacionais (estrutura organizacional, sistemas de recursos humanos e

filosofia e valores organizacionais), dimensões latentes do comprometimento organizacional (como já descrito) e o desempenho da organização. O estudo foi realizado com base nos indicadores de comprometimento organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993) e O'Reilly e Chatman (1986), além de indicadores desenvolvidos pelo próprio pesquisador. Já as características organizacionais pesquisadas são as propostas por Albuquerque (1992; 1999).

Neste estudo, Medeiros (2003) mostra que um determinado conjunto de características organizacionais – as consideradas por Albuquerque (1992; 1999) como indutoras de comprometimento – as consideradas por Albuquerque (1992; 1999) como promotoras de controle - influi positivamente nas dimensões latentes do comprometimento predominantemente afetivas, que, por sua vez, afetam positivamente no desempenho da organização. De outra forma, outro conjunto de características organizacionais - influi positivamente nas dimensões instrumentais, que, por sua vez afetam negativamente o desempenho das organizações.

2.2 A gestão de pessoas

As pessoas não foram a primeira preocupação dos gestores quando se debruçaram sobre as questões organizacionais. É sabido que os problemas iniciais da Administração Científica inaugurada por Taylor e Fayol consistiam em trazer racionalidade aos processos produtivos, tão carentes de organização e que eram realmente prementes naquele momento histórico. A importância em se produzir com eficiência e eficácia concentrava-se em adaptar o homem à máquina, desprezando o pensamento inverso e ignorando a importância das relações interpessoais para o sucesso da empresa. Não se pode julgar os precursores por esta visão. Como já afirmado, é preciso respeitar o momento histórico em que viviam as organizações e a fundamental importância que a visão racionalista trouxe para o início no estudo da Administração. Mas cabe salientar também que a inclusão das pessoas nas preocupações dos gestores foi fundamental para que se entendesse a dinâmica e os desafios contemporâneos da gestão.

Leite e Albuquerque (2009) compilam a evolução histórica da gestão de pessoas e o papel das mesmas em cada momento, elaborando uma cronologia que é relembra aqui, sintetizada e apresentada no Quadro 01.

Quadro 1 - Evolução do pensamento em relação à gestão de pessoas.

Atores principais ou escolas	Síntese das contribuições
Robert Owen (1825)	Considerado idealista por acreditar ser capaz de amenizar o sofrimento no trabalho. Contribuiu para a regulamentação da jornada de trabalho, leis específicas para menores, educação pública, refeitório nas fábricas, etc.
Adam Smith (1776)	Demonstrou que a divisão do trabalho aumentava a produtividade porque melhorava as habilidades e a agilidade de cada trabalhador. Encorajou a criação de maquinários adaptados às condições humanas para otimização da produção.
Charles Babbage (1832)	Expandiu a lista de benefícios associados à divisão do trabalho, incluindo diminuição do tempo necessário para o aprendizado da função, redução do desperdício de material na aprendizagem, obtenção de altos níveis de desenvolvimento de habilidades e adequação entre habilidades e capacidades físicas.
Karl Marx (1867)	Denunciou a divisão social do trabalho, sugerindo que esta divisão coíbe a realização e instiga a alienação, impede o reconhecimento antropológico do homem autocrado pelo trabalho e faz brotar o sentimento do homem ameaçado pela sua autocriação, castra a liberdade e conduz a novas opressões.
Escola da Administração Científica (Frederick Taylor, Henry Fayol, Frank e Lilian Gilbreth e Henry Gantt)	Apresentou o homem como ser eminentemente racional, que conhece todos os cursos e as consequências das decisões. Ênfase na padronização e na racionalidade da produção.
Escola das Relações Humanas (Mary Parker Follet, George Elton Mayo, Roethlisberger e Dickson e Chester Barnard)	Surgiu após os Estudos de Hawthorne (1924), corrigiu a forte desumanização da Escola Clássica, afirmando que o ser humano é capaz de elaborar o planejamento e realizar o controle da produção com alta produtividade. Contribuiu para o entendimento das relações entre as pessoas, focando-se no grupo.
Escola da Administração Burocrática (Herbert Simon, Chester Barnard e Douglas McGregor, inspirados nas obras de Max Weber)	Apresentada como um contraponto às deficiências da Escolas Clássicas e de Relações Humanas, o foco desta escola é o processo e a ênfase nas normas e regulamentos, a impessoalidade e a orientação da carreira. Introduziu o conceito de burocracia e, com ele, a especialização do trabalho, a hierarquia de autoridade e a seleção formal.
Escola Sistêmica (Ludwig von Bertalanffy, Katz e Kahn, Trist e Rice)	Nascida da tendência de integração das ciências naturais e sociais. Tem como foco o sistema e as ênfases, a interdependência e a interação.
Administração por Objetivos – APO ou Administração por Resultados (Peter Drucker, John Humble e George Odiorne)	Tem como foco o objetivo e como ênfase o resultado.
Escola Contingencial da Administração (Alfred Chandler, Tom Burns, G. M. Stalker e Lawrence e Lorsch)	Nasceu da necessidade de se verificar quais modelos de estruturas organizacionais eram mais eficazes em determinados tipos de indústrias. Segundo a escola, a estrutura da organização depende do tipo de indústria e do seu ambiente de atuação. Seu foco era a situação e a ênfase, a adaptação situacional.
Escola da Administração Estratégica (Igor Ansoff,	Acrescentou complexidade no trato com as questões

Henry Mintzberg e Michael Porter)	relativas ao ambiente organizacional, permitindo posicionamento e revisão de atitudes, alocação de recursos e esforços para captar informações adequadas ou elaborar planos de treinamento ou estrutura. Seu foco foi a estratégia e a ênfase, o ambiente.
Abordagem da Administração Japonesa (E. Deming, Feugenbaum, Stephen Wood, Yoshio, Richard Schonberger e Kaoru Ishikawa)	Teve como foco o consenso e a cooperação e, como ênfase, a integração. Baseada na produtividade e alta qualidade na produção.
Abordagem da Administração Empreendedora (Gifford Pinchot III e Duncan)	Possui foco na inovação e no risco e ênfase na iniciativa e na realização.
Abordagem da Teoria do Caos e da Complexidade (Parker e Stacey, Ralph Stacey, Nonaka e Takeuchi, Goldman, Dolan, Garcia e Auerbach, Anselmo, Vargas e Sílvia A. Santos)	Em contraposição às escolas e abordagem que até então trataram de aspectos lineares, pressupõe situações e comportamentos de organizações que operam com sistemas dinâmicos, determinísticos e não lineares
Abordagem da Administração Virtual (William Davidow e Michael Malone)	Surgiu da necessidade das organizações atenderem clientes situados em diferentes localidades, exigentes de entregas rápidas de um grande número de produtos sob medida e personalizados, possível graças às novas tecnologias de informação, dinâmica organizacional e sistemas de fabricação. Sua ênfase é na satisfação instantânea e personalidade do cliente.
Abordagem da Administração do Conhecimento (Stewart)	Foco no capital humano e ênfase no acúmulo de estoque de conhecimento, considerado ativo intangível de grande valor.
Abordagem da Gestão sob forma de uma Rede de Valor (Bonet e Martha)	Nasceu da necessidade de envolver a operação conjunta e cooperativa de várias empresas no atendimento integral do cliente, alinhada com o conceito de gerar um benefício excepcional ao mesmo: criar valor. Seu foco recaiu no alinhamento como cliente e a ênfase na operação conjunta, integrada, ágil e digital.

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Albuquerque e Leite (2009).

Na tentativa de apresentar esta evolução, mas fracionando-a conforme outra proposta, Albuquerque e Leite (2009) propõem a mesma na forma de eras, afirmando existirem a Era Industrial, a Era Pós-Industrial e a Era Informacional. A Era Industrial é caracterizada pela “divisão do trabalho, caracterizada pela fragmentação e programação, tendo a eficiência e a produtividade como critérios únicos para a otimização dos recursos e dos fatores de produção”.

Já a Era Pós-Industrial, cronologicamente situada na segunda metade do século XX, caracteriza-se por mudanças em relação à Era Industrial principalmente pela maior alocação de mão-de-obra no setor de serviços, apesar da ainda grande concentração em indústrias de manufatura. Segundo Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2007) *apud* Albuquerque e Leite (2009), “o novo modelo de sociedade pós-industrial centrou-se na produção flexível, no trabalho intelectual e na utilização de times de trabalho, em lugar do trabalho individual

característico da sociedade industrial”. Os indivíduos passam a serem reconhecidos como um ser social, capazes de interagir e trabalhar em grupo.

Mascarenhas (2008) reforça esta ideia ao afirmar que a evolução do pensamento acerca das pessoas nas organizações traz a consciência da organização informal como também influente no comportamento individual. Esta organização é conceituada pelo autor como o conjunto de relações sociais não previstas no organograma oficial da empresa, que tem caráter espontâneo, e no qual reinam comportamentos afetivos e jogos de poder, onde os indivíduos são imbricados neste sistema sociocultural. Ainda na sequência, o autor salienta que o comportamento do indivíduo, ao contrário do pensamento clássico, não deveria ser encarado apenas como originário de estímulos econômicos, mas também fruto da imersão no ambiente sociocultural citado acima.

A Era Informacional, advinda no final do século XX, traz como características os recursos humanos tornando-se globais, graças principalmente ao acesso facilitado e popular de redes de computadores, que deu origem a empreendimentos em rede. Segundo os autores, “o trabalho humano passou a ser compreendido como uma ação competente do indivíduo, perante uma situação profissional”. Hanashiro, Teixeira e Zicarelli (2007) *apud* Albuquerque e Leite (2009). São ainda características desta era, segundo os mesmos autores, o surgimento de um mercado instantâneo e interativo, não mais dependente de um espaço físico para a comercialização dos produtos, exigente de respostas rápidas e com concorrentes globais, fruto de um sistema de comunicação também global, que exige uma flexibilidade e prontidão maiores para alteração das estratégias e que traz consigo riscos e oportunidades também maiores.

Esta era dita Informacional traz como característica em relação às pessoas na organização, o papel preponderante que o conhecimento passa a ter, em detrimento do simples fazer manual. Pode-se afirmar que a “mão-de-obra” cede o seu lugar de primazia para o “cérebro de obra”, alçando o conhecimento ao posto mais importante nas relações de trabalho. As organizações passam a contar com um **capital social** constituído por relações sociais, confiança mútua e aprendizado compartilhado e com um **capital humano**, composto por conhecimentos, habilidades, experiências individuais, e criatividade e um **capital organizacional**, caracterizado pela cultura organizacional, reputação, processos de produção e direitos de propriedade intelectual. Os capitais social, humano e organizacional passam a ser

considerados ativos estratégicos, responsáveis pela vantagem competitiva sustentável da organização. (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

Para a gestão das pessoas em especial, ainda segundo os autores supracitados, a Era Informacional traz uma nova visão em relação ao trabalho humano. Enquanto na eras anteriores – industrial e pós-industrial – o trabalho era encarado, para as empresas, como um fator de produção como os outros demais (máquinas, equipamentos, etc.) e a produtividade era o objetivo único, alcançado através da racionalidade da mão de obra, na Era Informacional o labor humano reveste-se de um novo significado. Não que a produtividade não seja mais importante, mas não é o fim único. Convém trazer o pensamento dos autores na sua íntegra:

Na sociedade informacional, o trabalho passou a ser encarado como meio de autodesenvolvimento pessoal e profissional, deixando para trás a percepção de mero meio de sobrevivência ou de acúmulo de riquezas. Nesse escopo, as pessoas passaram a buscar atividades e relacionamentos significativos. As organizações, por sua vez, passaram a tratá-las como seres em contínua evolução e como cocriadoras de bem-estar e de riquezas, ao invés de funcionários administrados como recursos. (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009, p. 9).

Isto decorre, ainda segundo a visão de Albuquerque e Leite (2009) que se baseiam em Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2007), em uma nova postura para a gestão de pessoas. Esta área organizacional passa a ser percebida como estratégica, assumindo uma posição inédita, a de parceira nos negócios. Esta importância se dá principalmente por ocupar-se de questões vitais e intimamente relacionadas ao novo papel do trabalho humano, tais como perspectivas pessoais dos funcionários, remuneração, alinhamento estratégico e alto desempenho. A Figura 01 sintetiza esta realidade.

Figura 1 - As eras industrial, pós-industrial e informacional.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2007) *apud* Albuquerque e Leite (2009).

Fischer (2002) também se preocupa em fazer um resgate histórico do papel da área de gestão de pessoas nas organizações, mas desenvolve seu raciocínio ocupando-se em descrever os principais modelos dominantes de cada período. Para o autor, um modelo é “a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” (FISCHER, 2002, p. 12) e propõe existirem basicamente três grandes destes períodos que marcam esta evolução. O primeiro é modelo de **gestão de pessoas como departamento de pessoal**, onde as preocupações dos gestores focavam-se principalmente na administração dos custos da mão-de-obra. O autor caracteriza este modelo como o que deveria “preocupar-se com as transações, os procedimentos e os processos que fizessem o homem trabalhar da maneira mais efetiva possível: produtividade, recompensa e eficiência de custos” (FISCHER, 2002, p. 20). Este modelo pode ser considerado como a base do que viria a ser chamado posteriormente de administração de recursos humanos.

O segundo modelo apresentado por Fischer (2002) é decorrente da evolução da administração de pessoal. Este modelo é chamado de **gestão de pessoas como gestão do comportamento humano** e é caracterizado por deslocar o enfoque inicialmente concentrado nas tarefas, nos custos e no resultado produtivo imediato para o comportamento das pessoas. Uma das características contributivas do mesmo está no papel desempenhado pelo gerente de linha, responsável pela ligação entre o topo e a base da organização, que tem sua importância reconhecida e traz consigo a preocupação em preparar adequadamente este gerente para o

desempenho da função. O foco de atuação passa a concentrar-se no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa, tendo a motivação e a liderança como conceitos-chaves.

Fischer (2002), na continuidade de seu raciocínio, salienta as diferenças entre o modelo de administração de pessoal e o de administração de recursos humanos: “diferentemente da administração de pessoal, a gestão de recursos humanos estaria voltada para a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade” (FISCHER, 2002, p. 22).

Estas novas preocupações da Administração de Recursos Humanos são detalhadas ainda por Fischer (2002) ao afirmar que esta envolve uma visão ampla e profunda nas seguintes áreas de atuação:

- a) planejamento e alocação de pessoas no trabalho;
- b) comunicação com os empregados;
- c) sentimento dos funcionários;
- d) gestão dos funcionários;
- e) gestão de custos e benefícios e
- f) gestão do desenvolvimento.

E na evolução destas áreas de atuação, a preocupação para com a gestão de pessoas, abrange três eixos principais, ainda segundo Fischer (2002): a **efetividade econômica** – o alcance de resultados como redução de custos e ou maximização de lucros através das práticas de gestão de pessoas, a **efetividade técnica** – manutenção da ação do homem em consonância com os padrões de qualidade requeridos - e a **efetividade comportamental** – busca da motivação e da satisfação dos interesses dos funcionários, atendendo suas necessidades.

O autor supra-citado ainda afirma que o modelo que reconhece o comportamento humano como foco principal articula-se nos binômios envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade e assistência-submissão. Estes binômios dialogam em uma troca mútua na organização, onde cabe à empresa motivar as pessoas e às pessoas manterem-se envolvidas com os projetos organizacionais numa submissão de longo prazo. O slogan “vestir a camiseta

da empresa” é a melhor síntese deste pensamento. A Figura 02 tem por objetivo sintetizar este pensamento.

-

Figura 2 - O foco do comportamento humano.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Fischer (2002).

Fica claro, ao se revisar os teóricos que discorrem sobre o papel das pessoas na organização, que há dois grandes momentos distintos a caracterizar a gestão de pessoas: o momento do indivíduo percebido como um fator de produção e apêndice da máquina – clássico - e o momento onde a organização alerta-se para a existência de um ser humano, procura conhecer suas motivações e ansiedades e busca satisfazê-las - comportamental. São momentos característicos como de contraponto e até de oposição. Uma particularidade é bastante comum a ambos e considerada paradigmática a estes períodos: a adequação do indivíduo ao cargo.

A adequação do indivíduo ao cargo trazia consigo uma relação de “toma lá, dá cá” para ambas situações. Na visão clássica, o *feedback* ao funcionário se dava na forma de compensação financeira. Na visão comportamental, na forma de satisfação de suas necessidades. Em ambas, parece ainda residir intrínseca a visão do *the best way*. Mascarenhas (2008) cita Skinner (1997) para tentar explicar como estas proposições ainda não contemplavam o desafio de gerenciar pessoas alinhando-as aos objetivos organizacionais. Este autor desenvolve seu pensamento ao afirmar que a empresa tem metas de longo prazo e de natureza genéricas – lucro e crescimento. Mas os funcionários normalmente se concentram em horizontes de curto prazo, a fim de atender suas necessidades em termos de remuneração, salários, condições de trabalho, tratamento justo e promoção. Esta dicotomia se apresenta como uma dificuldade para os gestores.

A necessidade de alinhar os interesses individuais com os organizacionais tem seu berço na preocupação das empresas em ordenar o seu crescimento através da visualização de um futuro almejado. Esta postura ou capacidade de projetar um futuro desejado e estudar maneiras de

obtê-lo é conhecido como Planejamento Estratégico. Almeida (2010, p.5) conceitua Planejamento Estratégico como “uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”, continua seu raciocínio ao afirmar que após o ordenamento das ideias, é preciso ordenar as ações, implementando o plano estratégico, evitando assim o desperdício de esforços e caminhando-se na direção pretendida.

Almeida (2010) propõe uma segmentação ambiental baseada em quatro grandes segmentos: o macroambiente clima, o macroambiente solo, o ambiente operacional e o ambiente interno. Os três primeiros são oportunidades ou ameaças que atuam externamente à organização. Mas o autor inova ao incluir um quarto componente determinante na segmentação ambiental e que, apesar de estar “dentro” da organização, também é deveras influente. Por Almeida (2010) chamado de “ambiente interno”, este segmento responde pelos valores e aspirações das pessoas relevantes, no caso das empresas, os proprietários e colaboradores. O autor atesta seu pensamento ao dizer:

(...) suponha-se uma unidade de marketing que seja caracterizada por funcionários que tenham a aspiração de um reconhecimento externo de seus trabalhos. Nesse caso, poderia ser aproveitada a oportunidade de se incentivar a participação em congressos, o que iria trazer um resultado de aprimoramento teórico dos funcionários da unidade e estaria em sintonia com os valores dos funcionários. (ALMEIDA, 2010, p. 15).

A discussão desta dicotomia – como aliar objetivos organizacionais de longo prazo com objetivos individuais de curto prazo – é a porta de entrada para a gestão estratégica de pessoas. Esta visão baseia-se no pressuposto que o comportamento humano é complexo – o que não é novo – mas que o indivíduo como ator em organização é convidado a alinhar este comportamento aos objetivos estratégicos da mesma. Ainda segundo Mascarenhas (2008), gerir estrategicamente as pessoas na organização pressupõe coadunar as preocupações das políticas e práticas de recursos humanos com os objetivos estratégicos do negócio. Este alinhamento questiona o antigo papel de recursos humanos, que se ocupava anteriormente com a administração dos processos de RH e pela manutenção do moral alto dos funcionários, não se vinculando às preocupações estratégicas. Sendo assim, o papel da gestão estratégica de pessoas pode ser considerado como o de “garantir que o comportamento organizacional fosse compatível com as demandas estratégicas das organizações em seus ambientes de competição” (Mascarenhas, 2008).

Albuquerque (2002) situa o momento histórico da gestão estratégica de pessoas como um tempo de acirramento da competição entre as organizações, tanto no âmbito local, como regional e global, bem como uma época de revoluções tecnológicas e desenvolvimento do conhecimento, eventos estes que levaram as empresas, para garantir sua competitividade, a vislumbrarem um futuro almejado e prepararem-se para alcançá-lo. A estratégia é considerada o caminho para este futuro. Albuquerque (2002) resume a evolução da visão e do papel da estratégia nas organizações, salientando o conceito das escolas, sua visão do processo estratégico, bem como seus principais autores:

- a) **Design:** estratégia como um processo de *concepção* (Silznik e Andrews).
- b) **Planejamento:** estratégia como um processo *formal* e sistemático (Ansoff).
- c) **Posicionamento:** estratégia como um processo *analítico* (Porter).
- d) **Empreendedora:** estratégia como um processo *visionário* (Schumpeter).
- e) **Cognitiva:** estratégia como um processo *mental* (Simon; March e Simon).
- f) **Aprendizado:** estratégia como um processo *emergente* (Lindblom; Cyert e March; Quinn; Prahalad e Hamel).
- g) **Poder:** estratégia como um processo de *negociação* (Allison; Pfeffer e Solancick; Astley).
- h) **Cultural:** estratégia como um processo *coletivo* (Rhenman e Norman).
- i) **Ambiental:** estratégia como um processo *reativo* (Hannan e Freeman).
- j) **Configuração:** estratégia como um processo de *transformação* (Chandler; Miles e Snow; Mintzberg).

Albuquerque (2002) evidencia ainda serem os conceitos de estratégia e administração estratégica multifacetados e abrangentes, sendo possível extrair a essência comum entre eles ao admitir-se que a) a estratégia dá a direção, fornece o direcionamento da empresa e provê consistência; b) a estratégia resulta de um processo de decisão; c) as decisões são principalmente de natureza qualitativa, interferem no todo da organização e buscam eficácia a longo prazo; d) a estratégia abrange a organização e sua relação com o ambiente e e) a estratégia envolve questões de conteúdo e de processo, em diferentes níveis. Em resumo, o autor, baseando-se em Hyden (1986), afirma que a administração estratégica é o processo de administrar uma entidade de forma a atingir seu propósito. Completa, afirmando que, amplamente, administração estratégica é a administração da vantagem competitiva, englobando a identificação dos objetivos, a análise do ambiente, o reconhecimento das

ameaças e oportunidades, a formulação das estratégias e sua implementação e monitoramento, sustentando assim as vantagens competitivas no mercado.

Mascarenhas (2008) *apud* Fischer (2002) salienta o papel das pessoas na visão estratégica do negócio empresarial ao afirmar que o objetivo reformulado da função gestão de pessoas seria fazer das pessoas recursos estratégicos capazes de dinamizar as organizações e garantir a sustentabilidade da sua competitividade por meio da aprendizagem constante.

Trazendo a discussão da administração estratégica do negócio como um todo para o âmbito dos recursos humanos, Leite e Albuquerque (2009) acreditam que a evolução do papel de recursos humanos de um modelo operacional para um colaborador estratégico, passa pela aprendizagem em “dominar tanto os processos operacionais e estratégicos, como pessoal, aceitando a responsabilidade pela consecução de resultados e construindo, ao mesmo tempo, o compromisso comum necessário para obter estes resultados” (Leite e Albuquerque, 2009, p. 13).

Albuquerque (2002), baseado em Anthony *et al.* (1996), propõe as seguintes características para a administração estratégica de pessoas:

- a) explicitamente reconhece os impactos do ambiente organizacional externo;
- b) reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho;
- c) apresenta foco no longo prazo;
- d) considera todas as pessoas da empresa, e não apenas o grupo de executivos ou o de empregados operacionais;
- e) está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais.

Bosquetti *et al.* (2009) ressaltam a evolução do conceito de administração estratégica de pessoas, percebido por Albuquerque (2002), ao afirmar que este conceito “resulta da crescente necessidade de orientação para planejamento e de intervenções gradativas com orientações estratégicas, visando à mudança do modelo de controle para o de comprometimento”. (Bosquetti *et al.*, 2009, p. 51). Estas estratégias de controle e comprometimento são detalhadas no Quadro 02.

Quadro 2 - As estratégias de controle e as estratégias de comprometimento.

Modelo Características distintivas	Estratégias de controle	Estratégias de comprometimento
Estrutura Organizacional		
Estrutura organizacional	Altamente hierarquizada, separação “quem pensa” e “quem faz”.	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar - <i>empowerment</i>
Realização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações.	Trabalho enriquecido, gerando desafios.
Sistema de controle	Individual	Em grupo
Relações de Trabalho		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarreiramento flexível, emprego a longo prazo
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
Relações com os sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo
Política de Recursos Humanos		
Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para futuras funções
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com algo grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição da carreira e no desempenho com baixa diferenciação entre níveis
Incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco os incentivos grupais vinculados a resultados empresariais

Fonte: Albuquerque, 2002.

2.3 Cooperativismo, a eficiência econômica para a eficácia social

2.3.1 As origens do cooperativismo

A possibilidade de alcançar algo em conjunto que não poderia ser alcançado individualmente é tônica do cooperativismo. Muitas são as experiências de vida comunitária que valorizam o trabalho em comunidade e que colocam o social em primeiro plano, em detrimento do capital. No Brasil do século XVII, estendendo-se por territórios hoje argentinos e paraguaios, cabe salientar a experiência das reduções jesuíticas, onde missionários da Companhia de Jesus, os Jesuítas, ali estando para catequizar os índios, organizaram comunidades cristãs autossuficientes e organizadas, onde o fruto do trabalho e a vida como um todo eram colocados em comum (OLIVEIRA, 2007).

Mas a mais conhecida experiência e tida como a precursora do cooperativismo foi a dos 28 tecelões de Rochdale. Numa sociedade que vivia as mazelas da Revolução Industrial, com extrema dificuldade financeira e com muitas privações, este grupo de trabalhadores organizou um “armazém cooperativo”, denominado “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale”. Esta sociedade, estabelecida em 21 de dezembro de 1844, no Bairro de Rochdale, na cidade de Manchester, Inglaterra, visava suprir o grupo de cooperados de gêneros alimentícios básicos, como açúcar, aveia, trigo e outras necessidades primárias. O empreendimento é considerado o marco oficial do cooperativismo no mundo (PINHO, 1966).

A experiência de Rochdale carrega em si um grande significado, o do resgate que os cooperados tiveram do seu destino. Aqueles homens pobres e com uma vida de privações passam a serem agentes de seu destino, melhorando sua qualidade de vida e promovendo a distribuição de riqueza através de um ente novo, um ente que socializava os meios e os ganhos: a cooperação. Um movimento que não é capitalista, tampouco socialista, mas que inaugura uma nova forma de relação comercial, uma alternativa entre o capital e o trabalho (OLIVEIRA, 2007). Holoyake (2000) atesta a transformação promovida na vida das pessoas, ao afirmar que o falar e o vestir do cooperado mudaram após a fundação do empreendimento e que a cooperação era a causa desta transformação.

No Brasil, a experiência de cooperação começou no Paraná, apenas três anos após Rochdale. Teve uma vida breve, mas assentou as bases para que o movimento se espalhasse no restante do país, apesar de não constituir uma cooperativa nos moldes conhecidos hoje. Tratava-se de um grupo de europeus assentados na Colônia Tereza Cristina, reunidos pelo médico francês Jean Maurice Fraive. A sequência da história deu-se com a criação da Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Paulista, em 1887, na cidade de Campinas, Estado de São Paulo. Em 1889 é fundada em Ouro Preto, Minas Gerais, a Sociedade Econômica Cooperativa e em 1891, em Limeira, São Paulo, a Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica. A capital federal de então, a cidade do Rio de Janeiro, foi a sede da Cooperativa Militar de Consumo, fundada em 1894 e no ano de 1895 foi constituída a Cooperativa de Consumo de Camaragibe, no Estado de Pernambuco. ETGETO *et al.* (2005). O florescimento deste movimento, no pensar de Pinho (1996) deu-se principalmente devido a dois fatores: o estímulo do poder público ao cooperativismo, identificando-o como um instrumento de reestruturação das atividades agrícolas e a promulgação da lei básica do cooperativismo brasileiro, de 1932, que passou a definir melhor as especificidades do movimento em relação às demais formas de associação.

O Rio Grande do Sul é o precursor no cooperativismo de crédito, com a constituição da Caixa Rural Raiffeisen. Esta organização nasceu do empreendedorismo do sacerdote jesuíta Theodor Amstadt, estabelecendo-se na Vila Império, atual município de Nova Petrópolis. É a mais antiga cooperativa em funcionamento no país. Nova Petrópolis também ostenta o título de “berço do cooperativismo de crédito no Brasil” (OCERGS, 2012).

2.3.2 Conceito e princípios do cooperativismo

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

Por sua vez, a Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, marco regulatório das cooperativas brasileiras, em seu Art. 4º, caracteriza esta sociedade como sendo “(...) sociedade de pessoas,

com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviço aos associados (...)”, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características (BRASIL, 2012):

- I – adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviço;
- II – variabilidade do capital social, representado por quotas-partes;
- III – limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
- IV – inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros estranhos à sociedade;
- V – singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividades de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- VI – quorum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados, não no capital;
- VII – retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberações em contrário da Assembleia Geral;
- VIII – indivisibilidade dos fundos e reserva de assistência técnica, educacional e social;
- IX – neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
- X – prestação de assistência aos associados e, quando prevista nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- XI – área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

A Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, acima mencionada, também se preocupa em definir os atos cooperativos como sendo “os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aqueles e pelas cooperativas entre si quando associados, para consecução dos objetivos sociais”. Ao mesmo tempo, a referida legislação procura objetivar e classificar as sociedades cooperativas, permitindo que estas sociedades atuem em qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, exigindo a expressão “cooperativa” em sua denominação social, mas vedando a expressão “banco”. Caracteriza-as ainda como cooperativas singulares – as de primeiro nível, compostas de, no mínimo, vinte cooperados - cooperativas centrais ou federações de cooperativas – a reunião de três ou mais cooperativas singulares – e confederações de cooperativas – constituídas de, ao menos, três cooperativas centrais ou federações de cooperativas (BRASIL, 2012).

Os tecelões precursores do movimento cooperativista propuseram sete princípios que formam a base filosófica do movimento, a saber (OCB, 2012):

- I - **Adesão voluntária e livre**: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.
- II - **Gestão democrática**: as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões.
- III - **Participação econômica dos membros**: os membros contribuem equitativamente, para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital

é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:

- a) desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente por meio da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível;
- b) benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa;
- c) apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

IV - **Autonomia e independência**: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

V - **Educação, formação e informação**: as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas.

VI - **Intercooperação**: as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

VII - **Interesse pela comunidade**: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros.

Em 1995 a *International Cooperative Alliance* (ACI), órgão de representação mundial do cooperativismo com sede em Genebra na Suíça, redefiniu estes princípios, propondo-os da seguinte forma: a) adesão voluntária e livre, b) controle democrático pelos sócios, c) participação econômica dos membros, d) autonomia e independência, e) educação, treinamento e informação, f) cooperação entre cooperativas e g) preocupação com a comunidade (PINHO, 1995).

Estes princípios fazem das cooperativas organizações singulares, com características próprias a distingui-las das demais sociedades mercantis. A mais marcante das distinções é o foco no social, em detrimento do capital. Na cooperativa, o capital existe para satisfazer necessidades sociais dos cooperados, invertendo a lógica capitalista pela substituição da competição e do lucro pela cooperação, pela busca do preço justo e pela distribuição igualitária dos resultados (BIALOSKORSKI NETO, 2006).

Para Pinho (1977), as cooperativas são uma sociedade de pessoas cujo principal objetivo é prestar serviços aos cooperados. Ao confrontá-la com as organizações empresariais tradicionais emergem as seguintes distinções: a) **empresa sem fim lucrativo** - as sobras líquidas retornam aos associados, proporcionalmente às suas operações realizadas com a cooperativa; b) **igualdade de direitos e obrigações dos cooperados**, independente de suas participações no capital social. A cooperativa é gerida democraticamente pelos seus associados, por meio de assembleias, em que cada associado tem direito a um voto,

independentemente do capital integralizado por ele na cooperativa, no conhecido princípio “um homem, um voto”; c) **tratamento do capital como fator de produção e serviço do cooperado**: a sociedade é de pessoas e não de capital, o objetivo da cooperativa é prestar serviços aos associados. O capital não rende juros e d) **cooperado é usuário e empresário** ao mesmo tempo. Estas distinções são realçadas no Quadro 03:

Quadro 3 - Comparativo entre as sociedades cooperativas e as demais empresas.

Cooperativas	Empresas em geral
É uma sociedade de pessoas.	É uma sociedade de capital.
Objetivo principal é a prestação de serviço. Não tem lucro, mas sim sobras.	Objetivo principal é o lucro.
Número ilimitado de associados (adesão livre).	Número limitado de acionistas.
Controle democrático: um homem, um voto.	Para cada ação ou quota corresponde um voto.
Assembleia: <i>quórum</i> com base no número de associados.	Assembleia: <i>quorum</i> com base no capital.
Não é permitida a transferência das quotas-partes a terceiros estranhos à sociedade.	Transferências das ações a terceiro são permitidas.
Retorno proporcional ao valor das operações (retorno aos associados).	Dividendo proporcional ao valor das ações (retorno aos investidores).

Fonte: PINHO (1966, p. 53)

Estas diferenças das empresas tradicionais fazem das cooperativas também distintas no que se refere à sua gestão. Ao basearem sua atuação em prestação de serviços aos cooperados, ao contrário das organizações empresariais tradicionais que se pautam na prestação de serviços aos clientes e no retorno aos investidores, as cooperativas acabaram por adotar um modelo de gestão também distinto. Antonialli (2000, p. 31) caracteriza este modelo da seguinte forma, afirmando que as cooperativas:

- a) **seguem princípios doutrinários aceitos mundialmente**: estes princípios compõem a base ideológica que fundamenta e coordena o cooperativismo;
- b) **possuem legislação específica**: no Brasil a Lei 5764/71 regulamenta e estabelece as diretrizes gerais da estrutura organizacional, sendo interpretada e regulamentada pelo estatuto social de cada cooperativa;
- c) **possuem duplo objetivo**: desempenham duplo papel, buscam o equilíbrio entre o econômico e o social;
- d) **tem duplo papel nos associados**: são, ao mesmo tempo, donos e usuários do empreendimento;
- e) **têm eleições cíclicas dos dirigentes**: os mandatos da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração não podem exceder a quatro anos;
- f) **praticam a autogestão**: as cooperativas são administradas pelos próprios associados;
- g) **profissionalizam a administração**: embora prevista na legislação, no Brasil ainda é incipiente, entretanto, várias cooperativas adotaram essa estratégia instituindo a diretoria mista, composta por gerentes contratados e cooperados eleitos;
- h) **têm um processo decisório colegiado**: as decisões são tomadas em assembleia, o que muitas vezes, torna o processo lento e burocrático.

2.3.3 A organização do cooperativismo no Brasil e seus desafios

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, o cooperativismo no Brasil está organizado em treze ramos, que reúnem as cooperativas segundo sua finalidade. São eles: agropecuário, consumo, crédito, educacional, habitacional, infraestrutura, mineral,

produção, saúde, turismo e lazer, trabalho, transporte e especial (OCB, 2012). Destes, o agropecuário é o mais representativo em número de cooperativas, respondendo por 23,27% do total. Mas são o cooperativismo de crédito e o cooperativismo de consumo os ramos com maior número de cooperados. Respectivamente respondem por 44,58% e 25,48% do total de cooperados. O Quadro 04 apresenta como estes ramos são distribuídos em número de cooperativas e de associados.

Quadro 4 - Número de cooperativas e cooperados por setores do cooperativismo.

Ramo de atividade	Cooperativas	%	Cooperados	%
agropecuário	1.523	23,27	969.541	10,46
consumo	120	1,85	2.710.423	25,48
crédito	1.047	16,00	4.673.174	44,58
educacional	294	4,54	51.534	0,64
especial	9	0,18	393	0,00
habitacional	226	3,64	99.474	1,12
infraestrutura	128	2,12	829.331	8,64
mineral	69	0,95	58.891	0,23
produção	243	3,53	11.500	0,13
saúde	846	12,81	271.004	2,73
trabalho	966	15,39	188.644	2,41
transporte	1.088	15,26	143.458	3,57
turismo e lazer	27	0,47	1.468	0,02
TOTAL	6.586	100	10.008.835	100

Fonte: Adaptado do Relatório da Gerência de Monitoramento – SESCOOP/OCB – março de 2012 – “Panorama do Cooperativismo Brasileiro 2011”.

Segundo dados do Relatório da Gerência de Monitoramento “Panorama do Cooperativismo Brasileiro – Ano 2011”, o número de sociedades cooperativas afiliadas ao Sistema OCB decresceu 1% em 2011 em relação ao ano de 2010, encerrando o período num total de 6.586 cooperativas. Porém, o número de cooperados aumentou 11% em relação ao ano anterior, alcançando aproximadamente 11 milhões de pessoas. Os estados brasileiros de maior crescimento percentual nos cooperados foram Pará (com crescimento de 79%), Amazonas (36%) e Espírito Santo (30%). Em números absolutos, o Estado de São Paulo foi onde aconteceu o maior crescimento de cooperados, passando de 2.765.614 no ano de 2010 para 3.335.957 no ano de 2011 (crescimento de 21%), seguido do Rio Grande do Sul (de 1.924.384 para 1.999.766) e Santa Catarina (de 1.007.496 para 1.267.868). Estes três estados – SP, RS e SC – representam as unidades da federação com maior número de pessoas a participar do sistema cooperativo. Mas o crescimento não foi unânime para todas as Unidades da

Federação. Alguns retrocederam no número de cooperados. Bahia (com decréscimo de 46%), Roraima (menos 25%), Ceará (menos 22%) e Rondônia (menos 18%) foram os estados com perdas percentuais mais significativas. O quadro 05 detalha estes números.

Quadro 5 - Variação no número de cooperados por estado brasileiro.

Estado	Número de cooperados		Variação (%)
	2011	2010	
SP	3.335.957	2.765.614	21%
RS	1.999.766	1.924.384	4%
SC	1.276.868	1.007.496	26%
MG	939.631	925.701	2%
PR	679.966	534.232	27%
MT	253.650	221.894	14%
RJ	230.307	229.895	0%
BA	228.677	422.470	-46%
ES	196.214	151.347	30%
DF	143.128	142.654	0%65
GO	141.064	126.407	12%
PE	111.165	105.949	5%
MS	106.260	92.906	14%
PA	82.325	45.959	79%
CE	60.544	78.019	-22%
RN	54.798	66.636	-18%
PB	46.761	45.365	3%
RO	37.795	38.656	-2%
AL	20.104	20.086	0%
AM	16.554	12.203	36%
TO	11.374	10.568	8%
SE	11.212	11.542	-3%
MA	10.920	12.636	-14%
AC	8.837	8.370	6%
PI	5.957	6.623	-10%
AP	5.043	4.617	9%
RR	3.228	4.298	-25%
TOTAL	10.009.105	9.016.527	11%

Fonte: Relatório da Gerência de Monitoramento – SESCOOP/OCB – março de 2012 – “Panorama do Cooperativismo Brasileiro 2011”.

2.3.4 O cooperativismo de crédito

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

O cooperativismo de crédito é praticamente contemporâneo ao surgimento movimento cooperativista como um todo, originando-se apenas três anos após os acontecimentos de Rochdale, em 1847, com o surgimento da primeira associação de apoio para produção rural. Esta associação, fundada por Friederich Wilhelm Raiffeisen, na Renânia, não era uma cooperativa propriamente dita, mas lançou bases para a criação da Associação de Caixas de Empréstimo de Heddesdorf, em 1864, esta sim, a primeira cooperativa de crédito, dando origem às chamadas cooperativas do tipo Raiffeisen. Estas cooperativas possuíam características peculiares ainda hoje encontradas na Alemanha, tais como a responsabilidade ilimitada e solidária dos associados, a singularidade de votos dos sócios, independentemente do número de quotas-parte, a área de atuação restrita, a ausência de capital social e a não distribuição de sobras, excedentes ou dividendos. Outros modelos de cooperativas de crédito surgiram após a experiência de Raiffesen, podendo destacar-se as cooperativas do tipo Schulze-Delitzsch, que preveem o retorno de sobras líquidas aos cooperados, área de atuação não restrita e remuneração dos dirigentes. Também cabe salientar as cooperativas do tipo Luzzatti, que levam este nome por serem criadas por Luigi Luzzatti, que tinham por característica a não exigência de vínculo para a associação, exceto algum limite geográfico (bairro, município etc.), quotas de capital de pequeno valor, concessão de crédito de pequeno valor sem garantias reais, não remuneração dos dirigentes e responsabilidade limitada ao valor do capital subscrito (PINHEIRO, 2008).

No Brasil, o cooperativismo de crédito tem o início de sua história ligada às cooperativas mistas, já que as primeiras cooperativas de crédito não apenas desempenhavam esta função, mas estavam primordialmente ligadas às cooperativas de consumo, onde o “auxílio e o socorro” aos associados, em caso de falta ou necessidade, era um complemento do objetivo da organização. Observa-se esta realidade na Sociedade Beneficente de Juiz de Fora, com fundação em 1885 e a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, de 1889, cooperativas de consumo que se encarregavam de assistir financeiramente seus cooperados. A primeira cooperativa de crédito propriamente dita foi fundada na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis e chamava-se Caixa de Economia e Empréstimo Amstad, rebatizada posteriormente de Caixa Rural de Nova Petrópolis e ainda hoje em funcionamento sob a denominação de Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Pioneira da Serra Gaúcha – Sicredi Pioneira/RS. A evolução continuou com a da primeira cooperativa de crédito do tipo Luzzatti no Brasil, chamada Caixa Econômica de

Empréstimo de Lajeado, em Lajeado/RS, atual Cooperativa de Crédito de Lajeado. Em 1912 se dá a fundação do que pode ser considerada a primeira cooperativa central brasileira a atuar no ramo de crédito, a União das Cooperativas Riograndenses de Responsabilidade Ltda. A primeira central de cooperativas unicamente de crédito é a Central das Caixas Rurais da União Popular do Estado do Rio Grande do Sul, Sociedade Cooperativa de Responsabilidade Ltda, organizada em 1925 (PINHEIRO, 2008).

Segundo dados da Organização das Cooperativas do Brasil, existem 1.047 cooperativas de crédito no país, congregando mais de quatro milhões e meio de associados, empregando quase trinta e quatro mil colaboradores, atendendo seus cooperados em 4.529 pontos de atendimento. Os ativos financeiros do sistema de crédito cooperativo alcançavam, em 2013, R\$ 66 bilhões, com patrimônio líquido de R\$ 13 bilhões, depósitos de R\$ 29,9 bilhões e 29,8 bilhões em operações de crédito (OCB, 2013). As cooperativas de crédito organizam-se em sistemas de cooperativas, que congregam as cooperativas centrais, ou atuam isoladamente nas chamadas “cooperativas solteiras” que são aquelas cooperativas que não se associam a nenhum destes sistemas. Os sistemas atuantes no Brasil são Sicoob, Sicredi, Unicred, Ceced, Confesol e Uniprime. No Quadro 06 constam números que dão a dimensão da representatividade de cada um deles no contexto do cooperativismo.

Quadro 6 - Dados consolidados por sistema de crédito cooperativo.

Item	Sicoob	Sicredi	Unicred	Ceced	Confesol	Uniprime	Total
Associados	2.419.031	2.2264.954	277.991	287.705	299.850	26.000	5.575.531
Ativos totais	34.087.980.773	32.707.830.000	8.790.563.000	1.926.505.980	3.220.700.761	1.400.000.000	82.133.580.514
Colaboradores	18.861	15.098	3.828	1.373	2.093		41.073
Cooperativas	529	112	95	15	150	9	910
Depósitos totais	20.917.028533	20.065.591.000	6.531.980.000	1.357.604.230	1.001.486.277		49.873.687.040
Operações de crédito	20.188.797.520	18.537.471.000	5.447.005.000	1.175.372.530	2.476.541.741	500.000.000	48.316.187.791
Patrimônio líquido	8.125.556.145	4.589.042.000	1.926.105.000	414.562.170	456.793.384		15.512.058.699
Pontos de atendimento	2.091	1.208	325	121	429	40	4.214
Sobras no ano	1.251.131.830	671.427.000	359.068.000	74.735.300	28.321.633		2.384.674.763

Fonte: COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2013.

A cooperativa de crédito é uma associação de pessoas, que buscam através da ajuda mútua, sem fins lucrativos, uma melhor administração de seus recursos financeiros. Pode também ser caracterizada como uma instituição de crédito organizada sob a forma de sociedade cooperativa, mantida pelos próprios cooperados, que exercem ao mesmo tempo o papel de donos e usuários. Ou seja, os clientes de uma cooperativa de crédito são os cooperados, os seus donos. Estas entidades, bem como as demais sociedades cooperativas, são reguladas pela Lei 5.764/71 e pela Lei Complementar 130/2009 que estabelecem as condições para abertura

e funcionamento das cooperativas. Também adotam os princípios universais do cooperativismo já descritos anteriormente. Especialmente por tratarem-se de organizações com atuação no sistema financeiro nacional, necessitam de autorização do Banco Central do Brasil para funcionarem. A responsabilidade dos gestores das cooperativas de crédito iguala-se aos demais gestores das instituições financeiras nacionais, estando os mesmos expostos a Lei dos Crimes Contra o Sistema Financeiro Nacional (Lei 7.492), responsabilizando-os caso incorram em má gestão ou gestão temerária de instituição financeira (COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2013).

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

Ao se considerar os dados consolidados de todos os sistemas atuantes no Brasil, as cooperativas de crédito ocupam o sexto lugar em ativos totais, respondendo por 2,44% destes ativos, com um total de R\$ 155.219.351,00, imediatamente atrás do Banco do Brasil (17,95% dos ativos), Itaú (15,59%), Caixa Econômica Federal (12,83%), Bradesco (12,14%) e Santander (7,53%). A posição dos concorrentes situados abaixo da consolidação dos sistemas de crédito cooperativo são, na sequência, o HSBC (2,26% dos ativos), Safra (2,06%), Citibank (0,97%) e Banrisul (0,83%). No mundo, segundo dados da WOCCU, Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito na sigla em português, existem aproximadamente 51.000 cooperativas de crédito, com mais de 200 milhões de cooperados em mais de 100 países (COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2013).

2.3.5 Desafios na gestão de cooperativas

Como já salientado, as sociedades cooperativas constituem organizações particulares, diferenciadas das firmas com fins lucrativos, por aliarem compromisso com o social em detrimento do capital e terem os cooperados exercendo múltiplos papéis, como proprietários,

clientes e fornecedores. Zylbersztajn (2002) salienta esta particularidade em relação ao duplo papel do cooperado, afirmando que esta condição o faz estruturar a sua atividade produtiva como um capitalista e participar de uma sociedade gerida pelos princípios da cooperação benigna ao mesmo tempo. Assim, a cooperativa, segundo o mesmo autor, perde as vantagens advindas da especialização. Continua sua reflexão sobre os desafios das cooperativas ao apontar as dificuldades relativas aos aspectos financeiros que lhe são peculiares: o cooperado paga para entrar na sociedade e também paga para sair. Ao contrário das organizações capitalistas tradicionais, as quotas não acompanham a evolução do valor do negócio, tendo seu valor condicionado às transações praticadas pelo cooperado. Ou seja, o sucesso do negócio não necessariamente se refletirá ao “acionista”, pelo contrário, com o crescimento da cooperativa o valor das quotas se diluirá. Lazzarini, Bialoskorski Neto e Chaddad (1999) atestam que a não proporcionalidade entre capital e direitos de controle advém do princípio cooperativista “um homem, um voto” e pelos objetivos organizacionais mais amplos que a simples lucratividade ou remuneração do capital dos sócios, mas sim o aumento do bem estar-social do quadro.

Bialoskorski Neto (1994) identifica cinco problemas típicos destas organizações. São eles: problemas de *horizonte*, de *carona*, de *portfólio*, de *controle* e de *influência*. Zylbersztajn (2002) detalha estes problemas da seguinte forma:

- *O problema de horizonte*: o cooperado tende a rejeitar estratégias que impliquem imobilização de capital por longos períodos, prejudicando investimentos de longo prazo. O motivo que o leva a tal comportamento é que sua riqueza não varia com o aumento do valor da cooperativa, já que suas cotas não acompanham o crescimento do valor do negócio. Outra decorrência desta particularidade das cooperativas, é que os cooperados mais novos, que entraram quando o negócio já está estabelecido ou amortizado, se beneficiam mais que os pioneiros.

- *O problema do carona*: É dito como o problema decorrente de quando o agente tem o direito de afetar ou beneficiar-se de uma decisão estratégica, não se afetando integralmente do resultado. Ocorre em especial nas cooperativas quando o cooperado, por exemplo, demanda demasiada assistência técnica que outro, não correspondendo em entregas para compensar. Ou ainda beneficia-se dos serviços prestados pela cooperativa, mas não transaciona na mesma proporção, desviando sua produção para outros canais mais bem remunerados. Outro exemplo é, em a cooperativa praticando valores maiores para beneficiar os cooperados, vender em seu

nome produção de outro produtor não cooperado, comprometendo as margens da organização em benefício de um indivíduo que não faz parte dela.

- *O problema do portfólio*: decorrência do problema de horizonte, alega que as cooperativas estão mais expostas a riscos por não operarem com projetos de longo prazo. A falta de acesso ao mercado de capital e rejeição dos cooperados por projetos de longo prazo condiciona a organização apenas a empreendimentos que caibam em seus recursos próprios. Exemplifica com o caso das cooperativas de leite, que se ausentaram da produção e distribuição por exigências de capital intensivo.

- *O problema do controle*: As cooperativas sofrem do mesmo problema de crescimento típico das demais organizações. Na maioria das cooperativas, o controle e as decisões estratégicas são definidos pelo mesmo agente, que pode ser visto como um inibidor de uma gestão eficiente. A complexidade decorrente do crescimento da cooperativa exige a profissionalização da gestão e a separação do decidir e do controlar. Este problema também se reflete na cooperativa em especial, em detrimento das empresas de capital aberto, onde nas últimas o mercado regula a gestão pelo preço das ações. Na cooperativa, dada a especificidade da organização, o poder político de um membro da organização, em detrimento de seu conhecimento técnico, pode alçá-lo a posições importantes, reproduzindo a ineficiência.

- *Os custos de influência*: decorrente do problema de controle, os custos de influência são expostos quando membros influentes tradicionais não preparados para o exercício da alta gestão concorrem para o mando, perpetuando a ineficiência e garantindo a gestão pela capacidade da relação em detrimento da técnica.

Estes problemas, que afetam a organização como um todo, podem trazer especial influência na área de gestão de pessoas. Tome-se, por exemplo, o problema do controle, onde as cooperativas encontram dificuldade em profissionalizar a gestão quando do seu crescimento, dependendo de articulações políticas entre os membros. A implantação ações na gestão de pessoas pode ser comprometida se for de encontro aos interesses do grupo político dominante. O problema dos custos de influência, por conseguinte, também explicam a necessidade de implantação de mecanismos de governança cooperativa que diminuam a interferência política nas ações, também nas de recursos humanos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, delineando o tipo de pesquisa e tipificando as organizações onde se encontram os colaboradores participantes, especificando o universo e a amostra. Da mesma forma, traz os instrumentos de coleta de dados e narra os procedimentos utilizados para tal, bem como delineia o tratamento realizado nos dados coletados. O capítulo também demonstra o modelo conceitual da pesquisa.

3.1 Tipo de pesquisa

Para o alcance do objetivo proposto, foi realizado um estudo de campo, utilizando-se o método exploratório-descritivo com abordagem quantitativa. Com a pesquisa exploratória, pretende-se aprofundar os conhecimentos acerca do objeto estudados e como pesquisa descritiva, estabelecer as relações entre variáveis dependentes e independentes (GIL, 1999; TRIVIÑOS, 1990). Esta pesquisa está ancorada empiricamente em levantamentos (*survey*) (BABBIE, 1999) com características de estudos transversais, já que os dados foram coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estatisticamente (HAIR *et al.*, 2005). Os dados utilizados foram primários (MALHOTRA, 2006). A unidade de observação foi o quadro funcional de sociedades cooperativas de crédito, englobando os diferentes níveis organizacionais, de onde foram selecionadas as amostras.

A pesquisa foi dividida em duas prospecções distintas, ambas acontecendo ao mesmo tempo: a primeira prospecção teve por objetivo identificar as estratégias genéricas na gestão de pessoas adotadas pelas organizações pesquisadas, englobando os Indicadores de Estrutura Organizacional (especialização, hierarquia e descentralização), os Indicadores de Subsistemas de Recursos Humanos (subsistema alinhado de recursos humanos e subsistema de contratação) e Indicadores de Filosofia e Valores Organizacionais (equipes, pessoas e confiança e rigor e busca de resultados). Esta verificação compara as organizações com duas concepções diferentes, uma antiga, baseada em estruturas hierarquizadas, divisão do trabalho, especialização, e outra nova concepção, baseada na participação, no comprometimento e na lealdade, buscando estabelecer relações de longo prazo. O primeiro modelo, segundo

Albuquerque (1992; 1999), é adjetivado como de “estratégias de controle” e o segundo como “estratégias de comprometimento”. A segunda prospecção investigou o comprometimento organizacional dos colaboradores das mesmas, identificando as variantes do comprometimento, classificadas como Afetivo (internalização de valores e objetivos), Instrumental (poucas alternativas), Normativo (obrigação pelo desempenho), Normativo (obrigação em permanecer), Afiliativo (sentimento de fazer parte) e Instrumental (linha consistente de atividade).

3.2 Instrumento de pesquisa

Para a realização de ambos os levantamentos propostos para a pesquisa, foi realizada uma prospecção tipo *survey*, utilizando o instrumento de coleta de dados elaborado e validado por Medeiros (2003), composto de duas partes: a primeira buscou conhecer as estratégias de gestão de pessoas e a segunda, o comprometimento organizacional dos colaboradores das sociedades cooperativas de crédito. O instrumento é composto por questões com Escala tipo Likert de seis opções: “discordo totalmente”, “discordo muito”, “discordo pouco”, “concordo pouco”, “concordo muito” e “concordo totalmente”, sendo 33 questões relativas às estratégias genéricas de gestão de pessoas e 23 questões relativas ao comprometimento organizacional. Também foram acrescentadas ao instrumento questões relativas ao perfil do respondente, questionando-os sobre sexo, idade, escolaridade, tempo de atuação na cooperativa, área de atuação na cooperativa e sistema a qual sua cooperativa pertence, totalizando um instrumento de coleta de dados com 62 questões, todas admitindo apenas uma resposta.

Quadro 7 - Instrumento de coleta de dados.

1ª. parte da pesquisa: prospecção relativa às estratégias genéricas na gestão de pessoas:		
Indicadores de estrutura organizacional: descentralização (04 questões), hierarquização (03 questões) e especialização (03 questões).	Indicadores de subsistemas de RH: sistema alinhado de RH (08 questões) e políticas de contratação (03 questões).	Indicadores de filosofia e valores organizacionais: Pessoas, equipes, abertura e confiança (06 questões) e Rigor de comportamento e resultados (06 questões).
2ª. parte da pesquisa: prospecção relativa ao comprometimento organizacional:		
Comprometimento Afetivo - internalização de valores e objetivos (04 questões). Comprometimento Instrumental – poucas alternativas (04 questões). Comprometimento Normativo – obrigação pelo desempenho (03 questões). Comprometimento Normativo – obrigação em permanecer (04 questões). Comprometimento Afiliativo – sentimento de fazer parte (04 questões). Comprometimento Instrumental – linha consistente de atividade (04 questões).		
Prospecção relativa ao perfil dos respondentes:		
Gênero, idade, escolaridade, tempo de atuação, área de atuação e sistema a que pertence.		

Como citado anteriormente, o instrumento elaborado e validado por Medeiros (2003) foi construído com base em Albuquerque (1992; 1999) no que diz respeito às estratégias genéricas de gestão de pessoas e Meyer, Allen e Smith (1993), O'Reilly e Chatman (1986) no que diz respeito ao comprometimento organizacional. A figura 03 apresenta o modelo conceitual que norteou a pesquisa:

Figura 3 - Modelo conceitual de pesquisa.

3.3 Universo e amostra

O estudo foi realizado em três sociedades cooperativas de crédito situadas na região sul do Brasil, pertencentes ao Sistema Sicredi, ao Sistema Sicoob e ao Sistema Unicred, os três mais representativos sistemas do cooperativismo de crédito brasileiro (Abramovay, 2004). O Sistema Sicredi conta em 2012 com 113 cooperativas de crédito e 1.100 pontos de atendimento, atuando em dez estados brasileiros. Alcança seus objetivos através de três níveis de organizações: a cooperativa de crédito, que representa a base do sistema e é a sociedade onde o cooperado participa individualmente; as cooperativas centrais, que coordenam as atividades das cooperativas filiadas ou singulares e Banco Cooperativo Sicredi, que age como instrumento de acesso das cooperativas ao sistema financeiro. A unidade de análise do

Sistema Sicredi foi a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados da Região Centro do Rio Grande do Sul Ltda., com sede na cidade de Santa Maria/RS, contando com 12 unidades de atendimento nas cidades de Santa Maria, Dilermando de Aguiar, São Pedro do Sul, Toropi, São Martinho da Serra, Itaára, Piratini, Santana da Boa Vista, Lavras do Sul e Caçapava do Sul, todas no Estado do Rio Grande do Sul, e atende 40.138 associados com 279 colaboradores. (SICREDI, 2012).

A organização do Sistema Sicoob escolhida como unidade de análise foi a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados de São Miguel do Oeste Ltda. - Sicoob São Miguel, com sede na cidade de São Miguel do Oeste/SC. O Sistema Sicoob também atua no âmbito nacional, contando com 15 cooperativas centrais, 521 cooperativas singulares e 1.595 pontos de atendimento cooperativo, atendendo mais de dois milhões e meio de cooperados através de seus quase vinte mil funcionários. O sistema tem uma estrutura bastante semelhante ao seu par de atuação nacional, o Sicredi, inclusive contando com um banco próprio – o Bancoob – para suporte da sua atuação financeira (SICOOB, 2013). Em especial, a cooperativa analisada conta com 29 unidades de atendimento concentradas nos estados de Santa Catarina e Paraná, mais precisamente nas cidades de Anchieta, Bandeirante, Barra Bonita, Dionísio Cerqueira, Barracão, Guaraciaba, Guarujá do Sul, Palma Sola, Paraíso, Princesa, Romelândia, São José do Cedro e São Miguel do Oeste no Estado de Santa Catarina. As cidades do Estado do Paraná com unidades de atendimento da Sicoob São Miguel são Bom Jesus do Sul, Flor da Serra do Sul, Manfrinópolis e Salgado Filho. Esta cooperativa conta com aproximadamente 40.000 associados que são atendidos por 212 colaboradores (SICOOB São Miguel, 2013).

O outro sistema a participar da pesquisa, através de uma cooperativa singular, é o Sistema Unicred. Este, por ser focado em profissionais da área da saúde, ainda não possui a abrangência nacional e a expressão em número de cooperados como os demais descritos acima. Mas sua organização assemelha-se bastante aos demais, contando com sete cooperativas centrais e 62 cooperativas singulares. O Unicred ainda não possui um banco integrador, servindo-se da prestação de serviço de outras instituições financeiras para tal. No Sistema Unicred, foram pesquisados os colaboradores da Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos e Demais Profissionais da Saúde de Santa Maria Ltda. – Unicred Centro Oeste RS, com atuação nas cidades de Santa Maria, Cachoeira do Sul e Uruguaiana, todas no Estado do Rio Grande do Sul. Esta cooperativa conta, no ano de 2013, com 35 colaboradores

para atender 2.500 associados. Em termos nacionais, estão sob a integração do Sistema Unicred um total de 92 cooperativas atuantes em vinte e quatro estados brasileiros, que associam aproximadamente 270.000 pessoas (UNICRED, 2013).

Considerando-se, desta forma, 279 colaboradores da cooperativa pertencente ao Sistema Sicredi, 212 colaboradores da cooperativa do sistema Sicoob e 35 colaboradores da cooperativa do Sistema Unicred, chega-se ao universo de 526 colaboradores. A fórmula para o cálculo da amostra está demonstrada na figura 4. Para o cálculo da amostra, considerou-se um erro amostral de 5% e um nível de confiança de 95%. Atendendo estas condições, obteve-se a uma amostra de 223 indivíduos (SANTOS, 2013).

Figura 4 - Fórmula para o cálculo amostral

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde:

n - amostra calculada

N - população

Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p - verdadeira probabilidade do evento

e - erro amostral

3.4 Coleta de dados

Antes do envio do instrumento de coleta de dados, as cooperativas foram visitadas para obtenção da permissão e sensibilização acerca da importância da pesquisa. Nestas visitas, foi apresentada a proposta da pesquisa, bem como destacado o rigor científico com o qual os dados seriam tratados. Estas visitas duravam, em média, meia hora e foram realizadas aos dirigentes das organizações pesquisadas. Na cooperativa do Sistema Unicred, ao Superintendente Regional, na cooperativa do Sistema Sicredi ao Gerente Regional de Desenvolvimento e à Assessora de Gestão de Pessoas e na cooperativa do Sistema Sicoob, à Gerente Administrativa e à Analista de Recursos Humanos. De posse da autorização, a pesquisa foi aplicada no mês de outubro do ano de 2013, mais precisamente entre os dias 01 e 20 do mesmo mês, por meio de formulário eletrônico enviado ao endereço eletrônico funcional dos colaboradores, precedido de uma mensagem dos órgãos diretivos e de uma sensibilização por parte do pesquisador. Como forma de estímulo à participação na pesquisa,

aos respondentes do questionário foi dada a possibilidade de participar de um sorteio de R\$ 500,00.

Aos funcionários dos sistemas Unicred e Sicoob foi enviado instrumento construído na plataforma *google docs*. Os funcionários do sistema Sicredi responderam a pesquisa com instrumento construído na plataforma *survey monkey* por ser a de acesso permitido nos computadores de trabalho. As plataformas permaneceram abertas para o recebimento das respostas durante 20 dias e neste período, os pesquisados receberam três mensagens eletrônicas de reforço lembrando da importância em responder a pesquisa. Os instrumentos foram enviados a todos os funcionários, que, por sua vez, devolveram 388 questionários respondidos, obtendo-se assim uma taxa de resposta 74 % superior à exigida pelo cálculo amostral. A amostra mínima, como já descrito acima, era de tamanho 223.

3.5 Análise dos dados

Dando sequência, após a aplicação do instrumento de coleta de dados nas unidades propostas, iniciou-se o procedimento de tabulação e análise dos dados. Dessa forma, o primeiro passo foi a organização dos questionários na planilha eletrônica. Nesta fase, constatou-se que todas as questões foram respondidas, não havendo dados omissos (*missing values*).

Na análise dos dados, foram utilizadas estatísticas descritivas e multivariadas, com apoio dos *softwares* SPSS 18® e Amos™. A estatística descritiva foi utilizada para caracterizar a amostra e descrever o comportamento dos pesquisados em relação a cada um dos construtos analisados. Nas questões de caracterização do respondente foram utilizadas as frequências absolutas e relativas. Nas questões da escala tipo *Likert*, que se referem aos construtos estudados, foram calculados a média, a mediana e o desvio-padrão.

No caso das multivariadas, primeiramente foi realizada a análise fatorial exploratória, para que se pudesse identificar, de forma mais livre, se os fatores gerados estariam conforme os modelos de comprometimento e estratégias genéricas propostos originalmente por Medeiros (2003). A análise fatorial, segundo Hair *et al.* (2005), consiste em uma técnica de estatística

multivariada capaz de sintetizar as informações de um grande número de variáveis em um número reduzido de fatores. A identificação de relações não facilmente identificáveis e a combinação de variáveis simplificam a análise e compreensão dos dados. Na análise fatorial detecta-se a interdependência entre variáveis, por isso, elas não são separadas em dependentes e independentes como ocorre na análise de regressão, por exemplo. Neste tipo de análise as variáveis são analisadas todas juntas a fim de identificar padrões ou fatores.

Posteriormente, foi realizada a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), para que se pudesse verificar o sentido e a intensidade do impacto das estratégias de gestão no comprometimento organizacional. A MEE é uma técnica multivariada que, ao combinar aspectos da regressão múltipla e da análise fatorial, possibilita estimar, de forma simultânea, uma série de relações de dependência (HAIR *et al.*, 2009).

A qualidade de ajuste do modelo de equações estruturais, ou seja, a avaliação de quanto se ajusta aos dados da amostra (SCHUMACKER; LOMAX, 1996), foi realizada por intermédio de alguns indicadores. O Quadro 07 apresenta os índices de ajuste utilizados, bem como os valores de referência.

Quadro 8 - Medidas de ajuste.

Medida de Ajuste	Descrição	Valor de referência
Estatística Qui-quadrado (χ^2)	Permite avaliar a significância das diferenças entre a matriz observada e a matriz estimada. As não são estatisticamente diferentes. Para confirmar a adequação do modelo é necessário obter um valor de χ^2 não-significativo, o qual indica que os dados se ajustam ao modelo.	$p > 0,05$, ou seja, o resultado do teste não ser significativo. No entanto, se $N > 250$ e $m > 30$, valores p significativos podem ser esperados, onde N = número de observações e m = número de variáveis
χ^2 / GL	O qui-quadrado do modelo dividido por seus graus de liberdade tem sido considerado como tentativa de se lidar com o problema da influência do tamanho da amostra no qui-quadrado.	Valores menores do que cinco são aceitáveis.
<i>Goodness of Fit</i> (GFI)	Mensura a quantidade de variância e covariância da matriz observada que é predita pela matriz estimada.	O índice pode variar de 0 a 1, sendo desejável valores acima de 0,95.
<i>Comparative Fit Index</i> (CFI)	Medida comparativa global entre os modelos estimado. O valor do índice indica a proporção das covariâncias observadas que podem ser explicadas pelo modelo.	Para Hair <i>et al.</i> (2009) valores superiores a 0,9 são considerados adequados. Já para Byrne (2010) valores maiores do que 0,95 significam que o modelo está bem ajustado.
<i>Tucker Lewis Index</i> (TLI)	O TLI antecede o CFI e é conceitualmente semelhante no sentido de que também envolve uma comparação matemática de um modelo teórico de mensuração especificado	Segundo Hair <i>et al.</i> (2009) valores superiores a 0,9 são considerados satisfatórios.

	com um modelo nulo de referência. O TLI é não normalizado e assim seu valor pode ficar abaixo de 0 ou acima de 1.	
<i>Normed Fit Index</i> (NFI)	É um índice de ajuste incremental, que indica a proporção em que o ajuste do modelo proposto é melhor que o ajuste do modelo nulo.	Para Hair <i>et al.</i> (2009) não existe um valor absoluto definido como aceitável, no entanto, recomenda-se que o NFI possua valores superiores a 0,9. No entanto, Byrne (2010) aponta que os valores devem estar acima de 0,95.
<i>Root Mean Square Residual</i> (RMR)	Os resíduos são as quantias pelas quais as variâncias e covariâncias observadas diferem das variâncias e covariâncias estimadas. Quando o ajuste do modelo é perfeito, ou seja, quando não há resíduos, o RMR assume valor zero.	Em amostras superiores a 250 observações, valores menores que 0,08 são aceitáveis.
<i>Root Mean Square Error of Approximation</i> (RMSEA)	Representa a discrepância entre a matriz de covariância observada e estimada pelo grau de liberdade. Difere do RMR no sentido de que tem uma distribuição conhecida, representando o quão bem um modelo se ajusta a uma população e não apenas a uma amostra usada para estimação.	Um modelo bem ajustado possui limite inferior próximo a zero e o limite superior deverá ser menor que 0,08.

Fonte: Adaptado de Hair *et al.* (2009) e Byrne (2010).

Além de analisar o ajuste do modelo, foram avaliadas a unidimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente de cada construto.

A unidimensionalidade do construto indica o grau em que um conjunto de itens representa apenas um construto ou ainda a existência de um construto subjacente a um conjunto de itens. Sua avaliação foi realizada a partir da identificação dos resíduos padronizados relativos aos indicadores de cada variável latente.

A confiabilidade indica o grau de consistência interna entre os múltiplos indicadores de um construto, referindo-se, dessa forma, à extensão na qual um mesmo instrumento de medida produz resultados coerentes a partir de diversas mensurações (SCHUMACKER; LOMAX, 1996). Como medida de confiabilidade foi utilizado o Alpha de Cronbach, que, conforme Hair (2009, p. 100), refere-se a “uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior da aceitabilidade”.

A validade convergente mede o quanto a variável latente está positivamente relacionada com as variáveis manifestas designadas para mensurar a mesma variável latente (GARVER; MENTZER, 1999). Para testar a validade convergente foi observada a magnitude e a significância estatística dos coeficientes padronizados e a adequação dos índices de ajuste anteriormente detalhados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo visa apresentar e discutir os resultados alcançados sobre o estudo da influência de características organizacionais no comprometimento dos colaboradores de cooperativas de crédito.

Está dividido em quatro seções. Na primeira, são apresentados os dados relativos à caracterização dos participantes da pesquisa. A segunda seção destina-se a apresentar os resultados da análise dos construtos de características organizacionais estudados, que consistem nos antecedentes do modelo analisado. A análise relativa aos construtos do comprometimento organizacional é apresentada na seção 3. Por fim, o resultado da relação causal entre os construtos estudados é apresentado na seção 4.

4.1 Caracterização da amostra

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

Os resultados apontam que a maioria dos pesquisados são mulheres (cerca de 55%), conforme ilustrado na Figura 5, onde está apresentada graficamente a frequência de homens e mulheres na amostra. Foi realizado o teste binomial para se avaliar se a variável gênero possui distribuição uniforme. Os resultados apontam que não é possível fazer inferência de que há mais mulheres do que homens entre a população dos colaboradores das cooperativas de crédito estudadas, aceitando-se a hipótese nula de que a distribuição é uniforme ($p = 0,075$). Dessa forma, conclui-se que a proporção de mulheres é maior apenas na amostra estudada.

Figura 5 - Frequência absoluta e relativa do gênero dos pesquisados.

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

Tabela 1 - Faixa de idade dos pesquisados.

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

Ao se analisar o grau de instrução dos pesquisados (Tabela 2), observa-se que a maior parte dos respondentes possui curso superior completo (cerca de 36%) ou incompleto (cerca de 28%) e uma minoria (3,1%) possui ensino fundamental ou médio, completos ou não, demonstrando que o grupo de pesquisados possui uma alta escolaridade.

Tabela 2 - Escolaridade dos pesquisados.

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

A Tabela 3 apresenta os resultados relativos ao tempo de atuação dos pesquisados em suas respectivas cooperativas. Pode-se observar que a maioria dos respondentes (61,9%) atua no máximo há cinco anos na cooperativa, o que sugere que as cooperativas pesquisadas possuem rotatividade de pessoal relativamente alta. Destaca-se, também, que cerca de 14% está há mais de 10 anos na organização.

Tabela 3 - Tempo de atuação na cooperativa.

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

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

Tabela 4 - Área de atuação na cooperativa.

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

A última questão de caracterização geral do entrevistado refere-se ao sistema a qual a cooperativa faz parte. A Figura 6 ilustra graficamente os resultados obtidos, que permitem constatar que a maioria dos respondentes (53,1%) faz parte do sistema Sicredi, seguida do Sicoob que obteve 41,8% de participação no estudo. A menor participação foi da Unicredi, com 5,2% dos respondentes.

Figura 6 - Sistema que a cooperativa faz parte.

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

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

4.2 Análise dos indicadores de características organizacionais

Nesta seção são analisados os indicadores de características organizacionais, considerados como antecedentes do comprometimento organizacional. Destaca-se que se utilizou o mesmo procedimento em todos os construtos estudados. Num primeiro momento foi realizada a análise fatorial exploratória a fim de identificar a constituição dos construtos e, em seguida, foi realizada a análise fatorial confirmatória a fim de validar os construtos originalmente propostos por Medeiros (2003).

Apesar da escala utilizada neste estudo já ter sido validada no estudo de Medeiros (2003), entendeu-se ser importante realizar primeiro a análise fatorial exploratória. Essa escolha deveu-se não somente ao fato da escala proposta por Medeiros (2003) ser relativamente nova e ainda pouca explorada em outros contextos, mas principalmente porque as cooperativas apresentam características próprias que as distinguem de outros tipos organizacionais, conforme já discutido anteriormente.

A validação dos construtos de Medeiros (2003) para as características organizacionais em um contexto distinto do originalmente estudado pelo autor torna-se relevante, na medida em que reforça sua adequação para compreender e medir os aspectos a que se propõem, quais sejam, a estrutura organizacional, subsistemas de recursos humanos e filosofia e valores organizacionais.

Para verificar a adequação da utilização da análise fatorial, foi analisado o índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e também foi realizado o teste de esfericidade de Bartlett. Destaca-se que como método de extração dos fatores valeu-se da análise de componentes principais e foi utilizado o método de rotação ortogonal Varimax com o objetivo de garantir que os fatores gerados não fossem correlacionados entre si.

4.2.1 Indicadores de estrutura organizacional

Como primeiro passo para o estudo dos indicadores de Estrutura Organizacional foi realizada uma Análise Fatorial. O resultado KMO foi 0,769 e o teste de Bartlett foi significativo (Qui-quadrado = 995,247; g.l.= 45; $p < 0,001$), rejeitando a hipótese nula de que a matriz de correlação entre as variáveis é a matriz identidade, o que indica a adequação da análise fatorial.

Após verificar a adequação da análise fatorial, partiu-se para a análise das comunalidades apresentadas para cada uma das variáveis do estudo. Tendo em vista que algumas questões apresentaram comunalidade inferior a 0,5, foi necessário a sua retirada da análise. Destaca-se que as questões foram retiradas uma a uma, sempre a com menor comunalidade primeiro, e rodada a fatorial novamente para ver o impacto da retirada de cada questão nos índices de adequação do modelo e nas comunalidades das variáveis remanescentes. Ao todo foram retiradas duas variáveis do modelo, até que todas as remanescentes apresentassem comunalidades superiores a 0,5. As variáveis retiradas, por ordem de retirada, foram as questões: *ESTESP10 - Considero meu trabalho muito repetitivo, pois sempre executo as mesmas tarefas* e *ESTESP09 - Nesta empresa, os chefes definem as tarefas e os empregados as executam*.

Para a determinação do número de fatores, foram considerados autovalores maiores do que 1,0 (um) e também observou-se a variância total explicada. A Tabela 5 apresenta os resultados das variâncias explicadas.

Tabela 5 - Variância explicada dos indicadores de Estrutura Organizacional.			
Componentes	Autovalores	Variância Explicada (%)	Variância Explicada Acumulada (%)
1	2,581	32,260	32,260
2	2,012	25,147	57,407

Observa-se que dois fatores possuem autovalores maiores do que 1,0, explicando cerca de 57% da variabilidade da amostra. O percentual de variância explicada do modelo está muito próximo à explicação mínima sugerida pela literatura, que é de 60%.

Uma vez identificados os fatores a serem retidos na análise, partiu-se para análise da sua composição. No Quadro 9, pode-se visualizar que em todos os fatores é privilegiada a seleção

de variáveis com carga fatorial superior a 0,4, o que indica que elas são representantes úteis dos fatores. Destaca-se que quanto maior a carga fatorial, melhor o item.

Para os dois fatores obtidos, foi realizada a análise da confiabilidade através do cálculo do Alpha de Cronbach. Conforme Hair (2009, p. 100), o Alpha de Cronbach é “uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior da aceitabilidade”.

Quadro 9 - Composição dos fatores e cargas fatoriais dos indicadores de estrutura organizacional.

QUESTÕES DO FATOR 1 (alpha = 0,749) “Descentralização”	CARGA FATORIAL
ESTDES04 - Esta empresa dá liberdade para os empregados solucionarem os problemas.	0,793
ESTDES02 - Esta empresa dá liberdade ao empregado para exercer o trabalho da maneira que considera mais eficaz.	0,742
ESTDES03 - Nesta empresa os chefes fornecem respostas rápidas aos seus subordinados.	0,729
ESTDES01 - Nesta empresa, as decisões são tomadas em grupo, buscando-se a participação dos empregados nas decisões.	0,721
QUESTÕES DO FATOR 2 (alpha = 0,688) “Hierarquização”	
ESTHIE05 - Esta empresa possui muitos níveis hierárquicos.	0,816
ESTHIE06 - Aqui na empresa existem muitos chefes.	0,741
ESTHIE07 - Esta empresa possui muitas normas e regras.	0,699
ESTESP08 - Os empregados não participam das decisões da empresa, elas sempre são tomadas de cima para baixo.	0,487

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao confrontar os resultados obtidos neste estudo com a escala proposta por Medeiros (2003), consta-se que a composição do Fator 1 obtida refere-se exatamente ao construto “Descentralização” sugerido por Medeiros (2003). No entanto, o Fator 2 ficou composto por todas as questões do construto “Hierarquização” do autor, e mais um questão do construto “Especialização”. A confiabilidade do construto “Descentralização”, dada pelo alpha de Cronbach de 0,749, foi um pouco menor do estudo original de Medeiros (2003), que obteve confiabilidade de 0,78 para este construto. Para o construto “Hierarquização”, apesar da composição não ser exatamente a mesma da originalmente proposta por Medeiros (2003), a confiabilidade manteve-se praticamente a mesma, sendo para este estudo igual a 0,688 e no estudo de Medeiros (2003) igual a 0,68.

Ressalta-se, ainda, que as demais questões do construto “Especialização” foram retiradas devido à comunalidade ser baixa (inferior a 0,5). Além disso, já no estudo de Medeiros (2003)

este construto apresentou problemas de confiabilidade, com alpha igual a 0,53, sendo que o próprio autor chamou atenção para este problema.

A fim de testar e validar o modelo de mensuração dos três construtos relativos à Estrutura Organizacional propostos por Medeiros (2003), quais sejam, Descentralização, Hierarquização e Especialização, foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória.

O construto “Descentralização” contempla quatro variáveis. O modelo de mensuração para este construto está ilustrado na Figura 7, onde são apresentados os resultados das estimativas para os coeficientes padronizados e os valores de R^2 (*squared multiple correlation*), que representam a proporção de variância explicada para cada item.

Nota: Todos os coeficientes apresentados foram significativos ao nível de 1%.

Na Tabela 6 são apresentados os resultados dos índices de ajustamento para o modelo, que além de apresentar coeficientes padronizados em níveis aceitáveis (maiores do que 0,5), apresentou um bom ajuste.

O construto “Hierarquização” contempla três variáveis. O modelo de mensuração para este construto está ilustrado na Figura 7, onde são apresentados os resultados das estimativas.

Destaca-se que construtos com apenas três variáveis observáveis geralmente não são identificados. Para resolver este problema é necessário fixar um parâmetro. Analisando a razão crítica da diferença, constatou-se que os erros das variáveis *ESTHIE06* e *ESTHIE07* não são significativamente diferentes, dessa forma fixou-se a variância dos mesmos.

Apesar da variável *ESTHIE07* ter apresentado coeficiente padronizado abaixo de 0,5 que é o mínimo desejável, se obteve bons índices de ajuste para o modelo de mensuração do construto Hierarquização, conforme pode ser observado na Tabela 6.

Figura 8 - Diagrama do construto “Hierarquização”.

Nota: Todos os coeficientes apresentados foram significativos ao nível de 1%.

A análise confirmatória do terceiro e último construto de Estrutura Organizacional mostra que os coeficientes padronizados das variáveis estão em níveis aceitáveis, conforme pode ser constatado na Figura 9. No entanto, ao analisar os índices de ajustamento do modelo, observa-se que os indicadores de confiabilidade ficaram bem abaixo dos limites mínimos aceitáveis.

Figura 9 - Diagrama do construto “Especialização”.

Nota: Todos os coeficientes apresentados foram significativos ao nível de 1%.

A Tabela 6 apresenta uma síntese dos resultados obtidos na análise confirmatória dos três construtos de Estrutura Organizacional estudados. O modelo de mensuração do construto “Descentralização” foi o que apresentou, em linhas gerais, os melhores resultados para os índices de ajustamento. O construto “Hierarquização” também apresentou índices satisfatórios. Já o construto “Especialização”, apesar de ter obtido índices de ajustamento

dentro de limites aceitáveis, a consistência interna, dada pela variância extraída e pelos índices de confiabilidade composta e alpha de Cronbach, não obteve desempenho satisfatório.

Tabela 6 - Índices de ajuste dos construtos de Estrutura Organizacional.

Índice	Construto Descentralização	Construto Hierarquização	Construto Especialização
Qui-quadrado (χ^2)	1,220	2,861	0,009
Qui-quadrado (significância)	0,543	0,091	0,926
Graus de Liberdade (GL)	2	1	1
χ^2/ GL	0,610	2,861	0,009
GFI – Goodness of Fit	0,998	0,995	1,000
CFI – Comparative Fit Index	1,000	0,991	1,000
TLI – Tucker Lewis Index	1,007	0,974	1,027
NFI – Normed Fit Index	0,997	0,987	1,000
RMR – Root Mean Square Residual	0,014	0,057	0,003
RMSEA – Root Mean Sq. Error of Aproximation	0,000	0,069	0,000
Variância extraída	0,445	0,481	0,326
Confiabilidade composta	0,760	0,713	0,592
Alpha de Cronbach	0,749	0,670	0,592

Confrontando os resultados da análise fatorial exploratória com a confirmatória, pode-se constatar que o construto “Especialização” é o que apresenta maiores problemas, visto que ao se analisar os dados de forma mais livre (fatorial exploratória), o fator não convergiu, e, por outro lado, ao se forçar a formação do construto (fatorial confirmatória), os índices de confiabilidade não obtiveram valores dentro dos limites mínimos aceitáveis, apesar dos demais índices de ajuste estarem adequados. No entanto, com relação à unidimensionalidade, ao analisar os resíduos padronizados, constatou-se que nos três construtos estudados os valores foram inferiores a 2,58, indicando que os itens são unidimensionais, ou seja, medem o mesmo construto.

Uma vez validados os construtos constituintes da “Estrutura Organizacional”, torna-se relevante identificar qual a percepção dos pesquisados com relação a esse aspecto organizacional. Nesse sentido, o Quadro 10 apresenta os resultados da análise descritiva das variáveis dos construtos de estrutura organizacional. Foram calculados a média, a mediana e o desvio-padrão para cada variável e para cada construto, com o objetivo de identificar a percepção dos respondentes com relação às variáveis estudadas e de analisar a variabilidade nas respostas obtidas.

Quadro 10 - Análise descritiva dos construtos de estrutura organizacional.

CONSTRUTOS E SUAS VARIÁVEIS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO-PADRÃO
“Descentralização”	4,48	4,50	0,751
ESTDES01 - Nesta empresa, as decisões são tomadas em grupo, buscando-se a participação dos empregados nas decisões.	3,99	4,00	1,780
ESTDES02 - Esta empresa dá liberdade ao empregado para exercer o trabalho da maneira que considera mais eficaz.	4,65	5,00	1,008
ESTDES03 - Nesta empresa os chefes fornecem respostas rápidas aos seus subordinados.	4,50	5,00	1,460
ESTDES04 - Esta empresa dá liberdade para os empregados solucionarem os problemas.	4,77	5,00	1,018
“Hierarquização”	3,61	3,67	1,122
ESTHIE05 - Esta empresa possui muitos níveis hierárquicos.	3,42	4,00	2,048
ESTHIE06 - Aqui na empresa existem muitos chefes.	2,95	3,00	2,106
ESTHIE07 - Esta empresa possui muitas normas e regras.	4,46	5,00	1,433
“Especialização”	3,49	3,67	1,058
ESTESP08 - Os empregados não participam das decisões da empresa, elas sempre são tomadas de cima para baixo.	3,48	4,00	1,925
ESTESP09 - Nesta empresa, os chefes definem as tarefas e os empregados as executam.	4,20	5,00	1,932
ESTESP10 - Considero meu trabalho muito repetitivo, pois sempre executo as mesmas tarefas.	2,80	3,00	1,906

Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados indicam que, segundo a opinião dos pesquisados, há uma predominância nos aspectos de descentralização na organização em que atuam em relação aos demais, quais sejam, hierarquização e especialização, que ficaram em segundo e terceiro lugar, respectivamente. De uma maneira geral, a maioria dos respondentes concorda que a organização em que atua apresenta características de descentralização, onde as decisões são tomadas coletivamente, com a participação de todos.

Uma vez identificadas as características de estrutura organizacional mais evidenciadas no grupo pesquisado, foi testado se as variáveis demográficas apresentavam relação com os resultados obtidos. Buscou-se identificar se as respostas encontradas dependem do sexo, da idade, da escolaridade, do tempo de atuação na cooperativa, da área de atuação e do sistema de crédito do respondente.

Na Tabela 7 são apresentados os resultados do Teste t para amostras independentes que foi utilizado para avaliar a relação entre o gênero do entrevistado e as respostas com relação a sua percepção sobre os três construtos de estrutura organizacional. Ressalta-se que, anteriormente à aplicação do teste t, aplicou-se o teste F para avaliar a hipótese de igualdade das variâncias

dos dois grupos. Para os três construtos foi constatada a igualdade entre as variâncias, aplicando-se o teste t homocedástico.

Nota-se que somente o construto “Descentralização” apresenta diferença de médias significativa, indicando que a percepção média dos homens com relação à descentralização é maior do que a das mulheres. Para os construtos “Hierarquização” e “Especialização” não houve diferença significativa na percepção de homens e mulheres.

Tabela 7 - Associação entre gênero e estrutura organizacional.

Construtos de Estrutura Organizacional	Homens		Mulheres		Teste t	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Valor	Sig
Descentralização	4,57	0,806	4,40	0,908	1,977	0,049*
Hierarquização	3,64	1,016	3,59	1,096	0,418	0,676
Especialização	3,55	0,959	3,45	1,083	0,964	0,336

Nota: *Diferença significativa ao nível de 5%.

Foi testada a associação entre a faixa de idade do respondente e sua avaliação sobre a estrutura organizacional, cujos resultados estão apresentados na Tabela 8. Tendo em vista que a amostra possui apenas dois respondentes com mais de 55 anos de idade, foi necessário realizar um rearranjo nas faixas, ficando quatro faixas de idade, sendo que as três primeiras continuaram iguais e a quarta e última faixa foi de 46 anos ou mais.

Tabela 8 - Associação entre idade e estrutura organizacional.

Faixa de Idade	N	Descentralização		Hierarquização		Especialização	
		Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio
De 18 a 25 anos	93	4,65 ^a	0,750	3,66 ^a	0,953	3,53 ^a	1,031
De 26 a 35 anos	212	4,43 ^a	0,875	3,61 ^a	1,082	3,49 ^a	1,034
De 36 a 45 anos	60	4,38 ^a	0,987	3,47 ^a	1,150	3,43 ^a	1,033
Mais de 46 anos	23	4,50 ^a	0,856	3,77 ^a	1,042	3,56 ^a	1,017

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

Da mesma forma que no teste realizado com a variável gênero, foi testada a homogeneidade da variância nos construtos, que se confirmou.

Na análise da variância (ANOVA), os resultados do teste de Hochberg não permitiu rejeitar a hipótese nula de que a média dos grupos é igual. Os resultados do teste F para diferença de médias nos construtos foram, respectivamente: “Descentralização” (F = 1,716; sig. = 0,163), “Hierarquização” (F = 0,604; sig. = 0,613) e “Especialização” (F = 0,151, sig. = 0,929) indicando que, com 95% de confiança, não há diferenças significativas entre as médias dos

grupos etários. Dessa forma, conclui-se que a faixa de idade do respondente não apresenta relação com a sua avaliação sobre a estrutura organizacional em nenhum dos três construtos analisados.

Para analisar a associação do grau de escolaridade com as respostas obtidas, foi necessário reagrupar as faixas de escolaridade, pois alguns grupos possuíam poucas observações. Dessa forma, na primeira faixa ficaram os respondentes com grau de escolaridade até ensino médio completo. As demais faixas ficaram exatamente como originalmente propostas. Os resultados encontrados estão apresentados na Tabela 9.

O teste de homogeneidade da variância indicou que as variâncias são homogêneas nos três construtos.

No construto “Descentralização”, o resultado do teste de diferença das médias foi significativo ($F = 4,789$; sig. = 0,003), indicando que há pelo menos um grupo com média diferente. Como o tamanho dos grupos é diferente, utilizou-se o teste de Hochberg para identificar as diferenças nas médias. Constata-se que a percepção média com relação à descentralização é maior para quem possui até ensino médio completo, do que para quem possui curso superior completo.

Tabela 9 - Associação entre escolaridade e estrutura organizacional.

Grau de escolaridade	N	Descentralização		Hierarquização		Especialização	
		Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio
Até ensino médio completo	12	4,94 ^a	0,575	3,69 ^a	1,223	3,28 ^a	0,814
Curso superior incompleto	107	4,68 ^{ab}	0,805	3,58 ^a	1,135	3,61 ^a	1,021
Curso superior completo	139	4,32 ^b	0,867	3,64 ^a	1,039	3,59 ^a	0,988
Pós-graduação	130	4,44 ^{ab}	0,899	3,60 ^a	1,011	3,32 ^a	1,078

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

Para os construtos “Hierarquização” ($F = 0,100$; sig. = 0,960) e “Especialização” ($F = 2,248$, sig. = 0,082) não foram identificadas diferenças significativas entre as médias dos grupos ao nível de significância de 5%.

Os resultados do estudo da relação entre o tempo de atuação na cooperativa e os construtos de estrutura organizacional estão apresentados na Tabela 10.

O teste de homogeneidade da variância indicou que as variâncias são homogêneas nos três construtos. Nos construtos “Descentralização” ($F = 3,295$; sig. = 0,006) e “Especialização” (F

= 2,442; sig. = 0,034), o resultado do teste de diferença das médias foi significativo, indicando que há pelo menos um grupo com média diferente. Como o tamanho dos grupos é diferente, utilizou-se o teste de Hochberg para identificar as diferenças nas médias. Já o construto “Hierarquização” ($F = 1,053$; sig. = 0,386) não indicou diferença nas médias entre os grupos.

Constata-se que a percepção média com relação à descentralização é maior para quem possui menos de um ano de atuação na cooperativa, em relação a quem possui de 11 a 15 anos de atuação.

Tabela 10 - Associação entre tempo de atuação na cooperativa e estrutura organizacional.

Tempo	N	Descentralização		Hierarquização		Especialização	
		Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio
Menos de 1 ano	41	4,94 ^a	0,808	3,39 ^a	1,082	3,19 ^{ab}	0,954
De 1 a 5 anos	199	4,46 ^{ab}	0,906	3,60 ^a	1,026	3,55 ^{ab}	1,019
De 6 a 10 anos	95	4,40 ^{ab}	0,765	3,69 ^a	1,079	3,59 ^{ab}	1,059
De 11 a 15 anos	28	4,18 ^b	0,855	3,57 ^a	1,143	3,24 ^{ab}	1,018
De 16 a 20 anos	11	4,59 ^{ab}	0,839	3,39 ^a	1,254	2,94 ^a	1,063
Mais de 20 anos	14	4,46 ^{ab}	0,796	4,05 ^a	0,986	3,90 ^b	0,871

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

Os resultados do construto “Especialização” indicam que a média é maior para quem possui mais de 20 anos de atuação na cooperativa em relação a quem possui de 16 a 20 anos de atuação.

A Tabela 11 apresenta os resultados do estudo da relação entre a área de atuação na cooperativa e os construtos de estrutura organizacional. O teste de homogeneidade da variância indicou que as variâncias são homogêneas nos três construtos.

A diferença de médias é significativa apenas no construto “Especialização” ($F = 3,723$; sig. = 0,012), indicando que o executivo de alto escalão é o que se distingue do restante do grupo, discordando com menor intensidade que os demais que a estrutura organizacional é especializada.

Tabela 11 - Associação entre área de atuação na cooperativa e estrutura organizacional.

Área de atuação	N	Descentralização		Hierarquização		Especialização	
		Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio
Suporte ao atendimento ao associado	92	4,59 ^a	0,858	3,61 ^a	1,043	3,58 ^a	1,018
Atendimento ao associado	211	4,39 ^a	0,867	3,64 ^a	1,048	3,53 ^a	1,001
Gerente de nível intermediário	78	4,54 ^a	0,868	3,55 ^a	1,094	3,41 ^a	1,066
Executivo de alto escalão	7	4,75 ^a	0,866	3,52 ^a	1,399	2,28 ^b	0,931

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

Nos construtos “Descentralização” ($F = 1,559$; $\text{sig.} = 0,199$) e “Hierarquização” ($F = 0,151$; $\text{sig.} = 0,929$) as médias dos grupos não são estatisticamente diferentes, indicando que a área de atuação na cooperativa não afeta a percepção dos respondentes com relação à descentralização e à hierarquização da estrutura organizacional.

Para finalizar o estudo da estrutura organizacional, foi testada a relação entre o sistema de crédito da cooperativa do respondente e os construtos descentralização, hierarquização e especialização, cujos resultados estão na Tabela 12.

O teste de homogeneidade da variância indicou que as variâncias são homogêneas nos construtos “Descentralização” e Hierarquização, e rejeitou a hipótese de homogeneidade no construto “Especialização”. Como não há homocedasticidade no construto “Especialização” foram utilizados testes mais adequados nesta situação. Para identificar se há pelo menos uma média diferente nos grupos analisados foi calculado o teste Welch ao invés do teste F, e para identificar qual grupo se difere, se for o caso, utilizou-se como teste *post hoc* o Games-Howell ao invés do teste de Hochberg.

A Anova indica que nos construtos “Descentralização” ($F = 23,496$; $\text{sig.} = 0,000$) e “Especialização” (Welch = 10,723; $\text{sig.} = 0,000$) há pelo menos um grupo com média diferente e que no construto “Hierarquização” não há diferença significativa entre os grupos ($F = 2,447$; $\text{sig.} = 0,088$).

Tabela 12 - Associação entre sistema de crédito e estrutura organizacional.

Sistema	N	Descentralização		Hierarquização		Especialização	
		Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio
Sicredi	206	4,22 ^a	0,845	3,72 ^a	1,019	3,71 ^a	0,901
Sicoob	162	4,81 ^b	0,811	3,51 ^a	1,094	3,21 ^b	1,119
Unicred	20	4,46 ^{ab}	0,603	3,35 ^a	1,105	3,63 ^{ab}	0,979

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

Os resultados permitem concluir que os colaboradores do sistema Sicoob percebem com maior intensidade a descentralização na sua cooperativa do que os colaboradores do sistema Sicredi. Com relação à especialização da organização, constata-se que os colaboradores do sistema Sicredi a percebem como mais especializada do que os colaboradores do sistema

Sicoob. Para a hierarquização, não houve diferença significativa na percepção dos respondentes considerando o sistema a qual pertencem.

4.2.2 Indicadores de subsistemas de recursos humanos

O estudo dos indicadores de Subsistemas de RH foi realizado a partir da aplicação da técnica multivariada análise fatorial. Os resultados do índice KMO (0,897) de adequação da amostra e do teste de Bartlett (Qui-quadrado = 1.920,402; g.l.= 55; $p < 0,001$) indicaram que os dados são fatoráveis.

Ao analisar as comunalidades, destaca-se que algumas variáveis apresentaram comunalidade inferior a 0,5, sendo retiradas do estudo as seguintes variáveis, por ordem: *SRHSAL13 - Esta empresa possui um sistema de remuneração que recompensa tanto o desempenho individual como o desempenho do grupo* e *SRHSAL18 - Aqui na empresa os incentivos são dados para todos e são determinados pelos resultados alcançados coletivamente*.

Na Tabela 13 são apresentados os resultados da variância explicada para os fatores com autovalores maiores do que 1 (um) gerados. A análise fatorial produziu dois fatores que explicam cerca de 63% da variância dos dados.

Tabela 13 - Variância explicada dos indicadores de Subsistema de RH.			
Componentes	Autovalores	Variância Explicada (%)	Variância Explicada Acumulada (%)
1	3,845	42,718	42,718
2	1,793	19,920	62,638

A composição dos fatores gerados está apresentada no Quadro 11. Pode-se constatar que as variáveis agruparam-se exatamente dentro do fator original proposto por Medeiros (2003). Dessa forma, o primeiro fator reuniu seis das oito questões do construto denominado por Medeiros (2003) de “Sistema Alinhado de RH” e o segundo fator agrupou as questões do construto “Políticas de Contratação”.

A confiabilidade dos fatores gerados está dentro de limites aceitáveis, sendo que para o construto “Sistema Alinhado de RH” o alpha foi de 0,863 e para o construto “Políticas de Contratação” foi de 0,639. Ao confrontar com o estudo de Medeiros (2003), observa-se que

estes resultados estão abaixo dos encontrados pelo autor, cujos índices foram 0,90 e 0,71, respectivamente.

Quadro 11 - Composição dos fatores e cargas fatoriais dos indicadores de subsistemas de RH.

QUESTÕES DO FATOR 1 (alpha = 0,863) “Sistema Alinhado de RH”	CARGA FATORIAL
SRHSAL15 - Nesta empresa a avaliação de desempenho do empregado é realizada para melhorar o desempenho de cada um.	0,829
SRHSAL17 - Aqui na empresa os chefes discutem com os empregados como melhorar o desempenho de cada um.	0,781
SRHSAL11 - Os treinamentos realizados na empresa preparam os empregados para novas funções, motivando-os e encorajando-os ao desenvolvimento profissional.	0,754
SRHSAL12 - Esta empresa oferece oportunidades de aprimoramento para os empregados e investe continuamente no treinamento de seu pessoal.	0,725
SRHSAL14 - As metas de desempenho individual dos empregados são definidas em conjunto, pelos próprios empregados e seus chefes.	0,721
SRHSAL16 - Nesta empresa as pessoas são capacitadas a atuarem em mais de uma função.	0,673
QUESTÕES DO FATOR 2 (alpha = 0,639) “Políticas de Contratação”	
SRHPOC20 - O processo de seleção nesta empresa é rigoroso, sendo realizado em várias etapas.	0,846
SRHPOC19 - Na seleção fui apresentado às características próprias da organização, quando me foi esclarecido o que se esperava de mim.	0,652
SRHPOC21 - Esta empresa contrata os empregados visando uma carreira na empresa, não apenas para exercerem uma função específica.	0,559

Fonte: elaborado pelo autor.

O construto “Sistema Alinhado de RH” originalmente contempla oito variáveis. O modelo de mensuração inicial para este construto está ilustrado na Figura 10.

Figura 10 - Diagrama do construto “Sistema Alinhado de RH” – modelo inicial.

Nota: Todos os coeficientes apresentados foram significativos ao nível de 1%.

Na Tabela 14 são apresentados os resultados dos índices de ajustamento para o modelo inicial e também para o modelo final, após os ajustes realizados. Como o modelo inicial, apesar de apresentar coeficientes padronizados em níveis aceitáveis (maiores do que 0,5), não apresentou um bom ajuste, foram introduzidas algumas modificações sugeridas pelo próprio Amos.

Tabela 14 - Índices de ajuste do construto “Sistema Alinhado de RH”.

Índice	Valor Modelo Inicial	Valor Modelo Final
Qui-quadrado (χ^2)	176,968	42,244
Qui-quadrado (significância)	0,000	0,000
Graus de Liberdade (GL)	20	15
χ^2 / GL	8,848	2,816
GFI – Goodness of Fit	0,885	0,974
CFI – Comparative Fit Index	0,892	0,981
TLI – Tucker Lewis Index	0,849	0,965
NFI – Normed Fit Index	0,880	0,971
RMR – Root Mean Square Residual	0,082	0,048
RMSEA – Root Mean Square Error of Aproximation	0,142	0,069
Variância extraída	0,492	0,462
Confiabilidade composta	0,884	0,871
Alpha de Cronbach	0,877	0,877

A partir do estudo do MI (*Modification Index*), primeiramente foi introduzida a correlação entre o erro da variável *SRHSAL11* (e11) e o erro da variável *SRHSAL12* (e12). Os índices de ajuste melhoraram, no entanto, o resultado do Qui-quadrado continuou sendo significativo. A próxima modificação sugerida pelo Amos foi introduzir uma correlação entre o erro da variável *SRHSAL13* (e13) e o erro da variável *SRHSAL18* (e18). Após a introdução dessa correlação, o Qui-quadrado manteve-se significativo e os índices de ajustamento não adequados.

Na sequência, a modificação recomendada foi inserir correlação entre o erro da variável *SRHSAL13* (e13) e o erro da variável *SRHSAL16* (e16), no entanto essa correlação foi negativa, não fazendo sentido prático, pois a questão 13 e a questão 16 tem associação positiva. Dessa forma, foi introduzida a correlação sugerida pelo segundo maior MI, que se refere ao erro da variável 11 (e11) e o erro da variável 16 (e16), que também não resultou em um modelo satisfatório. Apenas depois de introduzidas mais duas correlações, é que o modelo obteve um bom ajuste: a correlação entre o erro da variável *SRHSAL12* (e12) e o erro da

variável *SRHSAL16* (e16), e a correlação entre o erro da variável *SRHSAL12* (e12) e o erro da variável *SRHSAL18* (e18).

A Figura 11 ilustra o modelo final para o construto Sistema Alinhado de RH, indicando as correlações introduzidas e os valores obtidos.

Figura 11 - Diagrama do construto “Sistema Alinhado de RH” – modelo final.

Nota: Todos os coeficientes apresentados foram significativos ao nível de 1%.

O diagrama do construto “Políticas de Contratação” está apresentado na Figura 12. Esse construto possui apenas três variáveis observáveis, sendo necessário fixar um parâmetro para se possível estimar o modelo de mensuração. Analisando a razão crítica da diferença, constatou-se que os erros das variáveis *SRHPOC19* e *SRHPOC21* não são significativamente diferentes, dessa forma fixou-se a variância dos mesmos.

Figura 12 - Diagrama do construto “Políticas de Contratação”.

Nota: Todos os coeficientes apresentados foram significativos ao nível de 1%.

Ao analisar os resultados obtidos para o modelo de mensuração do construto “Políticas de Contratação”, constata-se que a variável *SRHPOC20* não apresentou coeficiente padronizado dentro do limite mínimo de 0,5.

No entanto, ao analisar a Tabela 15 que sintetiza os coeficientes de ajuste dos dois construtos relacionados a Subsistemas de RH, constatam-se coeficientes de ajuste dentro dos padrões mínimos aceitáveis, ainda que os índices de confiabilidade não tenham alcançado os valores mínimos desejáveis. Ressalta-se, ainda, que a análise dos resíduos padronizados dos dois construtos indicou que são unidimensionais.

Tabela 15 - Índices de ajuste dos construtos de Subsistemas de RH.

Índice	Sistema Alinhado de RH	Políticas de Contratação
Qui-quadrado (χ^2)	42,244	1,245
Qui-quadrado (significância)	0,000	0,265
Graus de Liberdade (GL)	15	1
χ^2 / GL	2,816	1,245
GFI – Goodness of Fit	0,974	0,998
CFI – Comparative Fit Index	0,981	0,999
TLI – Tucker Lewis Index	0,965	0,996
NFI – Normed Fit Index	0,971	0,993
RMR – Root Mean Square Residual	0,048	0,020
RMSEA – Root Mean Square Error of Aproximation	0,069	0,025
Variância extraída	0,462	0,410
Confiabilidade composta	0,871	0,666
Alpha de Cronbach	0,877	0,639

Uma vez validados os construtos constituintes dos “Subsistemas de Recursos Humanos (RH)”, torna-se relevante identificar qual a percepção dos pesquisados com relação a esse aspecto organizacional. Nesse sentido, o Quadro 12 apresenta os resultados da análise descritiva das variáveis dos construtos de subsistemas de RH. Foram calculados a média, a mediana e o desvio-padrão para cada variável e para cada construto, com o objetivo de identificar a percepção dos respondentes com relação às variáveis estudadas e de analisar a variabilidade nas respostas obtidas.

Os resultados indicam um elevado grau de concordância de que as cooperativas em que os colaboradores pesquisados trabalham possuem sistema alinhado de recursos humanos e claras políticas de contratação.

Quadro 12 - Análise descritiva dos construtos de subsistemas de RH.

CONSTRUTOS E SUAS VARIÁVEIS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO-PADRÃO
------------------------------------	--------------	----------------	----------------------

“Sistema Alinhado de RH”	4,69	4,81	0,864
SRHSAL11 - Os treinamentos realizados na empresa preparam os empregados para novas funções, motivando-os e encorajando-os ao desenvolvimento profissional.	4,73	5,00	1,215
SRHSAL12 - Esta empresa oferece oportunidades de aprimoramento para os empregados e investe continuamente no treinamento de seu pessoal.	5,02	5,00	1,023
SRHSAL13 - Esta empresa possui um sistema de remuneração que recompensa tanto o desempenho individual como o desempenho do grupo	4,29	5,00	1,438
SRHSAL14 - As metas de desempenho individual dos empregados são definidas em conjunto, pelos próprios empregados e seus chefes.	4,47	5,00	1,218
SRHSAL15 - Nesta empresa a avaliação de desempenho do empregado é realizada para melhorar o desempenho de cada um.	4,76	5,00	1,060
SRHSAL16 - Nesta empresa as pessoas são capacitadas a atuarem em mais de uma função.	4,84	5,00	1,048
SRHSAL17 - Aqui na empresa os chefes discutem com os empregados como melhorar o desempenho de cada um.	4,64	5,00	1,145
SRHSAL18 - Aqui na empresa os incentivos são dados para todos e são determinados pelos resultados alcançados coletivamente.	4,74	5,00	1,222
“Políticas de Contratação”	4,61	4,67	0,878
SRHPOC19 - Na seleção fui apresentado às características próprias da organização, quando me foi esclarecido o que se esperava de mim.	4,69	5,00	1,117
SRHPOC20 - O processo de seleção nesta empresa é rigoroso, sendo realizado em várias etapas.	4,13	4,00	1,283
SRHPOC21 - Esta empresa contrata os empregados visando uma carreira na empresa, não apenas para exercerem uma função específica.	5,01	5,00	1,043

Fonte: elaborado pelo autor.

Foi analisado se a percepção do entrevistado com relação aos aspectos de subsistemas de RH depende do gênero. A hipótese de homogeneidade da variância foi confirmada, sendo aplicado o teste t homocedástico para analisar a diferença entre homens e mulheres. A Tabela 16 apresenta os resultados do Teste t, indicando que não há diferenças significativas na percepção de homens e mulheres com relação aos dois construtos de subsistemas de RH.

Tabela 16 - Associação entre gênero e subsistemas de RH.

Construtos de Subsistemas de RH	Homens		Mulheres		Teste t	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Valor	Sig
Sistema alinhado de RH	4,77	0,833	4,62	0,885	1,713	0,087
Políticas de contratação	4,63	0,821	4,60	0,924	0,314	0,754

Foi analisada a relação entre a faixa de idade do respondente e sua avaliação sobre os construtos dos subsistemas de RH. O teste de homogeneidade da variância indicou que as variâncias são homogêneas nos dois construtos.

A Tabela 17 apresenta as médias por grupos, que não foram estatisticamente diferentes ao nível de significância de 5%, conforme resultados do teste F para os construtos “Sistema

alinhado de RH” ($F = 2,232$; sig. = 0,084) e “Políticas de contratação” ($F = 0,363$; sig. = 0,780).

Tabela 17 - Associação entre idade e subsistemas de RH.

Faixa de Idade	N	Sistema alinhado de RH		Políticas de contratação	
		Média	Desvio	Média	Desvio
De 18 a 25 anos	93	4,86 ^a	0,741	4,63 ^a	0,869
De 26 a 35 anos	212	4,59 ^a	0,887	4,58 ^a	0,903
De 36 a 45 anos	60	4,76 ^a	0,919	4,67 ^a	0,885
Mais de 46 anos	23	4,69 ^a	0,895	4,74 ^a	0,666

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

A Tabela 18 apresenta os resultados do estudo da associação entre o grau de escolaridade e a avaliação média dos respondentes com relação aos construtos de subsistemas de RH, sendo que as médias estatisticamente diferentes estão sinalizadas.

Para o construto “Sistema alinhado de RH” há pelo menos um grupo com média diferente ($F = 3,872$; sig. = 0,009) e para o construto “Políticas de contratação” não há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos ($F = 1,849$; sig. = 0,138).

Como a variância nos construtos é constante e o tamanho dos grupos é diferente, foi aplicado o teste de Hochberg para identificar as diferenças nos grupos.

Os resultados indicam que os colaboradores que possuem curso superior completo ou pós-graduação realizaram uma avaliação média do sistema alinhado de RH menor do que os respondentes que possuem até o ensino médio. Dessa forma, conclui-se que, no grupo pesquisado, os colaboradores com maior grau de escolaridade percebem o sistema alinhado de RH com menor intensidade.

Tabela 18 - Associação entre escolaridade e subsistemas de RH.

Grau de escolaridade	N	Sistema alinhado de RH		Políticas de contratação	
		Média	Desvio	Média	Desvio
Até ensino médio completo	12	5,24 ^a	0,702	4,89 ^a	0,625
Curso superior incompleto	107	4,81 ^{ab}	0,810	4,73 ^a	0,855
Curso superior completo	139	4,54 ^b	0,847	4,61 ^a	0,900
Pós-graduação	130	4,68 ^b	0,907	4,49 ^a	0,883

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

A relação de dependência das respostas sobre os subsistemas de RH com o tempo de atuação na cooperativa foi testada, sendo as variâncias homogêneas nos grupos. Os resultados indicam

que há diferença significativa entre as médias dos grupos do construto Sistema alinhado de RH ($F = 2,515$; sig. = 0,029), conforme sinalizado na Tabela 19. Constata-se que quem possui menos tempo de atuação na cooperativa possui uma percepção média mais alta com relação ao sistema alinhado de RH comparativamente a quem possui tempo de atuação na faixa de 6 a 10 anos. Por outro lado, o tempo de atuação não apresentou relação significativa com as respostas relativas ao construto políticas de contratação.

Tabela 19 - Associação entre tempo de atuação na cooperativa e subsistemas de RH.

Tempo	N	Sistema alinhado de RH		Políticas de contratação	
		Média	Desvio	Média	Desvio
Menos de 1 ano	41	5,08 ^a	0,706	4,93 ^a	0,868
De 1 a 5 anos	199	4,65 ^{ab}	0,886	4,51 ^a	0,944
De 6 a 10 anos	95	4,56 ^b	0,849	4,66 ^a	0,789
De 11 a 15 anos	28	4,75 ^{ab}	0,867	4,64 ^a	1,120
De 16 a 20 anos	11	4,98 ^{ab}	0,695	4,70 ^a	0,677
Mais de 20 anos	14	4,69 ^{ab}	0,936	4,71 ^a	0,878

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

A área de atuação do colaborador na cooperativa não apresentou relação com as respostas médias dos construtos de sistemas de RH, que possuem variância homogênea. Os resultados do teste de diferença de médias para o construto “Sistema alinhado de RH” ($F = 1,833$; sig. = 0,141) e para o construto “Políticas de contratação” ($F = 1,874$; sig. = 0,133) não foram significativos ao nível de 5%, conforme apontado na Tabela 20. Esses resultados indicam que a percepção do colaborador com relação aos subsistemas de RH independente do cargo que ocupa na cooperativa.

Tabela 20 - Associação entre área de atuação na cooperativa e subsistemas de RH.

Área de atuação	N	Sistema alinhado de RH		Políticas de contratação	
		Média	Desvio	Média	Desvio
Suporte ao atendimento ao associado	92	4,67 ^a	0,850	4,43 ^a	0,912
Atendimento ao associado	211	4,62 ^a	0,872	4,67 ^a	0,884
Gerente de nível intermediário	78	4,88 ^a	0,854	4,67 ^a	0,810
Executivo de alto escalão	7	4,77 ^a	0,720	4,81 ^a	0,766

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

A última relação testada para o construto de sistemas de RH foi a dependência das respostas obtidas com o sistema de crédito que pertence a cooperativa do respondente, conforme apresentado na Tabela 21.

O teste de homogeneidade da variância indicou que as variâncias são homogêneas nos dois construtos. A Anova indica que no construto “Sistema alinhado de RH” ($F = 15,121$; sig. = 0,000) há pelo menos um grupo com média diferente, já no construto “Políticas de contratação” não há diferença significativa entre os grupos ($F = 1,868$; sig. = 0,156).

Tabela 21 - Associação entre sistema de crédito e subsistemas de RH.

Sistema	N	Sistema alinhado de RH		Políticas de contratação	
		Média	Desvio	Média	Desvio
Sicredi	206	4,50 ^a	0,866	4,69 ^a	0,897
Sicoob	162	4,96 ^b	0,804	4,52 ^a	0,846
Unicred	20	4,35 ^a	0,722	4,52 ^a	0,888

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

Os resultados indicam que os colaboradores do sistema Sicoob percebem com maior intensidade o sistema alinhado de RH na sua cooperativa do que os colaboradores do sistema Sicredi e Unicred, os quais possuem a mesma avaliação média com relação a esse construto. Com relação a percepção quanto às políticas de contratação, não houve diferença significativa entre os respondentes dos três sistemas de crédito.

4.2.3 Indicadores de filosofia e valores organizacionais

Seguindo a mesma linha das análises anteriores, os indicadores de Filosofia e Valores Organizacionais foram estudados partindo-se da Análise Fatorial exploratória. O KMO de 0,911 e a significância estatística do teste de Bartlett (Qui-quadrado = 2.872,846; g.l.= 66; $p < 0,001$) garantiram a aplicabilidade da técnica de Análise Fatorial.

A variável *VALEQU27 - Os empregados aqui tem acesso às informações importantes e aos resultados obtidos pela empresa* foi retirada do estudo por apresentar comunalidade inferior a 0,5. Com a retirada dessa variável, todas as remanescentes continuaram com comunalidades acima de 0,5, gerando um agrupamento em dois fatores, cuja variância total explicada está apresentada na Tabela 22. Os dois fatores explicam cerca de 67% da variabilidade dos dados.

Tabela 22 - Variância explicada dos indicadores de Filosofia e Valores Organizacionais.

Componentes	Autovalores	Variância Explicada (%)	Variância Explicada Acumulada (%)
1	3,843	34,934	34,934
2	3,493	31,756	66,690

A composição dos fatores gerados pode ser observada no Quadro 13. Apenas a variável *VALRES31 - Todos nesta empresa sabem os resultados que a empresa espera de cada um* não permaneceu no construto da escala original. No estudo de Medeiros (2003), esta variável fazia parte do construto “Rigor de Comportamento e Resultados”. No entanto, no presente estudo, a variável ficou no construto “Pessoas, Equipes, Abertura e Confiança”, com a menor carga fatorial neste construto.

Ambos os fatores gerados possuem confiabilidade elevada, sendo que para o construto “Pessoas, Equipes, Abertura e Confiança” o α é 0,883 e para o construto “Rigor de Comportamento e Resultados” o α é 0,859. Esses resultados são muito próximos aos encontrados por Medeiros (2003), que foram 0,90 e 0,88, respectivamente.

Quadro 13 - Composição dos fatores e cargas fatoriais dos indicadores de filosofia e valores organizacionais.

QUESTÕES DO FATOR 1 ($\alpha = 0,883$) “Pessoas, Equipes, Abertura e Confiança”	CARGA FATORIAL
VALEQU22 - A empresa estimula a realização de tarefas em grupo.	0,865
VALEQU24 - Esta empresa valoriza os trabalhos realizados em grupo.	0,863
VALEQU26 - Percebo que há nesta empresa uma grande preocupação com as pessoas, independentemente do trabalho que realizam.	0,791
VALEQU23 - Esta empresa possui um conjunto claro e expressivo de valores compartilhados por todas as pessoas.	0,646
VALEQU25 - Esta empresa confia plenamente nos seus empregados.	0,634
VALRES31 - Todos nesta empresa sabem os resultados que a empresa espera de cada um.	0,549
QUESTÕES DO FATOR 2 ($\alpha = 0,859$) “Rigor de Comportamento e Resultados”	
VALRES28 - Sabemos quais atitudes e comportamentos que devemos ter na empresa.	0,879
VALRES29 - Nesta empresa sabemos claramente o que não podemos fazer.	0,854
VALRES30 - Esta empresa possui regras explícitas, pois todos sabem o que deve ser feito.	0,699
VALRES33 - Esta empresa atribui muita importância ao desempenho dela como empresa.	0,692
VALRES32 - Aqui todos sabem quais são os propósitos mais amplos da empresa.	0,552

Fonte: elaborado pelo autor.

O construto “Pessoas, Equipes, Abertura e Confiança” originalmente possui seis variáveis. O modelo de mensuração inicial desse construto está apresentado na Figura 13, cujo desempenho não alcançou os limites mínimos desejáveis (Tabela 23), sendo necessária a introdução de algumas modificações no modelo inicial.

Figura 13 - Diagrama do construto “Pessoas, Equipes, Abertura e Confiança” – modelo inicial.

Nota: Todos os coeficientes apresentados foram significativos ao nível de 1%.

Foram introduzidas três correlações entre erros a fim de melhor os índices de ajuste no modelo inicial, na seguinte ordem: correlação entre o erro da variável *VALEQU23* (e23) e o erro da variável *VALEQU26* (e26); seguida da correlação entre o erro da variável *VALEQU25* (e25) e o erro da variável *VALEQU27* (e27); e por fim a correlação entre o erro da variável *VALEQU23* (e23) e o erro da variável *VALEQU27* (e27).

Na Figura 14 é apresentado o diagrama o modelo final do construto “Pessoas, Equipes, Abertura e Confiança”, que obteve índices de ajuste aceitáveis (Tabela 23).

Figura 14 - Diagrama do construto “Pessoas, Equipes, Abertura e Confiança” – modelo final.

Nota: Todos os coeficientes apresentados foram significativos ao nível de 1%.

O construto “Rigor de Comportamento e Resultados” originalmente possui seis variáveis. O modelo de mensuração inicial desse construto está apresentado na Figura 15. Analisando a Tabela 23, constata-se que, apesar da confiabilidade do modelo ter sido boa, os índices de ajustamento ficaram aquém dos valores mínimos desejáveis. Na tentativa de melhorar o modelo, foram introduzidas algumas correlações com base na análise do índice de modificação.

Figura 15 - Diagrama do construto “Rigor de Comportamento e Resultados” – modelo inicial.

Nota: Todos os coeficientes apresentados foram significativos ao nível de 1%.

Foram introduzidas quatro correlações no modelo inicial, buscando a melhora nos seus índices de ajustamento. As correlações inseridas no modelo, por ordem, foram: correlação entre o erro da variável *VALRES31* (e31) e o erro da variável *VALRES32* (e32); correlação

entre o erro da variável *VALRES30* (e30) e o erro da variável *VALRES31* (e31); correlação entre o erro da variável *VALRES30* (e30) e o erro da variável *VALRES32* (e32); e correlação entre o erro da variável *VALRES32* (e32) e o erro da variável *VALRES33* (e33).

O diagrama do modelo final do construto “Rigor de Comportamento e Resultados” está ilustrado na Figura 16, e os resultados dos índices de ajustamento estão apresentados na Tabela 23.

Figura 16 - Diagrama do construto “Rigor de Comportamento e Resultados” – modelo final.

Nota: Todos os coeficientes apresentados foram significativos ao nível de 1%.

Na análise confirmatória, foi possível validar os dois construtos de “Filosofia e Valores Organizacionais” na sua composição original, apenas com a introdução de correlações entre os erros de algumas variáveis do modelo. A unidimensionalidade também foi verificada ao se analisar os resíduos padronizados dos construtos.

Tabela 23 - Índices de ajuste dos construtos de Filosofia e Valores Organizacionais.

Índice	Pessoas, Equipes, Abertura e Confiança		Rigor de Comportamento e Resultados	
	Modelo inicial	Modelo Final	Modelo inicial	Modelo Final
Qui-quadrado (χ^2)	87,917	14,842	175,735	12,603
Qui-quadrado (significância)	0,000	0,022	0,000	0,027
Graus de Liberdade (GL)	9	6	9	5
χ^2 / GL	9,768	2,474	19,526	2,521
GFI – Goodness of Fit	0,926	0,988	0,864	0,989
CFI – Comparative Fit Index	0,936	0,993	0,864	0,994
TLI – Tucker Lewis Index	0,893	0,982	0,774	0,981
NFI – Normed Fit Index	0,929	0,988	0,859	0,990
RMR – Root Mean Square Residual	0,054	0,025	0,064	0,015

RMSEA – Root Mean Sq. Error of Aproxim.	0,151	0,062	0,219	0,063
Variância extraída	0,551	0,535	0,552	0,517
Confiabilidade composta	0,877	0,868	0,880	0,861
Alpha de Cronbach	0,877	0,877	0,876	0,876

A introdução das correlações mencionadas melhorou os índices de ajuste do modelo de mensuração para o construto “Rigor de comportamento e resultados”, alcançando níveis considerados satisfatórios.

A análise descritiva das variáveis dos construtos de Filosofia e Valores Organizacionais está apresentada no Quadro 14, onde constam a média, a mediana e o desvio-padrão para cada variável e para cada construto.

Os resultados indicam um elevado grau de concordância dos respondentes de que as cooperativas em trabalho possuem uma preocupação com a valorização das pessoas, desenvolvimento de equipes e estabelecimento de relações de confiança. Os resultados também apontam que, de forma mais acentuada que os aspectos já citados, os colaboradores pesquisados percebem questões ligadas ao comportamento que devem possuir na organização e o foco nos resultados.

Quadro 14 - Análise descritiva dos construtos de filosofia e valores organizacionais.

CONSTRUTOS E SUAS VARIÁVEIS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO-PADRÃO
“Pessoas, Equipes, Abertura e Confiança”	4,87	5,00	0,793
VALEQU22 - A empresa estimula a realização de tarefas em grupo.	4,79	5,00	1,007
VALEQU23 - Esta empresa possui um conjunto claro e expressivo de valores compartilhados por todas as pessoas.	4,90	5,00	1,034
VALEQU24 - Esta empresa valoriza os trabalhos realizados em grupo.	4,90	5,00	0,964
VALEQU25 - Esta empresa confia plenamente nos seus empregados.	4,98	5,00	0,890
VALEQU26 - Percebo que há nesta empresa uma grande preocupação com as pessoas, independentemente do trabalho que realizam.	4,62	5,00	1,198
VALEQU27 - Os empregados aqui tem acesso às informações importantes e aos resultados obtidos pela empresa.	5,06	5,00	0,926
“Rigor de Comportamento e Resultados”	5,13	5,17	0,666
VALRES28 - Sabemos quais atitudes e comportamentos que devemos ter na empresa.	5,35	5,00	0,733
VALRES29 - Nesta empresa sabemos claramente o que não podemos fazer.	5,34	6,00	0,812
VALRES30 - Esta empresa possui regras explícitas, pois todos sabem o que deve ser feito.	4,99	5,00	0,844
VALRES31 - Todos nesta empresa sabem os resultados que a empresa espera de cada um.	4,88	5,00	0,994
VALRES32 - Aqui todos sabem quais são os propósitos mais amplos da empresa.	4,86	5,00	0,970

VALRES33 - Esta empresa atribui muita importância ao desempenho dela como empresa.	5,37	5,00	0,691
--	------	------	-------

Fonte: elaborado pelo autor.

Foi analisado se a percepção do entrevistado com relação aos indicadores de filosofia e valores organizacionais apresentava relação com o gênero. A hipótese de homogeneidade da variância não foi confirmada, sendo aplicado o teste t heterocedástico para analisar a diferença entre homens e mulheres. A Tabela 24 apresenta os resultados do Teste t, indicando que não há diferenças significativas na percepção de homens e mulheres com relação aos dois construtos de filosofia e valores organizacionais.

Tabela 24 - Associação entre gênero e filosofia e valores organizacionais.

Construtos de Filosofia e Valores Organizacionais	Homens		Mulheres		Teste t	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Valor	Sig
Pessoas, equipes, abertura e confiança	4,91	0,670	4,85	0,883	0,800	0,424
Rigor de comportamento e resultados	5,12	0,608	5,14	0,712	-0,268	0,789

Foi testado se existe relação entre a faixa de idade do colaborador e sua avaliação sobre os indicadores de filosofia e valores organizacionais. Os resultados estão apresentados na Tabela 25, que apresenta as médias por grupos.

O teste de homogeneidade da variância indicou que as variâncias são homogêneas nos dois construtos. O resultados do teste F para o construto “Pessoas, equipes, abertura e confiança” ($F = 2,093$; sig. = 0,101) não foi significativo, indicando que não há diferença nas resposta média dos grupos etários. O resultado do teste F para o construto “Rigor de comportamento e resultados” ($F = 2,623$; sig. = 0,050) apresentaram significância, indicando que há diferença nos grupos. A identificação das diferenças foi dada pelo teste de Hochberg.

Tabela 25 - Associação entre idade e filosofia e valores organizacionais;

Faixa de Idade	N	Pessoas, equipes, abertura e confiança		Rigor de comportamento e resultados	
		Média	Desvio	Média	Desvio
De 18 a 25 anos	93	5,05 ^a	0,708	5,29 ^a	0,542
De 26 a 35 anos	212	4,81 ^a	0,808	5,07 ^b	0,676
De 36 a 45 anos	60	4,86 ^a	0,824	5,16 ^{ab}	0,723
Mais de 46 anos	23	4,83 ^a	0,793	5,02 ^{ab}	0,797

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

Observa-se que os colaboradores da faixa etária de 18 a 25 anos avaliam com maior intensidade o construto relacionado a rigor de comportamento e resultados, comparativamente aos colaboradores da faixa de 26 a 35 anos.

A Tabela 26 apresenta os resultados do estudo da associação entre o grau de escolaridade e a avaliação média dos respondentes com relação aos construtos de filosofia e valores organizacionais, sendo que a variância nos construtos é constante.

Para o construto “Pessoas, equipes, abertura e confiança” há pelo menos um grupo com média diferente ($F = 4,252$; sig. = 0,006) e para o construto “Rigor de comportamento e resultados” não há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos ($F = 1,700$; sig. = 0,167).

Os resultados indicam que os colaboradores que possuem grau de escolaridade até o ensino médio completo realizaram uma avaliação média do construto pessoas, equipes, abertura e confiança maior do que os respondentes que possuem curso superior incompleto.

Tabela 26 - Associação entre escolaridade e filosofia e valores organizacionais.

Grau de escolaridade	N	Pessoas, equipes, abertura e confiança		Rigor de comportamento e resultados	
		Média	Desvio	Média	Desvio
Até ensino médio completo	12	5,22 ^a	0,649	5,25 ^a	0,584
Curso superior incompleto	107	5,00 ^b	0,747	5,24 ^a	0,624
Curso superior completo	139	4,70 ^{ab}	0,782	5,05 ^a	0,627
Pós-graduação	130	4,92 ^{ab}	0,824	5,12 ^a	0,737

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

A associação entre as respostas médias dos construtos de filosofia e valores organizacionais com o tempo de atuação na cooperativa foi testada, sendo as variâncias homogêneas nos grupos. Os resultados do construto “Pessoas, equipes, abertura e confiança” ($F = 1,303$; sig. = 0,262) e do construto “Rigor de comportamento e resultados” ($F = 1,583$; sig. = 0,164) indicam que não há diferença significativa entre as médias dos grupos, conforme sinalizado na Tabela 27.

Tabela 27 - Associação entre tempo de atuação na cooperativa e filosofia e valores organizacionais.

Tempo	N	Pessoas, equipes, abertura e confiança		Rigor de comportamento e resultados	
		Média	Desvio	Média	Desvio
Menos de 1 ano	41	5,15 ^a	0,693	5,36 ^a	0,605
De 1 a 5 anos	199	4,83 ^a	0,818	5,13 ^a	0,621
De 6 a 10 anos	95	4,84 ^a	0,784	5,04 ^a	0,748

De 11 a 15 anos	28	4,89 ^a	0,779	5,04 ^a	0,773
De 16 a 20 anos	11	5,01 ^a	0,626	5,26 ^a	0,380
Mais de 20 anos	14	4,77 ^a	0,866	5,05 ^a	0,726

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

A área de atuação do colaborador na cooperativa não apresentou relação com as respostas médias dos construtos de filosofia e valores organizacionais, que possuem variância homogênea. Os resultados do teste de diferença de médias para o construto “Pessoas, equipes, abertura e confiança” ($F = 1,061$; sig. = 0,366) e para o construto “Rigor de comportamento e resultados” ($F = 0,437$; sig. = 0,726) não foram significativos ao nível de 5%, conforme apontado na Tabela 28, indicando que a percepção do colaborador com relação a esses construtos não tem relação com o cargo que ocupa na cooperativa.

Tabela 28 - Associação entre área de atuação na cooperativa e filosofia e valores organizacionais.

Área de atuação	N	Pessoas, equipes, abertura e confiança		Rigor de comportamento e resultados	
		Média	Desvio	Média	Desvio
Suporte ao atendimento ao associado	92	4,90 ^a	0,769	5,10 ^a	0,751
Atendimento ao associado	211	4,82 ^a	0,821	5,14 ^a	0,636
Gerente de nível intermediário	78	4,98 ^a	0,753	5,17 ^a	0,640
Executivo de alto escalão	7	5,12 ^a	0,665	4,90 ^a	0,738

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

Analisando a relação entre o sistema de crédito que pertence a cooperativa do respondente e os construtos de filosofia e valores organizacionais, constatou-se que há relação significativa.

O teste de homogeneidade da variância indicou que as variâncias são homogêneas nos dois construtos. A Anova indica que no construto “Pessoas, equipes, abertura e confiança” ($F = 9,360$; sig. = 0,000) e no construto “Rigor de comportamento e resultados” ($F = 5,818$; sig. = 0,003) há pelo menos um grupo com média diferente.

A diferença nas médias foi localizada pelo teste de Hochberg e está sinalizada na Tabela 29, cujos resultados indicam que os colaboradores do sistema Sicoob percebem com maior intensidade o construto “Pessoas, equipes, abertura e confiança” na sua cooperativa do que os colaboradores do sistema Sicredi e Unicred.

Tabela 29 - Associação entre sistema de crédito e filosofia e valores organizacionais.

Sistema	N	Pessoas, equipes, abertura e	Rigor de comportamento e
---------	---	------------------------------	--------------------------

		confiança		resultados	
		Média	Desvio	Média	Desvio
Sicredi	206	4,76 ^a	0,817	5,03 ^a	0,679
Sicoob	162	5,07 ^b	0,735	5,26 ^b	0,633
Unicred	20	4,53 ^a	0,672	5,06 ^{ab}	0,626

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

Com relação ao construto “Rigor de comportamento e resultados”, os colaboradores do sistema Sicoob obtiveram grau de concordância médio superior aos colaboradores do sistema Sicredi, indicando que percebem com maior intensidade esses aspectos nas suas respectivas cooperativas.

Da mesma forma que o construto “Subsistemas de Recursos Humanos”, o construto de segunda ordem “Filosofia e Valores Organizacionais” é constituído por dois indicadores latentes, não havendo graus de liberdade suficientes para realizar o seu ajuste.

4.3 Análise dos indicadores de comprometimento organizacional

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos do estudo do comprometimento organizacional, que foi realizado utilizando a escala de 23 itens validada por Medeiros (2003).

Primeiramente, foi realizada a Análise Fatorial exploratória nos dados, a fim de identificar as dimensões latentes de comprometimento. Os resultados do KMO (0,899) e do teste de esfericidade de Bartlett (Qui-quadrado = 4.406,279; g.l.= 253; $p < 0,001$) indicam a adequação da utilização da Análise Fatorial.

Analisando as comunalidades das variáveis estudadas, identifica-se a variável *INSLCA54 - Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo* com comunalidade abaixo do mínimo desejável (0,5), sendo que esta variável foi retirada do estudo.

Com resultado, foram gerados cinco fatores com autovalores maiores do que 1 (um), explicando cerca de 65% da variabilidade dos dados (Tabela 30). No entanto, o estudo de Medeiros (2003) sugere que existam seis dimensões para o comprometimento.

Tabela 30 - Variância explicada dos fatores de Comprometimento Organizacional.

Componentes	Autovalores	Variância Explicada (%)	Variância Explicada Acumulada (%)
1	3,847	17,486	17,486
2	3,187	14,485	31,971
3	2,656	12,071	44,042
4	2,408	10,948	54,990
5	2,236	10,164	65,153

A composição dos fatores gerados está apresentada no Quadro 15. Três dimensões de comprometimento de Medeiros (2003) obtiveram a mesma composição neste estudo, quais sejam: “Obrigação em Permanecer”, “Poucas Alternativas” e “Obrigação pelo Desempenho”.

As dimensões “Sentimento de Fazer Parte” e “Linha Consistente de Atividade” mantiveram as questões dos respectivos construtos originais e, adicionalmente, cada um desses construtos incorporou duas questões do construto “Internalização de Valores e Objetivos” que não foi identificado como um fator neste estudo.

Quadro 15 - Composição dos fatores e cargas fatoriais dos fatores de comprometimento.

QUESTÕES DO FATOR 1 “Afiliativo - Sentimento de Fazer Parte”	CARGA FATORIAL
AFIFAP51 - Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	0,873
AFIFAP49 - Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	0,826
AFIFAP52 - Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	0,818
AFIFAP50 - Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	0,738
AFEIVA35 - Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	0,510
AFEIVA36 - Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornando mais similares.	0,502
QUESTÕES DO FATOR 2 “Normativo - Obrigação em Permanecer”	
NOROPE47 - Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,831
NOROPE45 - Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	0,778
NOROPE46 - Acredito que não seria certo deixar minha organização, porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	0,768
NOROPE48 - Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	0,687
QUESTÕES DO FATOR 3 “Instrumental – Poucas Alternativas”	
INSPAL38 - Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	0,856
INSPAL40 - Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	0,836
INSPAL39 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	0,708
INSPAL41 - Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,629
QUESTÕES DO FATOR 4 “Instrumental – Linha Consistente de Atividade”	

INSLCA 56 - Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego.	0,773
INSLCA 55 - Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	0,637
INSLCA 53 - Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	0,500
AFEIVA34 - Eu me identifico com a filosofia desta organização.	0,468
AFEIVA37 - A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	0,459
QUESTÕES DO FATOR 5	
“Normativo – Obrigação pelo Desempenho”	
NOROBD43 - Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	0,820
NOROBD42 - O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	0,724
NOROBD44 - O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	0,581

Fonte: elaborado pelo autor.

O Quadro 16 apresenta uma análise comparativa entre a confiabilidade dos construtos de comprometimento no estudo de Medeiros (2003) e no presente estudo. É possível constatar que a confiabilidade neste estudo melhora para as dimensões “Sentimento de Fazer Parte” que contempla duas variáveis adicionais, comparativamente ao estudo de Medeiros (2003), para a dimensão “Linha Consistente de Atividade” e para a dimensão “Poucas Alternativas”. No entanto, a confiabilidade ficou pior neste estudo para as dimensões normativas do comprometimento, quais sejam, “Sentimento de Obrigação em Permanecer” e “Sentimento de Obrigação pelo Desempenho”. Apesar dessa piora, os índices de confiabilidade mantiveram-se em níveis mínimos aceitáveis.

Quadro 16 - Confiabilidade das dimensões de comprometimento.

Dimensões Latentes	Número de itens	Alpha de Cronbach estudo de Medeiros (2003)	Número de itens	Alpha de Cronbach neste estudo
Internalização dos Valores e Objetivos Organizacionais (Afetivo)	4	0,84	-	-
Sentimento de Obrigação em Permanecer na Organização (Normativo)	4	0,87	4	0,852
Sentimento de Obrigação pelo Desempenho (Normativo)	3	0,77	3	0,655
Sentimento de Fazer Parte (Afiliativo)	4	0,81	6	0,878
Linha Consistente de Atividade (Instrumental)	4	0,63	5	0,745
Poucas Alternativas (Instrumental)	4	0,77	4	0,814

Fonte: Adaptado de Medeiros (2003, p.97) e dados da pesquisa

Depois de realizada a análise fatorial exploratória, num segundo momento partiu-se para a validação do modelo de mensuração do comprometimento organizacional proposto por Medeiros (2003), utilizando-se a análise fatorial confirmatória.

O construto “Internalização dos Valores e Objetivos Organizacionais” é originalmente composto por quatro variáveis, conforme ilustrado na Figura 17.

Figura 17 - Diagrama do construto “Internalização de Valores e Objetivos” – modelo inicial.

Nota: Todos os coeficientes apresentados foram significativos ao nível de 1%.

Os índices de ajustamento para o modelo de mensuração do construto “Internalização de Valores e Objetivos” estão apresentados na Tabela 31, onde constata-se que com a introdução de correlação entre o erro da variável *AFEIVA36* (e36) e o erro da variável *AFEIVA37* (e37) (Figura 18), os índices melhoram.

Tabela 31 - Índices de ajuste do construto “Internalização de Valores e Objetivos”.

Índice	Valor Modelo Inicial	Valor Modelo Final
Qui-quadrado (χ^2)	21,373	0,160
Qui-quadrado (significância)	0,000	0,689
Graus de Liberdade (GL)	2	1
χ^2 / GL	10,686	0,160
GFI – Goodness of Fit	0,972	1,000
CFI – Comparative Fit Index	0,971	1,000
TLI – Tucker Lewis Index	0,913	1,008
NFI – Normed Fit Index	0,968	1,000
RMR – Root Mean Square Residual	0,023	0,001
Variância extraída	0,589	0,573
Confiabilidade composta	0,851	0,841
Alpha de Cronbach	0,845	0,845

Figura 18 - Diagrama do construto “Internalização de Valores e Objetivos” – modelo final.

Nota: Todos os coeficientes apresentados foram significativos ao nível de 1%.

O construto “Poucas Alternativas” possui quatro variáveis (Figura 19). Com a inserção da correlação entre o erro da variável *INSPAL39* (e39) e o erro da variável *INSPAL41* (e41) (Figura 20), os índices de ajustamento melhoram, conforme pode ser constatado na Tabela 32.

Figura 19 - Diagrama do construto “Poucas Alternativas” – modelo inicial.

Nota: Todos os coeficientes apresentados foram significativos ao nível de 1%.

Tabela 32 - Índices de ajuste do construto “Poucas Alternativas”.

Índice	Valor Modelo Inicial	Valor Modelo Final
Qui-quadrado (χ^2)	23,020	0,627
Qui-quadrado (significância)	0,000	0,428
Graus de Liberdade (GL)	2	1
χ^2 / GL	11,510	0,627
GFI – Goodness of Fit	0,970	0,999
CFI – Comparative Fit Index	0,963	1,000
TLI – Tucker Lewis Index	0,888	1,004
NFI – Normed Fit Index	0,960	0,999
RMR – Root Mean Square Residual	0,096	0,011
RMSEA – Root Mean Square Error of Aproximation	0,165	0,000
Variância extraída	0,536	0,525
Confiabilidade composta	0,818	0,809
Alpha de Cronbach	0,814	0,814

Figura 20 - Diagrama do construto “Poucas Alternativas” – modelo final.

Os modelos de mensuração dos dois construtos normativos estudados mantiveram sua composição original, com índices de ajuste satisfatórios (Tabela 33). Para estimação do construto “Obrigação pelo Desempenho”, apresentado na Figura 21, foi necessário fixar as variâncias dos erros das variáveis *NOROBD42* e *NOROBD43* em função de possuir apenas três variáveis.

Figura 21 - Diagrama do construto “Obrigação pelo Desempenho”.

Nota: Todos os coeficientes apresentados foram significativos ao nível de 1%.

A análise confirmatória do construto “Obrigação em Permanecer” manteve as quatro variáveis originais do modelo, conforme apresentado na Figura 22.

Tabela 33 - Índices de ajuste dos construtos normativos.

Índice	Obrigação pelo Desempenho	Obrigação em Permanecer
Qui-quadrado (χ^2)	0,025	2,287
Qui-quadrado (significância)	0,873	0,319
Graus de Liberdade (GL)	1	2
χ^2 / GL	0,025	1,144
GFI – Goodness of Fit	1,000	0,997
CFI – Comparative Fit Index	1,000	1,000
TLI – Tucker Lewis Index	1,017	0,999
NFI – Normed Fit Index	1,000	0,997
RMR – Root Mean Square Residual	0,001	0,022

RMSEA – Root Mean Square Error of Aproximation	0,000	0,019
Variância extraída	0,674	0,606
Confiabilidade composta	0,415	0,858
Alpha de Cronbach	0,655	0,852

Figura 22 - Diagrama do construto “Obrigação em Permanecer”.

Nota: Todos os coeficientes apresentados foram significativos ao nível de 1%.

Os construtos “Sentimento de Fazer Parte” (Figura 23) e “Linha Consistente de Atividade” (Figura 23) também mantiveram sua composição original com bons índices de ajuste, conforme observado na Tabela 34.

Figura 23 - Diagrama do construto “Sentimento de Fazer Parte”.

Nota: Todos os coeficientes apresentados foram significativos ao nível de 1%.

Tabela 34 - Índices de ajuste dos construtos “Sentimento de Fazer Parte” e Linha Consistente de Atividade”.

Índice	Sentimento de Fazer Parte	Linha Consistente de Atividade
Qui-quadrado (χ^2)	9,145	2,795
Qui-quadrado (significância)	0,010	0,247
Graus de Liberdade (GL)	2	2
χ^2 / GL	4,573	1,397
GFI – Goodness of Fit	0,989	0,996
CFI – Comparative Fit Index	0,991	0,996
TLI – Tucker Lewis Index	0,974	0,989
NFI – Normed Fit Index	0,989	0,987
RMR – Root Mean Square Residual	0,016	0,017

RMSEA – Root Mean Square Error of Aproximation	0,096	0,032
Variância extraída	0,651	0,342
Confiabilidade composta	0,881	0,672
Alpha de Cronbach	0,877	0,663

Figura 24 - Diagrama do construto “Linha Consistente de Atividade”.

Nota: Todos os coeficientes apresentados foram significativos ao nível de 1%.

Os resultados encontrados para o comprometimento organizacional em cooperativas de crédito confirmam que o comprometimento refere-se a um construto multidimensional. As seis dimensões do comprometimento propostas por Medeiros (2003) foram validadas na sua composição original.

O Quadro 17 apresenta os resultados da análise descritiva das variáveis dos construtos de comprometimento. Para cada variável e para cada construto, foram calculados a média, a mediana e o desvio-padrão.

Os resultados indicam que o comprometimento “Normativo – obrigação pelo desempenho” foi o de maior intensidade no grupo pesquisado e também o mais homogêneo, uma vez obteve a maior média (5,61) e o menor desvio-padrão (0,241). Como a média e a mediana ficaram entre 5 (Concordo Muito) e 6 (Concordo Totalmente), denotam um elevado grau de concordância dos respondentes com as assertivas apresentadas, o que representa um elevado grau de comprometimento normativo. Por outro lado, o baixo desvio-padrão indica pouca variabilidade nas respostas, denotando a homogeneidade no grupo.

Também é elevado o comprometimento “Afetivo – internalização de valores e objetivos” no grupo pesquisado, que obteve a segunda maior média (5,25), seguido do comprometimento “Afiliativo – sentimento de fazer parte”, com média de 5,17. Na sequência, tem-se, ainda, o comprometimento “Instrumental – linha consistente de atividade”, com média de 5,01.

O comprometimento “Instrumental – poucas alternativas” apresentou a menor média (3,08), indicando pouca presença desse tipo de comprometimento nos colaboradores de cooperativas de crédito estudadas. O segundo mais baixo comprometimento é o “Normativo – obrigação em permanecer”, que apresentou média igual a 3,86 e a maior variabilidade nas respostas (desvio-padrão = 1,559).

Quadro 17 - Análise descritiva dos construtos do comprometimento.

CONSTRUTOS E SUAS VARIÁVEIS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO-PADRÃO
“Afetivo – Internalização de Valores e Objetivos”	5,25	5,25	0,410
AFEIVA34 - Eu me identifico com a filosofia desta organização.	5,37	5,00	0,543
AFEIVA35 - Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	5,49	6,00	0,442
AFEIVA36 - Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	5,07	5,00	0,646
AFEIVA37 - A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	5,07	5,00	0,773
“Instrumental – Poucas Alternativas”	3,08	3,00	1,303
INSPAL38 - Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	3,07	3,00	2,034
INSPAL39 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	2,68	2,00	2,094
INSPAL40 - Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	2,81	3,00	1,774
INSPAL41 - Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,76	4,00	2,225
“Normativo – Obrigação pelo Desempenho”	5,61	5,67	0,241
NOROBD42 - O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	5,73	6,00	0,321
NOROBD43 - Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	5,69	6,00	0,410
NOROBD44 - O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	5,40	5,00	0,493
“Normativo - Obrigação em Permanecer”	3,86	4,00	1,559
NOROPE45 - Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	4,01	4,00	2,413
NOROPE46 - Acredito que não seria certo deixar minha organização, porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	3,82	4,00	2,026
NOROPE47 - Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	4,13	4,00	2,064
NOROPE48 - Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	3,49	4,00	2,509
“Afiliativo – Sentimento de Fazer Parte”	5,17	5,25	0,603
AFIFAP49 - Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	5,00	5,00	0,881
AFIFAP50 - Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	5,12	5,00	0,854
AFIFAP51 - Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	5,33	5,50	0,703
AFIFAP52 - Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	5,24	5,00	0,866

“Instrumental – Linha Consistente de Atividade”	5,01	5,00	0,475
INSLCA 53 - Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	5,30	5,00	0,729
INSLCA 54 – Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	4,69	5,00	1,295
INSLCA 55 - Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	5,01	5,00	0,858
INSLCA 56 - Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego.	5,04	5,00	0,942

Fonte: elaborado pelo autor.

Uma vez identificadas as bases de comprometimento mais evidenciadas no grupo pesquisado, torna-se relevante analisar se as variáveis demográficas afetam o comprometimento. Nesse sentido, foi testada se há relação entre o comprometimento e o sexo, a idade, a escolaridade, o tempo de atuação na cooperativa, a área de atuação e o sistema de crédito que o respondente pertence.

A primeira relação testada refere-se à associação do gênero com as bases de comprometimento, cujos resultados estão apresentados na Tabela 35. Todos os construtos do comprometimento são homocedásticos, logo foi realizado o teste t homocedástico. Os resultados indicam que o gênero afeta apenas o grau de comprometimento instrumental – poucas alternativas, sinalizando que as mulheres possuem maior comprometimento instrumental do que os homens.

Tabela 35 - Associação entre gênero e comprometimento organizacional.

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

Foi testada a associação entre a faixa de idade do respondente e o seu comprometimento organizacional, cujos resultados estão apresentados na Tabela 36. Os construtos apresentaram homocedasticidade. Os resultados do teste F para os construtos Afetivo ($F = 0,262$; sig. = 0,853), Instrumental – poucas alternativas ($F = 1,696$; sig. = 0,167), Normativo – obrigação pelo desempenho ($F = 0,893$; sig. = 0,445), Normativo – obrigação em permanecer ($F = 2,120$; sig. = 0,097), Afiliativo ($F = 1,394$; sig. = 0,244) e Instrumental – linha consistente de

atividade ($F = 0,419$; sig. = $0,740$) indicam que a grau de comprometimento não apresenta relação com a faixa de idade.

A Tabela 37 mostra os resultados do estudo da associação do grau de escolaridade com o comprometimento.

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

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

Tabela 36 - Associação entre idade e comprometimento organizacional.

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

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

Tabela 37 - Associação entre escolaridade e comprometimento organizacional.

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

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

Os resultados do estudo da relação entre o tempo de atuação na cooperativa e o comprometimento organizacional estão apresentados na Tabela 38.

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

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

No entanto, os resultados dos construtos Instrumental – poucas alternativas ($F = 2,401$; sig. = 0,037), Normativo – obrigação pelo desempenho ($F = 2,485$; sig. = 0,031), Normativo – obrigação em permanecer (Welch = 5,727; sig. = 0,000), e Instrumental – linha consistente de atividade ($F = 3,028$; sig. = 0,011) indicam que há pelo menos um grupo com média diferente. Para identificar qual grupo se difere, foram utilizados como teste *post hoc* o teste de Hochberg para os casos de homocedasticidade e o teste de Games-Howell para os casos de heterocedasticidade.

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

A Tabela 39 apresenta os resultados do estudo da relação entre a área de atuação na cooperativa e os construtos de comprometimento organizacional. O teste de homogeneidade da variância indicou que as variâncias são homogêneas, exceto no construto “Normativo – obrigação pelo desempenho”. Dessa forma, excepcionalmente para este construto foi utilizado

o teste de Welch de forma alternativa ao teste F para identificar se há pelo menos uma média diferente nos grupos analisados.

Tabela 38 - Associação entre tempo de atuação na cooperativa e comprometimento organizacional.

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

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

Tabela 39 - Associação entre área de atuação e comprometimento organizacional.

Área de atuação	N	Afetivo		Instrumental poucas alternativas		Normativo obrigação pelo desempenho		Normativo obrigação em permanecer		Afiliativo		Instrumental linha consistente	
		Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio
Suporte ao atendimento ao associado	92	5,20 ^a	0,575	3,38 ^a	1,092	5,59 ^a	0,423	3,99 ^a	1,125	5,17 ^a	0,634	5,03 ^a	0,700
Atendimento ao associado	211	5,21 ^a	0,678	3,00 ^b	1,142	5,60 ^a	0,512	3,794 ^a	1,261	5,12 ^a	0,873	5,01 ^a	0,452
Gerente de nível intermediário	78	5,39 ^a	0,606	2,96 ^{ab}	1,140	5,70 ^a	0,395	3,93 ^a	1,336	5,28 ^a	0,657	5,01 ^a	0,882
Executivo de alto escalão	7	5,46 ^a	0,466	2,79 ^{ab}	1,294	4,95 ^a	1,026	3,39 ^a	1,428	5,43 ^a	0,515	4,61 ^a	0,327

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

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

Para identificar qual grupo se difere, foi utilizado o teste de Hochberg, cujos resultados estão sinalizados na Tabela 39, onde se constata que o comprometimento do instrumental – poucas alternativas do colaborador que atua no suporte ao atendimento ao associado é maior do que aquele que atua no atendimento ao associado.

Por fim, foi testado se há relação entre o sistema de crédito da cooperativa e o comprometimento. Os resultados dessa análise estão na Tabela 40.

O teste de homogeneidade da variância indicou que as variâncias não são homogêneas nos construtos “Normativo – obrigação pelo desempenho” e “Normativo – obrigação em permanecer”, e aceitou a hipótese de homogeneidade nos demais construtos do comprometimento.

A Anova indica que nos construtos “Afetivo” ($F = 2,591$; sig. = $0,076$), “Instrumental – poucas alternativas” ($F = 1,191$; sig. = $0,305$), “Normativo – obrigação pelo desempenho” (Welch = $2,875$; sig. = $0,065$) e “Instrumental – linha consistente” ($F = 1,614$; sig. = $0,200$) não há diferença significativa entre os grupos, ou seja, o sistema a que pertence a cooperativa não afeta essas bases de comprometimento.

Para os construtos “Afiliativo” ($F = 6,799$; sig. = $0,001$) e “Normativo – obrigação em permanecer” (Welch = $6,056$; sig. = $0,004$) há pelo menos um grupo com média diferente.

Para identificar qual grupo se difere, foram utilizados como teste *post hoc* o teste de Hochberg para o caso de homocedasticidade (Afiliativo) e o teste de Games-Howell para os caso de heterocedasticidade (Normativo).

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

Tabela 40 - Associação entre o sistema de crédito e comprometimento organizacional.

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

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

4.3.1 Validação do construto de segunda ordem “comprometimento organizacional”

O construto “Comprometimento Organizacional” é constituído pelos indicadores latentes “Afetivo”, “Afilativo”, “Instrumental – poucas alternativas”, Instrumental – sentimento de fazer parte”, “Normativo – obrigação pelo desempenho”, e “Normativo – obrigação em permanecer”. A representação do construto de forma integrada está apresentada na Figura 25 e os índices de ajuste do modelo estão apresentados na Tabela 41.

Apesar dos construtos de primeira ordem terem individualmente obtido resultados de ajuste satisfatórios, analisando a Tabela 41 constata-se que o modelo integrado de segunda ordem “Comprometimento Organizacional” não obteve boa parte dos índices dentro de valores recomendados pela literatura. Apenas os índices RMSEA e a razão entre o qui-quadrado e os graus de liberdade (χ^2/ GL) tiveram valores dentro dos limites aceitáveis. O RMSEA foi inferior a 0,08 e o χ^2/ GL obteve valor inferior a 5.

Na tentativa de melhorar o ajuste do modelo, foram inseridas correlações entre erros, conforme relatório de modificação sugerido pelo Amos. Foram introduzidas três correlações entre erros dos construtos de primeira ordem, sendo que o modelo final está apresentando na Figura 26 e os seus índices de ajustamento estão apresentados na Tabela 41. O modelo final,

com a introdução das correlações, melhorou seus índices de ajuste, sendo que além dos índices que já estavam dentro dos limites aceitáveis, o CFI aumentou para 0,902, ficando também dentro de limites aceitáveis.

Figura 26 - Diagrama do construto “Comprometimento Organizacional” – modelo final.

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

Analisando os coeficientes padronizados apresentados na Figura 26, nota-se que os construtos “Afetivo - Internalização de Valores e Objetivos” (coeficiente 0,99) e “Instrumental - Linha Consistente de Atividade” (coeficiente 0,80) são os que mais influenciam o comprometimento organizacional dos colaboradores. Em contrapartida, o construto “Instrumental – Poucas Alternativas” é o de menor peso (coeficiente 0,12) no comprometimento organizacional dos colaboradores.

Analisando as variáveis que compõem cada construto, constata-se que as questões ligadas à identificação com a filosofia (AFEIVA34) e à crença nos valores da organização (AFEIVA35) são as que apresentam maior impacto no comprometimento afetivo. Por outro lado, as questões que mais impactam o comprometimento instrumental – linha consistente de atividade, estão ligadas à percepção de que ficar na organização é tanto uma necessidade quanto um desejo (INSLCA54) e da necessidade de empenho para se manter no emprego (INSLCA53).

Tabela 41 - Índices de ajuste do construto “Comprometimento Organizacional”.

Índice	Valor	Valor
	Modelo Inicial	Modelo Final
Qui-quadrado (χ^2)	746,767	634,928
Qui-quadrado (significância)	0,000	0,000
Graus de Liberdade (GL)	222	219
χ^2 / GL	3,364	2,899
GFI – Goodness of Fit	0,847	0,873
CFI – Comparative Fit Index	0,877	0,902
TLI – Tucker Lewis Index	0,859	0,887
NFI – Normed Fit Index	0,834	0,859
RMR – Root Mean Square Residual	0,161	0,104
RMSEA – Root Mean Square Error of Aproximation	0,078	0,070

4.4 Análise da influência das características organizacionais no comprometimento organizacional

Esta seção da tese destina-se a verificar quais antecedentes de estrutura organizacional, de subsistemas de RH e de filosofia e valores explicam as dimensões latentes do comprometimento organizacional, de forma que foram testadas as hipóteses de relação entre os construtos estudados.

Foi realizada uma análise de caminhos para cada uma das seis dimensões de comprometimento analisadas, a fim de identificar as relações causais significativas nas relações estruturais estabelecidas.

Os resultados iniciais das relações dos antecedentes com o construto “Internalização de Valores e Objetivos” estão apresentados na Tabela 42. Constata-se que nenhum dos indicadores de Estrutura Organizacional (Especialização, Hierarquização e Descentralização) apresentaram significância ao nível de 5%. O indicador “Políticas de Contratação” do construto Subsistema de RH também não foi significativo. Esses resultados indicam esses quatro indicadores não influenciam o comprometimento afetivo, sendo que essas relações estruturais foram retiradas do modelo.

Tabela 42 - Antecedentes do comprometimento Afetivo – modelo inicial.

Caminho Estrutural			Coefficiente Padronizado	Signif. (p)
Internalização de Valores e Objetivos	<---	Pessoas Equipe Abertura e Confiança	0,492	< 0,001
Internalização de Valores e Objetivos	<---	Especialização	-0,062	0,206
Internalização de Valores e Objetivos	<---	Hierarquização	-0,055	0,263
Internalização de Valores e Objetivos	<---	Descentralização	0,086	0,125
Internalização de Valores e Objetivos	<---	Rigor de Comportamento e Resultados	0,309	< 0,001
Internalização de Valores e Objetivos	<---	Políticas de Contratação	0,078	0,182
Internalização de Valores e Objetivos	<---	Sistema Alinhado de RH	0,164	0,002

Com a retirada das relações não significativas, o construto Estrutura foi retirado integralmente do modelo estrutural, e o modelo foi estimado novamente. A nova estimativa resultou na ausência de significância estatística ao nível de 5% na relação entre o construto Internalização de Valores e Objetivos e o construto Sistema Alinhado de RH, sendo que este último foi retirado da análise. Os resultados do modelo estrutural com as duas relações remanescentes relativas aos indicadores do construto de “Filosofia e Valores Organizacionais”, apesar de terem melhorado, não ficaram dentro de níveis adequados ($\chi^2 = 572,143$; sig. < 0,001; $\chi^2/ GL = 6,087$; GFI = 0,869; CFI = 0,875; TLI = 0,840; NFI = 0,854; RMR = 0,222 e RMSEA = 0,115), sendo que nenhum dos índices ficou dentro dos limites de ajuste aceitáveis.

Nesse sentido, foram incluídas correlações sugeridas pelo relatório de modificação do Amos. As correlações incluídas foram: a correlação entre os erros dos modelos de mensuração “Pessoas, Equipes, Abertura e Confiança” (eEQU) e “Rigor de Comportamento e Resultados (eRES) – destaca-se que ambos pertencem ao indicador de Filosofia e Valores, portanto a correlação faz sentido prático; a correlação entre os erros da variável *VALRES28* (e28) e o erro da variável *VALRES29* (e29); a correlação entre os erros da variável *VALEQU22* (e22) e o erro da variável *VALRES24* (e24); a correlação entre os erros da variável *AFEIVA34* (e34) e o erro da variável *AFEIVA35* (e35).

Também foram excluídas as correlações entre erros que não se mostraram significativas, quais sejam: a correlação entre os erros da variável *AFEIVA36* (e36) e o erro da variável *AFEIVA37* (e37); a correlação entre os erros da variável *VALEQU23* (e23) e o erro da variável *VALEQU27* (e27); a correlação entre os erros da variável *VALRES30* (e30) e o erro da variável *VALRES31* (e31); a correlação entre os erros da variável *VALRES30* (e30) e o erro da variável *VALRES32* (e32); e a correlação entre os erros da variável *VALRES32* (e32) e o erro da variável *VALRES33* (e33).

Os resultados das relações do modelo final estão apresentadas na Tabela 43 e os índices de ajuste na Tabela 44, onde se pode constatar que o modelo apresentou índices de ajuste adequados.

Tabela 43 - Antecedentes do comprometimento Afetivo – modelo final.

Caminho Estrutural	Coefficiente Padronizado	Signif. (p)
Internalização de Valores e Objetivos <--- Pessoas Equipe Abertura e Confiança	0,839	< 0,001

Constata-se que, dos antecedentes estudados, apenas o indicador “Pessoas, Equipes, Abertura e Confiança” influencia o comprometimento afetivo, confirmando que quanto mais a organização desenvolver um ambiente que valoriza as pessoas, o trabalho em grupo e a confiança, maior será o comprometimento do tipo afetivo dos colaboradores para com a organização.

Tabela 44 - Índices de ajuste do modelo estrutural de “Internalização de Valores e Objetivos”.

Índice	Valor
Qui-quadrado (χ^2)	252,914
Qui-quadrado (significância)	0,000
Graus de Liberdade (GL)	97
χ^2 / GL	2,607
GFI – Goodness of Fit	0,925
CFI – Comparative Fit Index	0,959
TLI – Tucker Lewis Index	0,949
NFI – Normed Fit Index	0,936
RMR – Root Mean Square Residual	0,036
RMSEA – Root Mean Square Error of Aproximation	0,064

Os resultados iniciais das relações dos antecedentes com o construto “Linha Consistente de Atividade” estão apresentados na Tabela 45. Constata-se que os indicadores Especialização, Hierarquização e Sistema Alinhado de RH não apresentaram coeficientes de correlação significativos e, portanto, foram retirados da análise por não influenciarem o comprometimento instrumental - linha consistente de atividade.

Tabela 45 - Antecedentes do comprometimento Instrumental – linha consistente - modelo inicial.

Caminho Estrutural			Coefficiente Padronizado	Signif. (p)
Linha Consistente de Atividade	<---	Hierarquização	0,009	0,880
Linha Consistente de Atividade	<---	Especialização	0,054	0,384
Linha Consistente de Atividade	<---	Descentralização	0,171	0,019
Linha Consistente de Atividade	<---	Sistema Alinhado de RH	0,116	0,084
Linha Consistente de Atividade	<---	Políticas de Contratação	0,263	0,001
Linha Consistente de Atividade	<---	Rigor de Comportamento e Resultados	0,282	< 0,001
Linha Consistente de Atividade	<---	Pessoas Equipe Abertura e Confiança	0,231	0,001

Mesmo com a retirada das relações não significativas, os resultados do modelo não ficaram dentro dos limites recomendados ($\chi^2 = 1.167,061$; sig. < 0,001; $\chi^2/ GL = 5,305$; GFI = 0,777; CFI = 0,777; TLI = 0,744; NFI = 0,741; RMR = 0,280 e RMSEA = 0,105).

Para melhorar o ajustamento do modelo, foram inseridas correlações, e retiradas algumas correlações na medida em que se tornavam não significativas. As relações do modelo final estão apresentadas na Tabela 46. Destaca-se que foi incluída uma relação entre dois construtos antecedentes ao comprometimento: “Políticas de Contratação” e “Rigor de Comportamento e Resultados”. Tal relação foi inserida, uma vez que o relatório de modificação do Amos sugeriu que os erros desses construtos possuem uma forte correlação. No entanto, como se referem a indicadores distintos, optou-se por estabelecer uma relação de influência entre os construtos ao invés de uma correlação entre os erros. Ao se testar esta alternativa, os resultados mostraram-se significativos e o ajuste do modelo melhorou consideravelmente, alcançando os níveis recomendados pela literatura. Esses resultados estão apresentados na Tabela 47.

Tabela 46 - Antecedentes do comprometimento Instrumental – linha consistente – modelo final.

Caminho Estrutural			Coefficiente Padronizado	Signif. (p)
Rigor de Comportamento e Resultados	<---	Políticas de Contratação	0,711	< 0,001
Linha Consistente de Atividade	<---	Políticas de Contratação	0,348	0,002
Linha Consistente de Atividade	<---	Rigor de Comportamento e Resultados	0,370	< 0,001

Os resultados indicam que o comprometimento instrumental – linha consistente de atividade – é influenciado pelo rigor de comportamento e resultados e pelas políticas de contratação. Por um lado, quanto mais explícito a organização tiver as regras e comportamentos esperados dos seus colaboradores, maior tende a ser o comprometimento do tipo instrumental, ou seja, o sentimento de necessidade em permanecer na empresa e de agir de forma a se manter no emprego. De outro lado, as políticas de contratação apresentaram influência direta no

comprometimento instrumental e também indireta, pois também influenciam o “rigor de comportamento e resultados”. Quanto mais claro estiver para o colaborador, desde o seu ingresso na organização, de quais serão suas atribuições, perspectivas de carreira e o que dele é esperado, maior tende a ser o comprometimento do tipo instrumental – linha consistente de atividade.

Tabela 47 - Índices de ajuste do modelo estrutural de “Linha Consistente de Atividade”.

Índice	Valor
Qui-quadrado (χ^2)	111,064
Qui-quadrado (significância)	0,000
Graus de Liberdade (GL)	61
χ^2 / GL	1,821
GFI – Goodness of Fit	0,959
CFI – Comparative Fit Index	0,974
TLI – Tucker Lewis Index	0,966
NFI – Normed Fit Index	0,944
RMR – Root Mean Square Residual	0,039
RMSEA – Root Mean Square Error of Aproximation	0,046

Os resultados iniciais das relações dos antecedentes com o construto “Sentimento de Fazer Parte” estão apresentados na Tabela 48. Apenas as relações com os indicadores de filosofia e valores apresentaram significância estatística. As relações não significativas foram excluídas do modelo.

Tabela 48 - Antecedentes do comprometimento Afiliativo - modelo inicial.

Caminho Estrutural	Coefficiente Padronizado	Signif. (p)
Sentimento Fazer Parte <--- Especialização	-0,051	0,286
Sentimento Fazer Parte <--- Hierarquização	-0,022	0,647
Sentimento Fazer Parte <--- Descentralização	0,062	0,254
Sentimento Fazer Parte <--- Sistema Alinhado de RH	0,065	0,205
Sentimento Fazer Parte <--- Políticas de Contratação	0,058	0,312
Sentimento Fazer Parte <--- Rigor de Comportamento e Resultados	0,218	< 0,001
Sentimento Fazer Parte <--- Pessoas Equipe Abertura e Confiança	0,476	< 0,001

Mesmo com a retirada das relações não significativas, os resultados do modelo não ficaram dentro dos limites recomendados ($\chi^2 = 587,963$; sig. < 0,001; χ^2 / GL = 6,189; GFI = 0,867; CFI = 0,875; TLI = 0,842; NFI = 0,855; RMR = 0,222 e RMSEA = 0,116).

A partir do relatório de modificação do Amos, foram incluídas correlações entre erros sugeridas desde que fizessem sentido teórico, e excluídas correlações que deixaram de ser significativas. O modelo final permaneceu com apenas uma relação de influência, conforme

apresentado na Tabela 49. Os resultados de ajuste do modelo estão na Tabela 50, indicando um ajuste em níveis aceitáveis.

Tabela 49 - Antecedentes do comprometimento Afiliativo – modelo final.

Caminho Estrutural	Coefficiente Padronizado	Signif. (p)
Sentimento Fazer Parte <--- Pessoas Equipe Abertura e Confiança	0,668	< 0,001

O resultado encontrado para o comprometimento afiliativo foi muito similar ao do comprometimento afetivo apresentado anteriormente. Da mesma forma que para o comprometimento afetivo, o comprometimento afiliativo apresentou apenas o indicador “Pessoas, Equipes, Abertura e Confiança” como antecedente. Isso confirma que quanto mais a organização desenvolver um ambiente que valoriza as pessoas, o trabalho em grupo e a confiança, além do comprometimento afetivo, maior será também o sentimento de pertença, ou seja, o comprometimento afiliativo dos colaboradores para com a organização.

Tabela 50 - Índices de ajuste do modelo estrutural de “Sentimento de Fazer Parte”.

Índice	Valor
Qui-quadrado (χ^2)	111,276
Qui-quadrado (significância)	0,000
Graus de Liberdade (GL)	32
χ^2 / GL	3,477
GFI – Goodness of Fit	0,944
CFI – Comparative Fit Index	0,965
TLI – Tucker Lewis Index	0,951
NFI – Normed Fit Index	0,952
RMR – Root Mean Square Residual	0,040
RMSEA – Root Mean Square Error of Approximation	0,080

Os resultados iniciais das relações dos antecedentes com o construto “Obrigação pelo Desempenho” estão apresentados na Tabela 51. O indicador “Sistema Alinhado de RH e os dois indicadores do construto de filosofia e valores apresentaram significância estatística.

Tabela 51 - Antecedentes do comprometimento Normativo – obrigação pelo desempenho - modelo inicial.

Caminho Estrutural	Coefficiente Padronizado	Signif. (p)
Obrigação pelo Desempenho <--- Especialização	0,143	0,111
Obrigação pelo Desempenho <--- Hierarquização	0,073	0,279
Obrigação pelo Desempenho <--- Descentralização	-0,070	0,359
Obrigação pelo Desempenho <--- Sistema Alinhado de RH	0,168	0,026
Obrigação pelo Desempenho <--- Políticas de Contratação	0,027	0,719
Obrigação pelo Desempenho <--- Rigor de Comportamento e Resultados	0,362	< 0,001
Obrigação pelo Desempenho <--- Pessoas Equipe Abertura e Confiança	0,211	0,007

Mesmo com a exclusão das relações não significativas, o modelo não apresentou bons índices de ajuste recomendados ($\chi^2 = 1.211,308$; sig. < 0,001; $\chi^2/ GL = 5,608$; GFI = 0,805; CFI = 0,805; TLI = 0,771; NFI = 0,774; RMR = 0,322 e RMSEA = 0,109), e ainda a relação do indicador Sistema Alinhado de RH deixou de ser significativa.

Tendo por base o relatório de modificações do Amos, foram incluídas e excluídas relações. O modelo final ficou com apenas uma relação, conforme apresentado na Tabela 52. Os resultados do ajuste do modelo encontrado encontram-se na Tabela 53.

Tabela 52 - Antecedentes do comprometimento Normativo – obrigação pelo desempenho - modelo final.

Caminho Estrutural	Coefficiente Padronizado	Signif. (p)
Obrigação pelo Desempenho <--- Rigor de Comportamento e Resultados	0,467	< 0,001

Os resultados indicam que quanto mais explícitas forem as regras e comportamentos esperados dos colaboradores e a importância que a empresa atribui ao seu desempenho enquanto empresa, maior tende a ser o comprometimento do tipo normativo – obrigação pelo desempenho, ou seja, o sentimento de obrigação dos colaboradores de cumprirem bem as suas funções na empresa.

Tabela 53 - Índices de ajuste do modelo estrutural de “Obrigação pelo Desempenho”.

Índice	Valor
Qui-quadrado (χ^2)	55,478
Qui-quadrado (significância)	0,000
Graus de Liberdade (GL)	24
χ^2/ GL	2,312
GFI – Goodness of Fit	0,970
CFI – Comparative Fit Index	0,979
TLI – Tucker Lewis Index	0,968
NFI – Normed Fit Index	0,964
RMR – Root Mean Square Residual	0,024
RMSEA – Root Mean Square Error of Aproximation	0,058

Os resultados iniciais das relações dos antecedentes com o construto “Obrigação em Permanecer” estão apresentados na Tabela 54. Os indicadores “Descentralização”, “Sistema Alinhado de RH”, “Políticas de Contratação” e “Pessoas, Equipe, Abertura e Confiança” por terem sido significativos ao nível de 5% foram mantidos no modelo. Os demais indicadores foram excluídos da análise.

Tabela 54 - Antecedentes do comprometimento Normativo – obrigação em permanecer - modelo inicial.

Caminho Estrutural			Coefficiente Padronizado	Signif. (p)
Obrigação em Permanecer	<---	Especialização	-0,090	0,195
Obrigação em Permanecer	<---	Hierarquização	0,090	0,105
Obrigação em Permanecer	<---	Descentralização	0,134	0,028
Obrigação em Permanecer	<---	Sistema Alinhado de RH	0,185	0,002
Obrigação em Permanecer	<---	Políticas de Contratação	0,127	0,046
Obrigação em Permanecer	<---	Rigor de Comportamento e Resultados	0,088	0,117
Obrigação em Permanecer	<---	Pessoas Equipe Abertura e Confiança	0,178	0,002

Mesmo com a exclusão das relações não significativas, o modelo não apresentou bons índices de ajuste recomendados ($\chi^2 = 1.425,831$; sig. < 0,001; $\chi^2 / GL = 5,401$; GFI = 0,767; CFI = 0,774; TLI = 0,743; NFI = 0,737; RMR = 0,382 e RMSEA = 0,107).

Tendo por base o relatório de modificações do Amos, foram incluídas e excluídas relações. O modelo final ficou com duas relações significativas, conforme apresentado na Tabela 55. Os resultados do ajuste do modelo encontrado encontram-se na Tabela 56, estando dentro dos limites recomendados pela literatura.

Tabela 55 - Antecedentes do comprometimento Normativo – obrigação em permanecer - modelo final.

Caminho Estrutural			Coefficiente Padronizado	Signif. (p)
Obrigação em Permanecer	<---	Descentralização	0,234	0,019
Obrigação em Permanecer	<---	Pessoas Equipe Abertura e Confiança	0,296	0,002

Os resultados indicam que quanto mais descentralizada for a organização, favorecendo a participação de seus colaboradores, e quanto mais estimular e valorizar a realização de tarefas em grupo, maior tende a ser o comprometimento do tipo normativo – obrigação em permanecer, ou seja, o sentimento de compromisso moral dos colaboradores em ficar na organização.

Tabela 56 - Índices de ajuste do modelo estrutural de “Obrigação em Permanecer”.

Índice	Valor
Qui-quadrado (χ^2)	177,584
Qui-quadrado (significância)	0,000
Graus de Liberdade (GL)	71
χ^2 / GL	2,501
GFI – Goodness of Fit	0,938
CFI – Comparative Fit Index	0,960
TLI – Tucker Lewis Index	0,948
NFI – Normed Fit Index	0,935
RMR – Root Mean Square Residual	0,072
RMSEA – Root Mean Square Error of Aproximation	0,062

Os resultados iniciais das relações dos antecedentes com o construto “Poucas Alternativas” estão apresentados na Tabela 57. Constata-se que apenas o indicador “Pessoas, Equipe, Abertura e Confiança” foi significativo, sendo que os demais indicadores foram excluídos da análise.

Tabela 57 - Antecedentes do comprometimento Instrumental – poucas alternativas - modelo inicial.

Caminho Estrutural			Coefficiente Padronizado	Signif. (p)
Poucas Alternativas	<---	Especialização	0,106	0,130
Poucas Alternativas	<---	Hierarquização	-0,026	0,620
Poucas Alternativas	<---	Descentralização	0,090	0,137
Poucas Alternativas	<---	Sistema Alinhado de RH	0,009	0,878
Poucas Alternativas	<---	Políticas de Contratação	0,098	0,124
Poucas Alternativas	<---	Rigor de Comportamento e Resultados	-0,079	0,160
Poucas Alternativas	<---	Pessoas Equipe Abertura e Confiança	0,125	0,029

O modelo após a exclusão das relações não significativas consistiu no modelo final, conforme apresentado na Tabela 58. Esse modelo obteve índices de ajuste adequados (Tabela 59), não sendo necessário realizar nenhuma modificação.

Tabela 58 - Antecedentes do comprometimento Instrumental – poucas alternativas - modelo final.

Caminho Estrutural			Coefficiente Padronizado	Signif. (p)
Poucas Alternativas	<---	Pessoas Equipe Abertura e Confiança	0,166	0,005

Os resultados indicam que há uma influencia entre o ambiente organizacional que valoriza e estimula o trabalho em grupo e o comprometimento instrumental que se refere a permanência na empresa por falta de melhores alternativas de trabalho.

Tabela 59 - Índices de ajuste do modelo estrutural de “Poucas Alternativas”.

Índice	Valor
Qui-quadrado (χ^2)	102,364
Qui-quadrado (significância)	0,000
Graus de Liberdade (GL)	30
χ^2 / GL	3,412
GFI – Goodness of Fit	0,951
CFI – Comparative Fit Index	0,961
TLI – Tucker Lewis Index	0,942
NFI – Normed Fit Index	0,946
RMR – Root Mean Square Residual	0,105
RMSEA – Root Mean Square Error of Aproximation	0,079

A figura 27 sintetiza as relações que se mostraram significativas entre os antecedentes e as bases de comprometimento.

Figura 27 - Síntese das relações antecedentes x bases do comprometimento.

Especificando estas relações, pode-se afirmar que as estratégias genéricas na gestão de pessoas adotadas pelas cooperativas de crédito pesquisadas interferem positivamente o comprometimento organizacional. Mais especificamente as estratégias relacionadas aos indicadores “pessoas, equipes, abertura e confiança” interferindo com mais intensidade o sentimento de compromisso afetivo e afiliativo. Estes indicadores de gestão de pessoas estão relacionados à valorização dos trabalhos realizados em equipe e o estímulo para realização dos mesmos, também com sentimento de que as pessoas fazem parte das preocupações dos gestores no cotidiano, havendo confiança e transparência na cobrança de resultados. Esta relação positiva demonstra que as ações na área de gestão de pessoas adotadas pelas cooperativas de crédito que mais podem proporcionar o sentimento de comprometimento dos colaboradores são justamente as que se focam na valorização da equipe e transparência.

Ainda pode-se extrair do estudo a clara percepção dos pesquisados em relação às estratégias de gestão de pessoas adotadas pelas cooperativas, predominando a percepção de que as organizações são descentralizadas, em detrimento da especialização e hierarquização. As cooperativas também possuem claras políticas de contratação e alinhamento dos demais subsistemas de recursos humanos. Ficou claramente evidenciado na pesquisa a preocupação com a valorização das pessoas, com o desenvolvimento das equipes e o estabelecimento de relações de confiança.

Quanto ao comprometimento organizacional dos colaboradores, evidencia-se como predominante o comprometimento “normativo - obrigação pelo desempenho” denotando o compromisso com o resultado e com o correto cumprimento das tarefas, o comprometimento “afetivo – internalização de valores e objetivos” que demonstra a identificação do quadro de colaboradores com a filosofia e os valores organizacionais, o comprometimento “afiliativo – sentimento de fazer parte” trazendo à tona que as pessoas sentem-se membros do grupo e são reconhecidos com o tal e o comprometimento “instrumental – linha consistente de atividade”, que demonstra haver preocupação com o cumprimento de normas estabelecidas.

Os sentimentos de compromisso menos encontrados são o comprometimento “instrumental – poucas alternativas”, demonstrando que as pessoas não trabalham nas cooperativas pesquisadas apenas porque não têm outra alternativa e o comprometimento “normativo – obrigação em permanecer”, demonstrando que a permanência do indivíduo não se dá apenas por obrigação, o que corrobora os sentimentos de permanência descritos acima.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre comprometimento organizacional, como já afirmado neste trabalho, tem tido sua agenda de pesquisa ampliada tanto no âmbito individual como no das organizações, denotando os desafios e estímulos que o tema suscita nos pesquisadores. Este trabalho procurou contribuir com esta agenda, proporcionando a ampliação da compreensão do fenômeno comprometimento em um ambiente organizacional específico e peculiar, as cooperativas. Estas organizações sociais, nascidas com o objetivo de proporcionar facilidades aos cooperados, promover a justiça social e gerar desenvolvimento regional, convivem também com o desafio de serem viáveis economicamente para conseguirem perpetuarem na missão. Por serem peculiares na constituição, acabam por também levar estas peculiaridades às suas políticas e práticas de gestão de pessoas, impelindo o pesquisador a conhecer como os fenômenos organizacionais manifestam-se ali.

Cabe aqui retomar os objetivos propostos para este trabalho, procurando trazer as respostas obtidas no sentido de alcançá-los. O objetivo geral foi *investigar a relação entre as estratégias de gestão de pessoas adotadas nas sociedades cooperativas de crédito com o comprometimento organizacional dos seus colaboradores*. Sendo assim, pode-se afirmar que as estratégias de gestão de pessoas “pessoas, equipe, abertura e confiança”, que compõem os indicadores de filosofia e valores organizacionais, são as que maior se relacionam e determinam o comprometimento. Estas principalmente relacionam-se com os comprometimentos “Afetivo – internalização de valores e objetivos” e “Afiliação – sentimento de fazer parte”. Isto leva a crer que estratégias adotadas pelas cooperativas que privilegiem a realização de tarefas em grupo, o compartilhamento dos valores organizacionais, a confiança no seu quadro de colaboradores e o acesso às informações e resultados da empresa, determinam o sentimento de pertença e o envolvimento afetivo dos colaboradores. É correto afirmar que os colaboradores sentem-se afetivamente ligados à cooperativa e internalizam seus princípios, valores e objetivos principalmente por estas posturas de gestão de pessoas utilizadas. As estratégias relacionadas à “pessoas, equipe, abertura e confiança” também determinam, porém em menor grau, os comprometimentos “Normativo – obrigação em permanecer” e “Instrumental – poucas alternativas”.

Ainda nos indicadores de filosofia e valores organizacionais, as estratégias relacionadas a “rigor de comportamento e resultado” apresentam relação com os comprometimentos

“Instrumental – linha consistente de atividade” e “Normativo – obrigação pelo desempenho”. Daí é possível afirmar que a postura da cooperativa de explicitar claramente suas regras e socializar os seus objetivos, tornando os propósitos da organização conhecidos e assumidos pelo grupo, relaciona-se com o sentimento de comprometer-se pelo cumprimento das normas e padrões vigentes, atrelando o desempenho e o já citado cumprimento destas normas e padrões como fundamentais para manutenção do emprego naqueles cujo comprometimento está condicionado a estas posturas.

O comprometimento “Instrumental – linha consistente de atividade” é também influenciado pelas políticas de contratação da cooperativa (indicador Subsistema de Recursos Humanos) que, por sua vez, também se relaciona com o rigor de comportamento e resultados. Ou seja, as políticas de contratação e cobrança de resultados da organização são determinantes no comportamento do indivíduo de cumprir normas, seguir padrões determinados e identificar-se com os valores e a filosofia da organização.

A descentralização da cooperativa, relacionada ao indicador de estrutura organizacional, mostrou-se relacionada com o comprometimento “Normativo – obrigação em permanecer”, denotando que práticas que valorizam o trabalho em equipe, incentivam a liberdade na tomada de decisões e na solução de problemas aumentam o sentimento de obrigação em permanecer na cooperativa.

Para o alcance deste objetivo geral, foram propostos objetivos específicos. O primeiro deles era *investigar as especificidades das sociedades cooperativas de crédito em relação às estratégias de gestão de pessoas por elas adotadas*. Em relação a isto e considerando os indicadores estudados, pode-se concluir que, em relação ao indicador **Estrutura Organizacional**, predomina nas organizações a descentralização em relação à hierarquia e à especialização. Isto leva a crer que nestas organizações, as decisões são tomadas em grupo, buscando-se a participação nas decisões, há liberdade para o trabalho ser exercido da maneira considerada mais eficaz e para a solução dos problemas do cotidiano. Como as organizações não são consideradas hierarquizadas e demasiado especializadas, os colaboradores percebem proximidade na relação com as chefias e um trabalho enriquecido na forma e no conteúdo.

Em relação aos indicadores **Subsistemas de Recursos Humanos**, percebe-se que predomina a concordância de que as cooperativas possuem sistemas de recursos humanos alinhados e

claras políticas de contratação de pessoal. Entre outros, é possível concluir que os colaboradores tem a percepção de que trabalham em um local que os valoriza, oferece oportunidades de crescimento e há investimento na carreira do colaborador. Quando contratado, o funcionário é informado do que se espera dele, vê perspectivas de permanência na organização e é avaliado conforme estas expectativas.

Quando são considerados os indicadores do construto **Filosofia e Valores Organizacionais** conclui-se que os colaboradores percebem por parte da organização preocupação com a valorização das pessoas, com o desenvolvimento de equipes e o estabelecimento de relações de confiança. Nestas cooperativas, o trabalho em grupo é estimulado, há confiança e preocupação com os colaboradores. De forma ainda mais acentuada, os colaboradores identificam a necessidade de foco nos resultados. Nas cooperativas pesquisadas, as regras são claras e explícitas, as atitudes e comportamentos desejados são conhecidos e cobrados, os resultados individuais esperados também são conhecidos, bem como os objetivos estratégicos. Nota-se que a orientação da empresa para as pessoas não a desvia do foco nos resultados, característica fortemente percebida pelos colaboradores.

Outro objetivo específico proposto foi *investigar as especificidades das sociedades cooperativas de crédito em relação ao comprometimento organizacional dos seus colaboradores*. O comprometimento Normativo – obrigação pelo desempenho – foi o encontrado com maior intensidade entre os pesquisados, acompanhado na sequência pelo comprometimento “Afetivo – internalização de valores e objetivos”, “Afiliativo – sentimento de fazer parte” e “Instrumental – linha consistente de atividade”. Há lógica nos resultados, principalmente se considerar-se que, como descrito anteriormente, os colaboradores percebem uma preocupação por parte da organização para com os resultados. Por se tratar de uma cooperativa, organização com filosofia e princípios bem definidos, o desenvolvimento de um sentimento de pertença por parte de seus colaboradores é esperado, principalmente por atuarem como os principais interlocutores entre a organização e seu quadro de cooperados.

O “Instrumental – poucas alternativas” foi o comprometimento menos encontrado entre os pesquisados, o que denota que as pessoas trabalham nas cooperativas de crédito não apenas porque estão sem alternativas, mas, respeitando o descrito acima, sentem-se pertencentes e envolvidas afetivamente com ela. Este fato, por sua vez, corrobora também a baixa existência

do comprometimento “Normativo – obrigação em permanecer”. Os indivíduos não permanecem por obrigação ou por não possuírem outras alternativas.

Por final, o estudo se propôs a *estabelecer as relações entre o construto “estratégias genéricas na gestão de pessoas” e o construto “comprometimento organizacional” no contexto específico das sociedades cooperativas de crédito*. Pode-se afirmar que existe relação de influência positiva das estratégias genéricas na gestão de pessoas adotadas pelas sociedades cooperativas de crédito no comprometimento organizacional dos seus colaboradores, principalmente e em especial, como já discorrido acima, as estratégias relacionadas aos indicadores “pessoas, equipes, abertura e confiança” interferindo com mais intensidade o sentimento de compromisso afetivo e afiliativo.

Ressalta-se que o estudo possui a limitação de não proporcionar a generalização dos resultados ao contexto nacional ou mesmo ao Sul do Brasil. Apesar da pesquisa ter abrangido onze cidades das regiões central e fronteira do Rio Grande do Sul e dezoito cidades do extremo oeste do Estado de Santa Catarina e sul do Paraná, ainda é necessária uma prospecção mais ampla, atingindo para a obtenção de resultados nacionais, a inclusão de regiões onde o cooperativismo de crédito também está presente e é pujante. Mesmo regionalmente, acredita-se que a inclusão de cooperativas situadas nas regiões metropolitanas dos três estados do sul proporcionaria condições à generalização.

Especificamente no que concerne ao emprego da modelagem de equações estruturais para estabelecer a relação causal entre os construtos analisados (modelo estrutural), destaca-se que a quantidade de observações obtidas relativamente à quantidade de parâmetros a serem estimados dificultou a análise do modelo estrutural de forma integrada, ou seja, com todas as bases de comprometimento. Para tornar possível o estudo dos antecedentes do comprometimento organizacional, foi necessário ajustar um modelo estrutural para cada tipo de comprometimento. Essa estratégia foi adotada dada à complexidade do modelo estrutural estudado, no que se refere ao número de construtos e de variáveis, bem como na quantidade de relações estabelecidas. Dessa forma, traçou-se um modelo estrutural para cada tipo de comprometimento, identificando as influências significativas das características organizacionais estudadas. Notadamente, ao se analisar separadamente as bases de comprometimento, despreza-se uma potencial interferência que possa existir nos coeficientes estimados. No entanto, acredita-se que esta limitação não afeta de forma relevante os

resultados obtidos, uma vez que apenas os antecedentes (características organizacionais) são comuns às bases de comprometimento, e não se supõe uma relação entre as bases de comprometimento neste estudo.

Como novos campos de estudo, a agenda de pesquisas na área do comprometimento organizacional e seus antecedentes pode incluir outros ramos do cooperativismo. Apesar do cooperativismo de crédito ser o de maior crescimento e grande representação, a especificidade dos setores pode apontar diferentes tipos de comprometimento para com a organização. Aponta-se de forma especial as cooperativas agropecuárias, pela sua importância econômica e social no sul do Brasil. Nestas cooperativas, caracterizadas por situarem-se em regiões menos densamente urbanizadas e contarem com um quadro funcional mais rural, diferença nos vínculos podem ser apontadas, contribuindo ainda mais para a compreensão deste fenômeno entre os trabalhadores rurais. Também cabe o estudo relação entre sistemas de recursos humanos proposta neste trabalho com o comprometimento organizacional nestes ramos, como já citado, devido à sua especificidade.

Ainda como proposta a uma agenda de pesquisas, sugere-se a inclusão do estudo de antecedentes como rotatividade de pessoal, renda, escolaridade e tempo de atuação nas organizações. Apesar de alguns destes aspectos terem sido pesquisados para a formação do perfil dos entrevistados, o assunto não foi estudado com a profundidade que julgasse necessário.

As cooperativas, como já exaustivamente abordado, são empresas cuja propriedade está dissolvida em um grande número de pessoas, assemelhando-se muito às sociedades anônimas de capital pulverizado, fenômeno recente do capitalismo brasileiro, mas já comum em países de economia mais desenvolvida. Ambas organizações precisam contar com eficientes sistemas de governança e controle para o atendimento de suas funções econômicas e sociais. Sendo assim, sugere-se a inserção destas organizações na agenda de pesquisas sobre comprometimento e seus antecedentes, podendo estas vir a corroborar ou não os achados desta pesquisa.

Mesmo se tratando de comprometimento, mas agora procurando contemplar a organização através do seu público externo, convém salientar a importância e o desafio de se incluir na agenda o estudo do fenômeno por parte dos cooperados. Pesquisas anteriores abordam a

relação cooperado x cooperativa sob o viés da fidelidade, mas pesquisas considerando o construto comprometimento permitirão um grande número de abordagens e podem contribuir para o entendimento desta relação.

Com o intuito de apresentar uma conclusão ao estudo, convém lembrar a hipótese que o norteou: *As estratégias genéricas na gestão de pessoas adotadas pelas cooperativas de crédito relacionam-se com o comprometimento organizacional dos seus colaboradores, afetando-os positivamente.* O estudo proporcionou visualizar a existência da relação entre os sistemas de recursos humanos e o comprometimento organizacional dos colaboradores no contexto organizacional específico das sociedades cooperativas de crédito. Esta relação se dá confirmando as estratégias genéricas na gestão de pessoas como antecedentes ao comprometimento, permitindo afirmar que políticas e práticas de recursos humanos afetam no tipo de sentimento de compromisso que emerge nos colaboradores, portanto, confirma-se a hipótese proposta.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. Cooperativismo de crédito: efeitos contraditórios de uma legislação restritiva. In: SANTOS, C. A. (org.). **Sistema financeiro e as micro e pequenas empresas: diagnósticos e perspectivas**. Brasília: Sebrae, 2004. p.151-157.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

_____. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração da USP**, v.27, n.4, p.16-29, 1992.

_____. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. **Administração contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____; LEITE, Nildes Pitombo. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: _____; LEITE, Nildes Pitombo (Org.). **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2000.

ARAÚJO, Elisson Alberto Tavares; SILVA, Wendel Alex Castro. Cooperativas de crédito: a evolução dos principais sistemas brasileiros com um enfoque em indicadores econômico-financeiros. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v.9, n.1, p.117-126, 2011.

BARBOSA, Solange de Lima; FARIA, José Henrique de. In: XXIV Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2000. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

BARROUD-DIDIER, V.; HENNINGER, M.; AKREMI, A. The relationship between members's and participation in the governance of cooperatives: the role of organizational commitment. **Internation Food and Agribusiness Review**. v.15, n.1, p.1-24, 2012.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento no Trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos. In.: TAMAYO, A. *et al.* **Trabalho, Organização e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997. Cap.VIII, p.105-127.

_____. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. v.33, n.3, p.52-64, 1993.

_____. Contextos em mudanças e os rumos da pesquisa neste domínio. In: XXII Encontro da ANPAD – EnANPAD, 1998. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1998.

_____; PEREIRA, Antônio Marcos. Mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho. In: XXI Encontro da ANPAD - EnANPAD, 1997. **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, 1997.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Agribusiness cooperativo**: economia, doutrina e estratégias de gestão. São Paulo, 1994. Dissertação (Mestrado em Economia Agrária) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo.

_____. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

_____. **Cooperativas**: economia, crescimento e estrutura de capital. 1997. Piracicaba, 1997. Tese (Doutorado) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo.

BOSQUETTI, Marcos Abílio. *et al.* O alinhamento da estratégia de gestão de pessoas com a estratégia organizacional. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo (Org.). **Gestão de pessoas**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Lei 5764/71 de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das cooperativas e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 25 de mai. 2012.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS**: Basic concepts, applications, and programming. 2.ed. New York: Routledge, 2010

CHANG Jr., João. **Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional**: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2001.

COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. Disponível em <www.cooperativismodecredito.coop.br>. Acesso em 30 de out. 2013.

COSTA, Fabíola Marinho. **Dinâmica do comprometimento organizacional**: um estudo longitudinal entre trabalhadores de organizações agrícolas. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia. Salvador: UFB, 2007.

COSTA, Vânia Medianeira Flores. **As bases afetiva e instrumental do comprometimento organizacional**: confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agricultura

irrigada do Pólo Juazeiro/Petrolina. Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador: UFB, 2007.

DAS, T. K.; TENG, B. Betwen trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**. v.23, n.3, p.491-512, 1998.

ETGETO, A. A. *et al.* Os Princípios do cooperativismo e as cooperativas de crédito no Brasil. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**. v.2, n.1, p.7-19, jan./jun. 2005.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FGC FUNDO GARANTIDOR DE CRÉDITO. Disponível em: <www.fgc.org.br>. Acesso em: 30 de out. 2013.

GARVER, N. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v.20, n.1, p.33-57, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

HAIR, J. R. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IRION, João Eduardo Oliveira. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: STS, 1997.

HOLYOKE, G. J. **Os 28 tecelões de Rochdale**. [S.I.]: WS Editora, 2000.

LAZZARINI, Sérgio Giovanetti; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; CHADDAD, Fábio R. Decisões financeiras em cooperativas: fontes de ineficiência e possíveis soluções. **Gestão e Produção**, São Carlos/SP, v.6, n.3, p.257-268, 1999.

MATOSO, J. E. L. **A desordem no trabalho**. São Paulo: Página Aberta, 1995.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

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

_____; ENDERS W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: XXI Encontro da ANPAD – EnANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 1997.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: toward a general model. **Human Resource Management Review**. v.11, p.299-326, 2001.

MINTZBERG, H. Ideologia e a organização missionária. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2001.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MOWDAY, Richard T. *et al.* **Employee-Organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York. Academic Press, 1982.

_____. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**. v.8, n.4, p.387-401, 1998.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Brasília. Disponível em: <www.ocb.org.br>. Acesso em: 13 de mai. 2012.

_____. Brasília. Disponível em: <www.ocb.org.br>. Acesso em: 31 de out. 2013.

_____. Brasília. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/apresentacao_ocb_portugues_2010_numeros_2009.pdf>. Acesso em: 06 de dez. 2012b.

_____. Brasília. Disponível em <http://www.brasilcooperativo.coop.br/downloads/Gecom/relatorio_ocb_2012.pdf>. Acesso em: 30 de out. 2013b.

OCERGS – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Porto Alegre. Disponível em: <www.ocergs.org.br>. Acesso em: 25 de mai. 2012.

OLIVEIRA, José Rudnei de. **O comprometimento do cooperado com a cooperativa**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria: UFSM, 2007.

PANORAMA DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO 2011. **Relatório da gerência de monitoramento**. SESCOOP/OCB. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/gerenciador/ba/arquivos/panorama_do_cooperativismo_brasileiro_2011.pdf>. Acesso em: 28 de mai. 2012.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 6.ed. Brasília: BCB, 2008.

PINHO, Diva Benevides. **Economia e cooperativismo**. São Paulo: Saraiva, 1977.

_____. **Lineamento da legislação cooperativa brasileira**. Manual de Cooperativismo. V. 3. São Paulo. CNPq, 1996.

_____. **O que é cooperativismo**. São Paulo: Coleção Buriti, 1966.

_____. Os princípios da Aliança Cooperativa Internacional (ACI). **Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares - ITCP/USP**. Publicação em 1995. Disponível em: <www.itcp.usp.br/drupal/node/209>. Acesso em: 25/05/2012.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. Disponível em: <<http://www.cooperativismodecredito.com.br/CooperativadeCredito.html>>. Acesso em: 06 de dez. 2012.

REICHERS, Arnon E. A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of Management Review**, v.10, n.3, p.465-478, 1985.

RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar. **Trabalhador entrincheirado ou comprometido?** Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia. Salvador: UFB, 2011.

ROWESEG, Diva Ester Okazaki. **Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho: um estudo entre docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas**. Salvador, 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador: UFB, 2008.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral**: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 07 de ago. 2013.

SCHUMACKER, R. E., LOMAX, R. G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. New Jersey, Lawrence Erlbaum, 1996.

SICOOB SÃO MIGUEL. Disponível em: <www.sicoobsmo.com.br>. Acesso em: 14 de out. 2013.

SICOOB – SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO BRASIL. Disponível em: <www.sicoob.com.br>. Acesso em: 24 de out. 2013.

SICREDI – SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO. Disponível em: <www.sicredi.com.br>. Acesso em: 05 de dez. 2012.

TAMAYO, Álvaro; *et al.* Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v.17, n.1, p.27-35, jan./abr. 2001.

TRACTENBERG, L. A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. **Psicologia: ciência e profissão**. Brasília/DF, ano 19, n.1, p.14-29, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1990.

UNICRED COOPERATIVA DE CRÉDITO. Disponível em: <www.unicred.com.br>. Acesso em: 14 de out. 2013.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas**. Série de working papers 02/017. São Paulo: FEA-USP, 2002. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/wpapers>. Acesso em: 17 de mai. 2012.

ANEXOS

ANEXO A

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA/FEA/USP
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado(a) colaborador(a):

Estou realizando uma pesquisa em cooperativas de crédito do sul do Brasil. Essa pesquisa faz parte do meu trabalho de doutorado que está sendo cursado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

O objetivo é entender como as pessoas se sentem em relação às cooperativas em que trabalham, bem como alguns aspectos em relação à gestão de pessoas destas cooperativas. O objetivo desta pesquisa é estritamente acadêmico e os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo, não havendo possibilidade de identificação dos respondentes.

Conto com sua colaboração na resposta deste questionário. Todas as questões são objetivas, o que facilita para responder.

Como estímulo à participação, será sorteado R\$ 500,00 entre os respondentes.

Muito obrigado.

Jaime Peixoto Stecca
Doutorando em Administração pela FEA/USP
Professor do Curso de Gestão de Cooperativas da UFSM

Como estímulo à participação, será sorteado R\$ 500,00 entre os respondentes. Se é do seu interesse participar do sorteio, coloque seu telefone celular acompanhado do DDD no espaço abaixo.

() _____ - _____

Afirmativas	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	6
Nas perguntas a seguir, você é convidado a expressar sua opinião em relação às estratégias de gestão de pessoas adotadas pela cooperativa.						
1) Nesta empresa, os chefes definem as tarefas e os empregados às executam.						
2) Considero meu trabalho muito repetitivo, pois sempre executo as mesmas tarefas.						
3) Aqui na empresa existem muitos chefes.						
4) Esta empresa possui muitos níveis hierárquicos.						
5) Nesta empresa os chefes fornecem respostas rápidas aos seus subordinados.						
6) Esta empresa dá liberdade para os empregados solucionarem os problemas.						
7) Os empregados não participam das decisões da empresa, elas sempre são tomadas de cima para baixo.						
8) Nesta empresa, as decisões são tomadas em grupo, buscando-se a participação dos empregados nas decisões.						
9) Esta empresa dá liberdade ao empregado para exercer o trabalho da maneira que considera mais eficaz.						
10) Esta empresa possui muitas normas e regras.						
11) O processo de seleção nesta empresa é rigoroso, sendo realizado em várias etapas.						
12) Na seleção fui apresentado às características próprias da organização, quando me foi esclarecido o que se esperava de mim.						
13) Esta empresa contrata os empregados visando uma carreira na empresa, não apenas para exercerem uma função específica.						
14) Aqui na empresa os incentivos são dados para todos e são determinados pelos resultados alcançados coletivamente.						
15) Esta empresa possui um sistema de remuneração que recompensa tanto o desempenho individual como o desempenho do grupo.						
16) Os treinamentos realizados na empresa preparam os empregados para novas funções, motivando-os e encorajando-os ao desenvolvimento profissional.						
17) Esta empresa oferece oportunidades de aprimoramento para os empregados e investe continuamente no treinamento de seu pessoal.						
18) Nesta empresa as pessoas são capacitadas a atuarem em mais de uma função.						
19) As metas de desempenho individual dos empregados são definidas em conjunto, pelos próprios empregados e seus chefes.						
20) Nesta empresa a avaliação de desempenho do empregado é realizada para melhorar o desempenho de cada um.						
21) Aqui na empresa os chefes discutem com os empregados como melhorar o desempenho de cada um.						
22) Esta empresa possui um conjunto claro e expressivo de valores compartilhados por todas as pessoas.						

23) Percebo que há nesta empresa uma grande preocupação com as pessoas, independentemente do trabalho que realizam.						
24) Esta empresa valoriza os trabalhos realizados em grupo.						
25) A empresa estimula a realização de tarefas em grupo.						
26) Aqui todos sabem quais são os propósitos mais amplos da empresa.						
27) Todos nesta empresa sabem os resultados que a empresa espera de cada um.						
28) Os empregados aqui tem acesso às informações importantes e aos resultados obtidos pela empresa.						
29) Esta empresa confia plenamente nos seus empregados.						
30) Esta empresa possui regras explícitas, pois todos sabem o que deve ser feito.						
31) Sabemos quais atitudes e comportamentos que devemos ter na empresa.						
32) Nesta empresa sabemos claramente o que não podemos fazer.						
33) Esta empresa atribui muita importância ao desempenho dela como empresa.						

Afirmativas	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	6
Nas perguntas a seguir, você é convidado a expressar sua opinião em relação ao seu comprometimento em relação à cooperativa onde trabalha.						
34) Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.						
35) Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.						
36) Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.						
37) Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.						
38) Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.						
39) Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.						
40) O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.						
41) Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.						
42) Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.						
43) Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.						
44) Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.						
45) Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.						
46) Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.						
47) Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.						
48) Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.						
49) Eu me identifico com a filosofia desta organização.						
50) Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.						
51) Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.						
52) O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.						
53) A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.						
54) Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.						
55) Acredito que não seria certo deixar minha organização, porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.						
56) Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.						

57) Sexo:

- ☐ masculino
- ☐ feminino

58) Idade:

- ☐ de 18 a 25 anos
- ☐ de 26 a 35 anos
- ☐ de 36 a 45 anos
- ☐ de 46 a 55 anos
- ☐ mais de 55 anos

59) Escolaridade:

- ☐ ensino fundamental incompleto
- ☐ ensino fundamental completo
- ☐ ensino médio incompleto
- ☐ ensino médio completo
- ☐ curso superior incompleto
- ☐ curso superior completo
- ☐ pós-graduação

60) Tempo de atuação na cooperativa:

- ☐ menos de 1 ano
- ☐ de 1 a 5 anos
- ☐ de 6 a 10 anos
- ☐ de 11 a 15 anos
- ☐ de 16 a 20 anos
- ☐ mais de 20 anos

61) Área de atuação na cooperativa:

- ☐ suporte ao atendimento ao associado
- ☐ atendimento ao associado
- ☐ gerente de nível intermediário
- ☐ executivo de alto escalão

62) Sistema a qual sua cooperativa pertence:

- ☐ Sicredi
- ☐ Sicoob
- ☐ Unicred

Obrigado!