

## **A FILOSOFIA E OS VALORES ORGANIZACIONAIS SEGUNDO O PERFIL DOS COLABORADORES DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

### **Jaime Peixoto Stecca**

Doutor em Administração pela FEA/USP, Professor da Carreira do EBTT no Colégio Politécnico da UFSM, e-mail: [jaime@ufsm.br](mailto:jaime@ufsm.br)

### **Marta Von Ende**

Doutora em Administração pela UFSM, Professora do Magistério Superior no Colégio Politécnico da UFSM, e-mail: [marta@politecnico.ufsm.br](mailto:marta@politecnico.ufsm.br)

### **Marcia Helena dos Santos Bento**

Doutoranda em Administração pelo PPGA/UFSM, Professora do EBTT no Colégio Politécnico da UFSM, e-mail: [marciabento@politecnico.ufsm.br](mailto:marciabento@politecnico.ufsm.br)

### **Gabriel Murad Velloso Ferreira**

Doutor em Extensão Rural pela UFSM, Professor do Magistério Superior no Colégio Politécnico da UFSM, e-mail: [gabriel@politecnico.ufsm.br](mailto:gabriel@politecnico.ufsm.br)

### **Fabiana Letícia Pereira Alves Stecca**

Mestre em Engenharia de Produção pela UFSM, Professora do EBTT no Colégio Politécnico da UFSM, e-mail: [fabiana@politecnico.ufsm.br](mailto:fabiana@politecnico.ufsm.br)

**Resumo:** Consideradas como diferencial competitivo, apesar da massiva revolução tecnológica, as pessoas continuam ocupando lugar especial no sucesso e no fracasso das organizações. As cooperativas não estão alheias a esta realidade. O objetivo deste trabalho foi identificar a percepção dos colaboradores das cooperativas de crédito de acordo com o seu perfil em relação às estratégias de gestão de pessoas adotadas, em especial aos indicadores relacionados à filosofia e aos valores organizacionais. A investigação foi realizada, com base no modelo de Medeiros (2003), junto a 388 colaboradores de cooperativas de crédito da Região Sul. Concluiu-se que os colaboradores percebem por parte da organização uma preocupação com a valorização das pessoas, com o desenvolvimento de equipes e o estabelecimento de relações de confiança.

**Palavras-chave:** Valores e filosofia organizacional; Perfil dos colaboradores; Cooperativas.

## **THE PHILOSOPHY AND THE ORGANIZATIONAL VALUES ACCORDING TO THE PROFILE OF THE COLLABORATORS OF CREDIT COOPERATIVES**

**Abstract:** Regarded as a competitive differential, despite the massive technological revolution, people continue to occupy special place in the success and failure of organizations. Cooperatives are not unaware of this reality. The objective of this study was to identify the credit cooperative employees' perceptions according to their profile in relation to

*the management strategies adopted, especially to the indicators related to the philosophy and organizational values. The research was carried out, based on the Medeiros (2003) model, with 388 collaborators from credit cooperatives in the Southern Region. It was concluded that the employees perceive the organization as a concern with valuing people, with the development of teams and the establishment of trust relationships.*

**Key words:** *Values and Organizational Philosophy; Profile of employees; Cooperatives*

**DOI N° 10.5935/1981-4747.20190007**

**Recebimento: 08/08/2018**

**Aprovação: 22/12/2018**

---

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão das pessoas continua sendo um dos grandes desafios impostos às organizações. Considerado como diferencial num mundo de competitividade e escassez de recursos, as pessoas são determinantes tanto em momentos de crescimento econômico quanto na desaceleração. A importância que as ideias, o conhecimento e as soluções advindas das pessoas têm para a continuidade da organização tornam o tema atemporal.

O estudo foi realizado entre os colaboradores de cooperativas de crédito, portanto, apesar de não ocupar o espaço central no tema, o cooperativismo pode ser considerado o “pano de fundo” desta pesquisa, colaborando para a compreensão das estratégias genéricas de gestão de pessoas adotadas por estas organizações a partir da percepção destas por parte dos colaboradores. Para o seu alcance utilizou-se o método exploratório-descritivo com abordagem quantitativa.

Com base neste panorama, elege-se como objetivo deste artigo identificar a percepção dos colaboradores das cooperativas de crédito de acordo com o seu perfil em relação às estratégias de gestão de pessoas adotadas, em especial aos indicadores relacionados à filosofia e aos valores organizacionais.

Justifica-se a escolha desse tipo de organização para objeto do estudo, 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. REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico encontra-se dividido em duas partes: a gestão de pessoas e o cooperativismo de crédito. Na primeira parte, sobre a gestão de pessoas embasam-se os pressupostos teóricos da pesquisa e, na segunda parte, que descreve o cooperativismo de crédito que além de ser o objeto de pesquisa também dá suporte teórico ao tema cooperativismo.

### **2.1. A gestão de pessoas**

Na tentativa de apresentar a evolução da gestão de pessoas, 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 caracterizada pela “divisão do trabalho, pela fragmentação e programação, tendo a eficiência e a produtividade como critérios únicos para a otimização dos recursos e dos fatores de produção”. 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. Já a Era Informacional 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, como visto em Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007 *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2009).

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.

Albuquerque e Leite (2009) alertam para 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.

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 e propõe existirem basicamente três grandes características 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 segundo modelo 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. O terceiro modelo integra as visões, salientando que a gestão de recursos humanos estaria voltada à integração, ao comprometimento dos empregados, à flexibilidade, à adaptabilidade e à qualidade.

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: planejamento e alocação de pessoas no trabalho, comunicação com os empregados, sentimento dos funcionários, gestão dos funcionários, gestão de custos e benefícios e gestão do desenvolvimento.

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)”, e 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.

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.

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.

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).

Segundo Albuquerque (2002), as estratégias de gestão de pessoas podem ser consideradas “de controle” ou “de comprometimento”, sendo percebidas conforme características organizacionais apresentadas no Quadro 1:

**Quadro 1 - As estratégias de controle e as estratégias de comprometimento.**

<b>Modelo</b>	<b>Estratégias de controle</b>	<b>Estratégias de comprometimento</b>
<b>Estrutura Organizacional</b>		
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
<b>Relações de Trabalho</b>		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo.	Foco no encarecimento 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.
<b>Política de Recursos Humanos</b>		
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 nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais

Fonte: Albuquerque, 2002.

Dessa forma, este artigo localiza-se nas estratégias de gestão de pessoas adotadas, em especial aos indicadores relacionados à filosofia e aos valores organizacionais, e, portanto, na Estrutura Organizacional. A seguir, será abordado o referencial sobre o cooperativismo de crédito.

## 2.2. O cooperativismo de crédito

As cooperativas são organizações sociais peculiares, onde o social assume uma dimensão mais importante que o capital. Constituem numa sociedade de propriedade coletiva e têm na satisfação 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”.

A Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, marco regulatório das cooperativas brasileiras, em seu Art. 4º, caracteriza esta sociedade como sendo “(...) sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviço aos associados (...)”.

Ao mesmo tempo, a referida legislação procura objetivar e classificar as sociedades cooperativas, permitindo que estas sociedades atuem em qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, exigindo a expressão “cooperativa” em sua denominação social, 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).

Um dos treze ramos do cooperativismo brasileiro e o segundo mais representativo, atrás apenas das cooperativas agropecuárias, é o cooperativismo de crédito, que se constituiu, entre as sociedades cooperativas, o de maior crescimento (OCERGS, 2018). 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 e SILVA, 2011).

Segundo dados da Organização das Cooperativas do Brasil, existem 1.047 cooperativas de crédito no país, congregando mais de quatro milhões e meio de associados, empregando quase trinta e quatro mil colaboradores, atendendo seus cooperados em 4.529 pontos de atendimento. Os ativos financeiros do sistema de crédito cooperativo alcançavam, em 2013, R\$ 66 bilhões, com patrimônio líquido de R\$ 13 bilhões, depósitos de R\$ 29,9 bilhões e 29,8 bilhões em operações de crédito (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.

A cooperativa de crédito é uma associação de pessoas, que buscam por meio 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 o seu funcionamento. A responsabilidade dos gestores das cooperativas de crédito iguala-se aos demais gestores das instituições financeiras nacionais, estando os mesmos expostos a Lei dos Crimes Contra o Sistema Financeiro Nacional (Lei 7.492), responsabilizando-os caso incorram em má gestão ou gestão temerária de instituição financeira (COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2013).

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

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

No geral, a gestão de pessoas nas cooperativas de crédito assemelha às outras instituições financeiras, embora nos últimos dois anos tenha havido um forte movimento de mudança nos processos de gestão de pessoas, como a eliminação ou minimização das metas individuais.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O objetivo deste trabalho foi identificar a percepção dos colaboradores das cooperativas de crédito de acordo com o seu perfil em relação às estratégias de gestão de pessoas adotadas, em especial aos indicadores relacionados aos subsistemas de recursos humanos. Para o seu



alcance, foi realizado um estudo de campo, utilizando-se o método exploratório-descritivo com abordagem quantitativa. Com a pesquisa exploratória, pretende-se aprofundar os conhecimentos acerca do objeto estudado e como pesquisa descritiva, estabelecer as relações entre variáveis dependentes e independentes (GIL, 1999; TRIVIÑOS, 1990).

Esta pesquisa está ancorada empiricamente em levantamentos - *survey* (BABBIE, 1999) com características de estudos transversais, já que os dados foram coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estatisticamente (HAIR *et al.*, 2005). Os dados utilizados foram primários (MALHOTRA, 2001).

A prospecção investigou a percepção dos colaboradores em relação às estratégias genéricas de gestão de pessoas adotadas pelas cooperativas. O instrumento utilizado foi construído com base em Medeiros (2003), utilizando-se a escala tipo *Likert* de 5 pontos, contendo 33 questões divididas em três grupos: Indicadores de Estrutura Organizacional - descentralização, hierarquização e especialização, Indicadores de Subsistemas de RH - sistema alinhado de RH e políticas de contratação e Indicadores de Filosofia e Valores Organizacionais - pessoas, equipe, abertura e confiança e rigor de comportamento e resultados. A este, acrescentou-se a identificação do perfil, que inquiriu sobre gênero, idade, escolaridade, tempo de atuação na cooperativa, área de atuação na cooperativa e sistema a qual pertence a cooperativa onde trabalha. Este artigo apresenta os resultados encontrados em relação aos indicadores do sistema alinhado de RH e políticas de contratação.

O estudo foi realizado em três sociedades cooperativas de crédito situadas na região sul do Brasil: a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados de São Miguel do Oeste Ltda. - Sicoob, a Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos e Demais Profissionais da Saúde de Santa Maria Ltda. - Unicred e a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados da Região Centro do Rio Grande do Sul Ltda. - Sicredi. As cooperativas totalizam um número de 526 colaboradores, sendo que 388 participaram da pesquisa, perfazendo um índice de participação de 74%, superando a o cálculo amostral previamente calculado com 5% de erro amostral e 99% de nível de confiança (SANTOS, 2018). Os dados foram coletados por meio eletrônico, através das plataformas *google docs* e *survey monkey*.

Na análise dos dados, foram utilizadas estatísticas descritivas, com apoio dos softwares SPSS 18® e Amos™, para caracterizar a amostra e descrever o comportamento dos pesquisados.

#### **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados são apresentados primeiro em relação ao perfil dos respondentes e, em seguida, realiza-se uma análise sobre a percepção dos colaboradores sobre os Indicadores de Estrutura Organizacional, Subsistemas de RH e de Filosofia e Valores Organizacionais, de acordo com o perfil.

#### 4.1. Perfil dos respondentes

Os resultados apontam que a maioria dos pesquisados são mulheres (cerca de 55%) 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.

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.

Faixa etária	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	0,5	100,0
<b>Total</b>	<b>388</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da Pesquisa.

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.

Escolaridade	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
<b>Total</b>	<b>388</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da Pesquisa.

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.

<b>Tempo de atuação</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada (%)</b>
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
<b>Total</b>	<b>388</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da Pesquisa.

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.

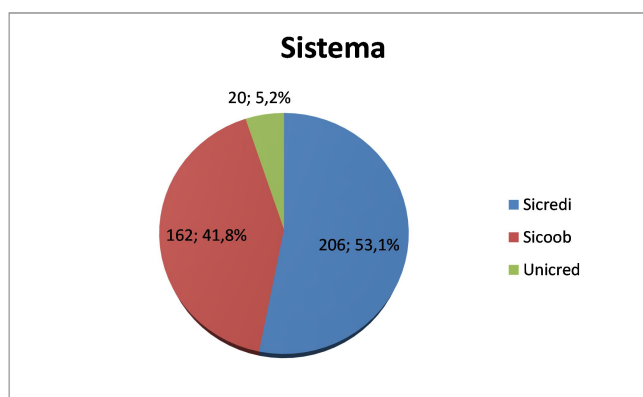
Tabela 4 - Área de atuação na cooperativa.

<b>Área de atuação</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada (%)</b>
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
<b>Total</b>	<b>388</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da Pesquisa.

A última questão de caracterização geral do entrevistado refere-se ao sistema a qual a cooperativa faz parte. A Figura 1 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 1 - Sistema que a cooperativa faz parte.



Fonte: Dados da Pesquisa.

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 incompleto. Salienta-se, também, que grande parte dos respondentes possui no máximo cinco anos de atuação na cooperativa e que o “atendimento ao associado” é a ocupação que apresenta maior frequência no grupo pesquisado. Destaca-se, ainda, que a maioria dos respondentes faz parte do sistema de crédito Sicredi.

#### 4.2. Percepção dos colaboradores quanto aos indicadores, segundo seu perfil:

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, os resultados apresentados no Quadro 02 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 02 - Análise descritiva dos construtos de filosofia e valores organizacionais.**

CONSTRUTOS E SUAS VARIÁVEIS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO-PADRÃO
“Pessoas, Equipes, Abertura e Confiança”	44,87	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
<b>“Rigor de Comportamento e Resultados”</b>	<b>55,13</b>	<b>5,17</b>	<b>0,666</b>
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 5 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 5 - 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

Fonte: Dados da Pesquisa.

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 6, que apresenta as médias por grupos.

O teste de homogeneidade da variância indicou que as variâncias são homogêneas nos dois construtos. Os 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 6 - 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 <sup>a</sup>	0,708	5,29 <sup>a</sup>	0,542
De 26 a 35 anos	212	4,81 <sup>a</sup>	0,808	5,07 <sup>b</sup>	0,676
De 36 a 45 anos	60	4,86 <sup>a</sup>	0,824	5,16 <sup>ab</sup>	0,723
Mais de 46 anos	23	4,83 <sup>a</sup>	0,793	5,02 <sup>ab</sup>	0,797

Fonte: Dados da Pesquisa.

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 7 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 7 - 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 <sup>a</sup>	0,649	5,25 <sup>a</sup>	0,584
Curso superior incompleto	107	5,00 <sup>b</sup>	0,747	5,24 <sup>a</sup>	0,624
Curso superior completo	139	4,70 <sup>ab</sup>	0,782	5,05 <sup>a</sup>	0,627
Pós-graduação	130	4,92 <sup>ab</sup>	0,824	5,12 <sup>a</sup>	0,737

Fonte: Dados da Pesquisa.

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 8.

Tabela 8 - 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 <sup>a</sup>	0,693	5,36 <sup>a</sup>	0,605
De 1 a 5 anos	199	4,83 <sup>a</sup>	0,818	5,13 <sup>a</sup>	0,621
De 6 a 10 anos	95	4,84 <sup>a</sup>	0,784	5,04 <sup>a</sup>	0,748
De 11 a 15 anos	28	4,89 <sup>a</sup>	0,779	5,04 <sup>a</sup>	0,773
De 16 a 20 anos	11	5,01 <sup>a</sup>	0,626	5,26 <sup>a</sup>	0,380
Mais de 20 anos	14	4,77 <sup>a</sup>	0,866	5,05 <sup>a</sup>	0,726

Fonte: Dados da Pesquisa.

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 9, indicando que a percepção do colaborador com relação a esses construtos não tem relação com o cargo que ocupa na cooperativa.

Tabela 9 - 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 <sup>a</sup>	0,769	5,10 <sup>a</sup>	0,751
Atendimento ao associado	211	4,82 <sup>a</sup>	0,821	5,14 <sup>a</sup>	0,636
Gerente de nível intermediário	78	4,98 <sup>a</sup>	0,753	5,17 <sup>a</sup>	0,640
Executivo de alto escalão	7	5,12 <sup>a</sup>	0,665	4,90 <sup>a</sup>	0,738

Fonte: Dados da Pesquisa.

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 10, 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 10 - Associação entre sistema de crédito e filosofia e valores organizacionais.

Sistema	N	Pessoas, equipes, abertura e confiança		Rigor de comportamento e resultados	
		Média	Desvio	Média	Desvio
Sicredi	206	4,76 <sup>a</sup>	0,817	5,03 <sup>a</sup>	0,679
Sicoob	162	5,07 <sup>b</sup>	0,735	5,26 <sup>b</sup>	0,633
Unicred	20	4,53 <sup>a</sup>	0,672	5,06 <sup>ab</sup>	0,626

Fonte: Dados da Pesquisa.

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.

## 5. CONCLUSÕES

Relembrando o objetivo geral deste trabalho, que é identificar a percepção dos colaboradores das cooperativas de crédito de acordo com o seu perfil em relação às estratégias de gestão de pessoas adotadas, em especial aos indicadores relacionados à filosofia e aos valores organizacionais, pode-se concluir 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.

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 das cooperativas 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.

Salienta-se que este artigo é um recorte de uma pesquisa maior, que procurou identificar a relação entre comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALBUQUERQUE, L. G. de. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

\_\_\_\_\_; LEITE, N. P. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: \_\_\_\_\_; LEITE, N. P. (Org.). **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, E. A. T.; SILVA, W. A. C. Cooperativas de crédito: a evolução dos principais sistemas brasileiros com um enfoque em indicadores econômico-financeiros. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v.9, n.1, p.117-126, 2011.

BOSQUETTI, M. A. *et al.* O alinhamento da estratégia de gestão de pessoas com a estratégia organizacional. In: ALBUQUERQUE, L. G. de; LEITE, N. P.(Org.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Lei 5764/71 de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das cooperativas e dá outras providências.

Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm)>. Acesso em: 25 de mai. 2012.

**COOPERATIVISMO DE CRÉDITO.** Disponível em <[www.cooperativismodecredito.coop.br](http://www.cooperativismodecredito.coop.br)>. Acesso em 30 de out. 2013.

**FGC FUNDO GARANTIDOR DE CRÉDITO.** Disponível em: <[www.fgc.org.br](http://www.fgc.org.br)>. Acesso em: 30 de out. 2013.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L.(Coord.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

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.

IRION, J. E. O. **Cooperativismo e economia social.** São Paulo: STS, 1997.

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

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

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

**OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS.** Brasília. Disponível em: <[www.ocb.org.br](http://www.ocb.org.br)>. Acesso em: 31 de out. 2013.

SANTOS, G. E. O. **Cálculo amostral:** calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 15 de dez. 2018.

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