

A gestão das pessoas nas cooperativas: percepção do subsistema de recursos humanos das cooperativas de crédito segundo o perfil dos colaboradores

The management of people in cooperatives: perception of the human resources subsystem of credit cooperatives by the profile of the employees

**Jaime Peixoto Stecca^I, Marta Von Ende^{II}, Marcia Helena dos Santos Bento^{III},
Fabiana Letícia Pereira Alves Stecca^{IV}**

^I Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, jaime@ufsm.br

^{II} Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, marta@politecnico.ufsm.br

^{III} Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, marciabento@politecnico.ufsm.br

^{IV} Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, fabiana@ufsm.br

RESUMO

Consideradas como diferencial competitivo apesar da revolução tecnológica, as pessoas continuam ocupando lugar especial no sucesso e no fracasso das organizações. As estratégias de gestão contribuem sobremaneira nestes processos, inclusive nas cooperativas. O eixo central da pesquisa, portanto, é a percepção dos trabalhadores em relação às estratégias de gestão de pessoas aplicadas pelas cooperativas de crédito no que diz respeito aos seus indicadores de estrutura organizacional: descentralização, hierarquização e especialização. 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. Assim, realizou-se uma investigação com 388 colaboradores de cooperativas de crédito do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina dos sistemas Sicredi, Sicoob e Unicred. Concluiu-se que os fatores determinantes independem do gênero, idade, cargo ou sistema cooperativo, sendo estas percepções mais influenciadas pela escolaridade e pelo tempo de atuação.

Palavras-chave: Estratégias de gestão de pessoas; perfil dos colaboradores; cooperativas.

ABSTRACT

Considered as a competitive differential despite the technological revolution, people continue to occupy special place in the success and failure of organizations. Management strategies greatly contribute to these processes, including cooperatives. The central axis of the research, therefore, is the perception of the workers in relation to the strategies of people management applied by the credit union with respect to their indicators of organizational structure: decentralization, hierarchization and specialization. The objective of this study was to identify the credit union workers' perceptions according to their profile in relation to the strategies adopted to manage people, especially the indicators related to human resources subsystems. Thus, an investigation was carried out with 388 employees of credit cooperatives in Rio Grande do Sul, Paraná and Santa Catarina of the Sicredi, Sicoob and Unicred systems. It was concluded that the determining factors are independent of gender, age, position or cooperative system, and these perceptions are more influenced by schooling and time of performance.

Keywords: Person management strategies; Profile of employees; Cooperatives

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

O eixo central da pesquisa, portanto, é a percepção dos trabalhadores em relação às estratégias de gestão de pessoas aplicadas pelas cooperativas de crédito no que diz respeito aos seus indicadores de estrutura organizacional: descentralização, hierarquização e especialização. 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. 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) 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 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.

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), baseado em Anthony *et al.* (1996), propõe as seguintes características para a administração estratégica de pessoas: reconhece explicitamente os impactos do ambiente organizacional externo; reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho; apresenta foco no longo prazo; considera todas as pessoas da empresa, e não apenas o grupo de executivos ou de empregados operacionais; 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). 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.

Características	Modelo	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 encareiramento 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 nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais	

Fonte: Albuquerque, 2002.

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. 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).

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 cooperativos, que congregam centrais, ou atuam isoladamente nas chamadas “cooperativas solteiras” que são aquelas 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. 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 7.492/86), 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).

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

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*, 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%. 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.

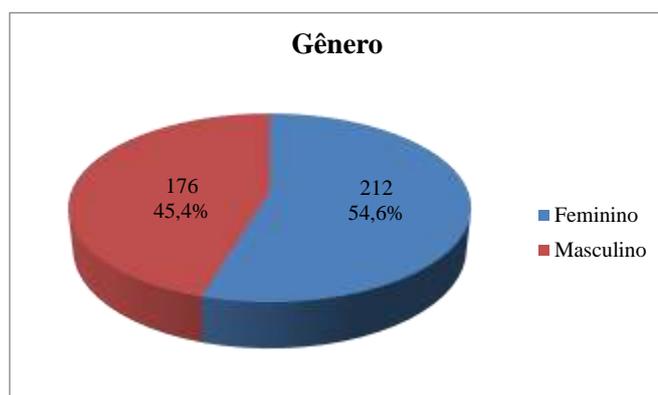
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

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 do sistema alinhado de RH e políticas de contratação.

4.1. Perfil dos respondentes

Os resultados apontam que a maioria dos pesquisados são mulheres (cerca de 55%), conforme ilustrado na Figura 1, 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 1 - Frequência absoluta e relativa do gênero dos pesquisados.



Fonte: Dados da Pesquisa.

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
Total	388	100,0	

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
Total	388	100,0	

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.

Tempo de atuação	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	

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.

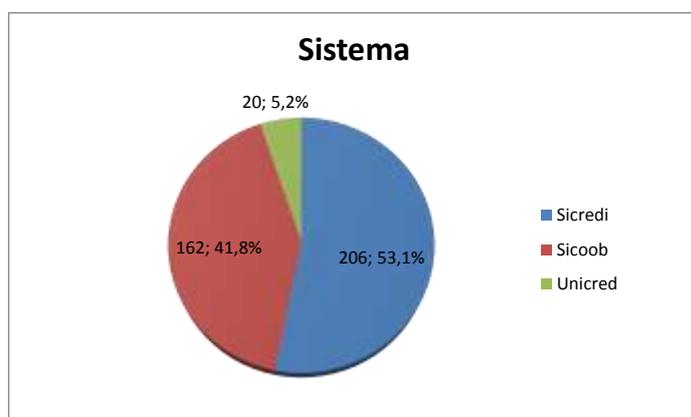
Tabela 4 - Área de atuação na cooperativa.

Área de atuação	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	

Fonte: Dados da Pesquisa.

A última questão de caracterização geral do entrevistado refere-se ao sistema a qual a cooperativa faz parte. A Figura 2 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 2 - 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, o Quadro 2 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 2 - 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: Dados da Pesquisa.

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 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 subsistemas de RH.

Tabela 5 - 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

Fonte: Dados da Pesquisa.

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 6 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 6 - 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

Fonte: Dados da Pesquisa.

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

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 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 7 - 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

Fonte: Dados da Pesquisa.

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 8. 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 8 - 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

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 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 9. Esses resultados indicam que a percepção do colaborador com relação aos subsistemas de RH independente do cargo que ocupa na cooperativa

Tabela 9 - 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

Fonte: Dados da Pesquisa.

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 10.

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 10 - 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

Fonte: Dados da Pesquisa.

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.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 aos subsistemas de recursos humanos, pode-se concluir que as percepções não se alteram ao se considerar o gênero e a idade dos respondentes. Este comportamento de não variação também foi encontrado ao se considerar o sistema cooperativo onde atua o respondente e o cargo que ocupa.

Já ao se considerar a escolaridade, conclui-se que os colaboradores com maior grau de escolaridade percebem o sistema alinhado de RH com menor intensidade. Levando-se em conta o tempo de atuação nas cooperativas estudadas, constata-se que quem possui menos tempo de atuação 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.

Sendo assim, conclui-se que os fatores que podem determinar a percepção dos colaboradores em relação às políticas de gestão de pessoas independem do gênero, da idade, do cargo ou do sistema cooperativo, sendo estas percepções mais influenciadas pela escolaridade e pelo tempo de atuação.

O achado permite identificar a interferência do perfil, no caso do estudo a não interferência, na percepção das políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pelas cooperativas de crédito estudadas. Admite-se que uma pesquisa de cunho meramente quantitativo pode não abarcar o fenômeno com a

profundidade merecida. Sendo assim, sugere-se em estudos futuros o complemento da investigação quanti por uma pesquisa qualitativa, complementando a compreensão.

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

- ALMEIDA, M. I. R. (2010). Manual de planejamento estratégico. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- ALBUQUERQUE, L. G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente.
- ALBUQUERQUE, L. G. (1992). Competitividade e recursos humanos. Revista de Administração da USP, v.27, n.4, p.16-29.
- ALBUQUERQUE, L. G. (1999). Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. Administração contemporânea. São Paulo: Atlas.
- ALBUQUERQUE, L. G. de; LEITE, N. P. (2009). Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: ALBUQUERQUE, L. G. de; LEITE, N. P. (Org.). Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas.
- ARAUJO, E. A. T.; SILVA, W. A. C. (2011). 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.
- BARBOSA, S. de L.; FARIA, J. H. (2000). In: XXIV Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2000. Anais... Florianópolis: ANPAD.
- BASTOS, A.V. B. (1997). 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. Cap.VIII, p.105-127.
- BASTOS, A.V. B. (1993). 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.
- BASTOS, A.V. B. (1998). Contextos em mudanças e os rumos da pesquisa neste domínio. In: XXII Encontro da ANPAD – EnANPAD, 1998. **Anais...** Curitiba: ANPAD.

BASTOS, A. V. B.; PEREIRA, A. M. (1997). Mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho. In: XXI Encontro da ANPAD - EnANPAD, 1997. Anais... Angra dos Reis: ANPAD.

BOSQUETTI, M. A. *et al.* (2009). 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.

BRASIL (2012). 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.

COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. (2013). Disponível em www.cooperativismodecredito.coop.br. Acesso em 30 de out. 2013.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MEDEIROS, C. A. F. (2003). **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.

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

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. (2013). Brasília. Disponível em: www.ocb.org.br. Acesso em: 31 de out. 2013.

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

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

TRACTENBERG, L. (1999). 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.

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