

AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS SOCIEDADES COOPERATIVAS DE CRÉDITO

THE GENERIC STRATEGIES OF PEOPLE MANAGEMENT IN THE CREDIT COOPERATIVE SOCIETIES

Jaime Peixoto Stecca

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, RS, Brasil, jaime@ufsm.br

Marta Von Ende

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, RS, Brasil, marta@politecnico.ufsm.br

Vânia de Fátima Barros Estivaleta

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, RS, Brasil, vaniaestivaleta@ufsm.br

Fabiana Letícia Pereira Alves Stecca

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, RS, Brasil, fabiana@ufsm.br

Marcia Helena dos Santos Bento

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, RS, Brasil, marciabento@politecnico.ufsm.br

Recebido em: 16/07/2017

Aceito em: 11/12/2017

Resumo

A gestão das pessoas continua a ser um tema desafiador e decisivo na permanência das organizações. O mundo dos negócios é cada vez mais pautado por fatores onde as pessoas são importantes determinantes. É conveniente nesta agenda de pesquisa incluir as sociedades cooperativas, devido a sua importância na geração e distribuição de riquezas. O objetivo deste trabalho é investigar as estratégias de gestão de pessoas adotadas nas sociedades cooperativas de crédito. Para isso, realizou-se uma pesquisa junto aos colaboradores de cooperativas de crédito dos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina pertencentes a três representativos sistemas brasileiros de crédito cooperativo – Sicredi, Sicoob e Unicred. Um total de 388 pessoas responderam 33 questões relativas às estratégias genéricas de gestão de pessoas, com base no modelo validado por Medeiros (2003). Os dados foram tratados utilizando estatística multivariada. Conclui-se que em relação ao indicador Estrutura Organizacional, predomina a descentralização em detrimento à hierarquia e à especialização. Em relação aos indicadores Subsistemas de Recursos Humanos, predomina a concordância de que as cooperativas possuem sistemas de recursos humanos alinhados e claras políticas de contratação de pessoal e, no que diz respeito aos indicadores Filosofia e Valores Organizacionais, conclui-se que os colaboradores percebem que a organização se preocupa e valoriza as pessoas, ocupa-se com o desenvolvimento de equipes e o estabelecimento de relações de confiança.

Palavras-chaves: Gestão de pessoas. Estratégias de gestão de pessoas. Cooperativas.

Abstract

Concerning the permanence of organizations, the human resource management is a challenging and decisive subject. The business world is, each time more, ruled by factors where people are important elements, so it is convenient to include in this research agenda the credit cooperative societies, due to its importance in the generation and distribution of wealth. This work aimed to investigate the human resource management strategies adopted by credit cooperative societies. In order to reach this objective, it was carried out an investigation, through a questionnaire; with the workers from credit cooperatives in the states of Rio Grande do Sul and Santa Catarina. These cooperatives belong to three representative Brazilian systems of cooperative credit: Sicredi, Sicoob and Unicred. 388 people answered questions about generic human resource management based on the model of Medeiros (2003). The data collected was analyzed through multivariate statistics. Regarding the Organizational Structure, it was

concluded that it prevails the decentralization over hierarchy and specialization. In reference to Subsystems and Human Resources, there is a consensus about the existence of human resources systems lined up and clear personal hiring policies. When referring to the indicators Philosophy and Organizational Values, it was concluded that the workers notice the organization's worries and the appreciation of its people, consequently working on team development and the establishment of trust relations.

Keywords: Human resource management. Human resource management strategies. Credit cooperative.

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 em momentos de crescimento econômico e 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 deste estudo, 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. Com base neste panorama, elegeu-se como objetivo deste artigo investigar as estratégias de gestão de pessoas, adotadas pelas sociedades cooperativas de crédito.

O eixo central da pesquisa é delimitado pelas características organizacionais de sociedades cooperativas de crédito, no que diz respeito às suas estratégias de gestão de pessoas. Estas características organizacionais são as apresentadas por Medeiros (2003), tendo por base os 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 os fortes aspectos doutrinários e históricos que embasam estas organizações.

2. Referencial Teórico

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 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”. 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 Zacarelli (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, tais como: 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)”, 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: explicitamente reconhece 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 o 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 as características organizacionais constantes no Quadro 1.

Quadro 1: As estratégias de controle e as estratégias de comprometimento

Modelo	Estratégias de controle	Estratégias de comprometimento
Características		
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 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.
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.

Modelo	Estratégias de controle	Estratégias de comprometimento
Características		
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.

2.2 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 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 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 trataram-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, 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 Procedimentos metodológicos

O objetivo do estudo é investigar as estratégias de gestão de pessoas adotadas pelas sociedades cooperativas de crédito. Para seu alcance deste, 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 com a 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 unidade de observação foi o quadro funcional de sociedades cooperativas de crédito, englobando os diferentes níveis organizacionais, de onde foram selecionadas as amostras.

A 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). O instrumento utilizado foi construído com base em Medeiros (2003), utilizando-se a escala tipo *Likert* para identificação das percepções, contendo 33 questões do tema específico, somadas às questões de identificação do perfil.

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 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. No caso das multivariadas, foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória para os construtos estudados, com emprego da 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 dos seguintes indicadores: Estatística Qui-quadrado (χ^2), *Goodness of Fit* (GFI), *Comparative Fit Index* (CFI), *Tucker Lewis Index* (TLI), *Normed Fit Index* (NFI), *Root Mean Square Residual* (RMR) e *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Um modelo bem ajustado deve ter uma estatística χ^2 não significativa, valores para GFI, CFI, TLI e NFI superiores a 0,90 e valores para RMR e RMSEA inferiores a 0,08 (Hair, 2009).

Além da análise do ajuste do modelo, foram avaliadas a unidimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente de cada construto. A unidimensionalidade foi avaliada 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.

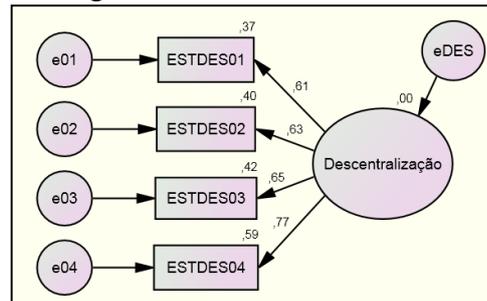
4 Apresentação dos resultados

Como já descrito nos procedimentos metodológicos, a pesquisa pautou-se por identificar as estratégias genéricas na gestão de pessoas adotadas pelas organizações pesquisadas, englobando os Indicadores de Estrutura Organizacional, de Subistemas de Recursos Humanos e de Filosofia e Valores Organizacionais. É nesta sequência que os achados do estudo são apresentados a seguir.

4.1 Indicadores de estrutura organizacional

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 1, 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.

Figura 1: Diagrama do construto “Descentralização”



Fonte: Elaboração dos autores.

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

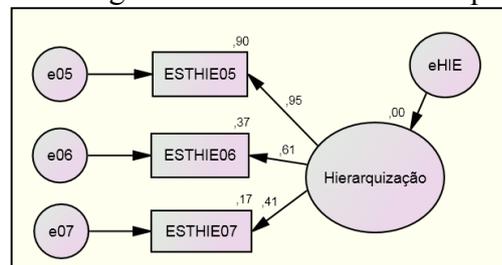
Na Tabela 6 são apresentados os resultados dos índices de ajustamento para o modelo, que além de apresentar coeficientes padronizados em níveis aceitáveis (maiores do que 0,5), apresentou um bom ajuste.

O construto “Hierarquização” contempla três variáveis. O modelo de mensuração para este construto está ilustrado na Figura 2, 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, razão porque se fixou 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 2: Diagrama do construto “Hierarquização”

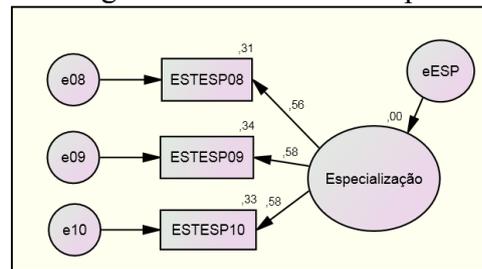


Fonte: Elaboração dos autores.

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 3. 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 3: Diagrama do construto “Especialização”



Fonte: Elaboração dos autores.

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

A Tabela 1 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, na consistência interna, dada pela variância extraída e pelos índices de confiabilidade composta e alpha de Cronbach, não obteve desempenho satisfatório.

Tabela 1: Índices de ajuste dos construtos de Estrutura Organizacional

Índice	Construto	Construto	Construto
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

Fonte: Elaboração dos autores.

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, a Tabela 2 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.

Tabela 2: Análise descritiva dos construtos de estrutura organizacional

CONSTRUTOS E SUAS VARIÁVEIS	MÉDIA	MEDIANA	DSV PDR
“Descentralização”	4,48	4,50	0,751
ESTDES01 - Nesta empresa, as decisões são tomadas em grupo, buscando-	3,99	4,00	1,780
ESTDES02 - Esta empresa dá liberdade ao empregado para exercer o	4,65	5,00	1,008
ESTDES03 - Nesta empresa os chefes fornecem respostas rápidas aos	4,50	5,00	1,460
ESTDES04 - Esta empresa dá liberdade para os empregados solucionarem	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	3,48	4,00	1,925
ESTESP09 - Nesta empresa, os chefes definem as tarefas e os empregados	4,20	5,00	1,932
ESTESP10 - Considero meu trabalho muito repetitivo, pois sempre	2,80	3,00	1,906

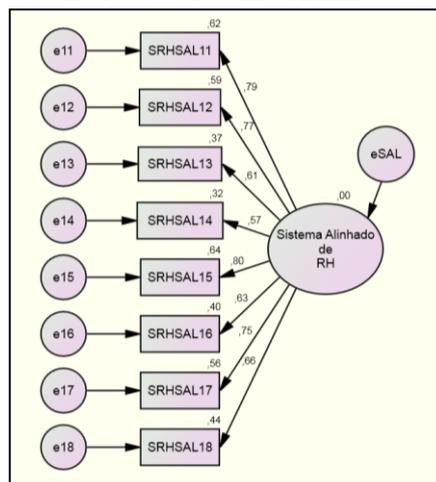
Fonte: Elaboração dos autores.

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. No que diz respeito apenas à hierarquização, apesar deste quesito não apresentar a maior média entre os respondentes, nota-se que as pessoas consideram as organizações onde trabalham possuidoras de muitas normas e regras e da percepção da existência excessiva de níveis hierárquicos. Quanto à especialização, os empregados acreditam serem os chefes a determinar o que deve ser feito. Ressalta-se que estes dois últimos itens não foram os de maior representação nos resultados.

4.2 Indicadores de subsistemas de recursos humanos

O construto “Sistema Alinhado de RH”, originalmente contempla oito variáveis. O modelo de mensuração inicial para este construto está ilustrado na Figura 4.

Figura 4: Diagrama do construto “Sistema Alinhado de RH” – modelo inicial



Fonte: Elaboração dos autores.

Nota: Todos os coeficientes apresentados foram significativos ao nível de

1%.

Na Tabela 3 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 3: Índices de ajuste do construto “Sistema Alinhado de RH”

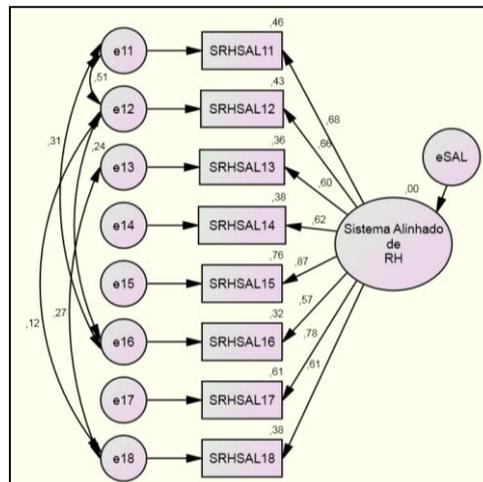
Índice	Valor	Valor
Qui-quadrado (χ^2)	176,968	42,244
Qui-quadrado (significância)	0,000	0,000
Graus de Liberdade (GL)	20	15
χ^2 / GL	8,848	2,816
GFI – Goodness of Fit	0,885	0,974
CFI – Comparative Fit Index	0,892	0,981
TLI – Tucker Lewis Index	0,849	0,965
NFI – Normed Fit Index	0,880	0,971
RMR – Root 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

Fonte: Elaboração dos autores.

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 têm 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 5 ilustra o modelo final para o construto Sistema Alinhado de RH, indicando as correlações introduzidas e os valores obtidos.

Figura 5: Diagrama do construto “Sistema Alinhado de RH” – modelo final



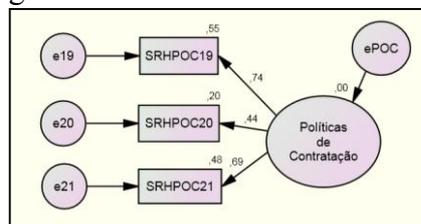
Fonte: Elaboração dos autores.

Nota: Todos os coeficientes apresentados foram significativos ao nível de

1%.

O diagrama do construto “Políticas de Contratação” está apresentado na Figura 6. Esse construto possui apenas três variáveis observáveis, sendo necessário fixar um parâmetro para ser 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, razão pela qual se fixou a variância dos mesmos.

Figura 6: Diagrama do construto “Políticas de Contratação”



Fonte: Elaboração dos autores.

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 4, 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 4: 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

Índice	Sistema Alinhado de RH	Políticas de Contratação
NFI – Normed Fit Index	0,971	0,993
RMR – Root Mean Square Residual	0,048	0,020
RMSEA – Root Mean Square Error of Approximation	0,069	0,025
Variância extraída	0,462	0,410
Confiabilidade composta	0,871	0,666
Alpha de Cronbach	0,877	0,639

Fonte: Elaboração dos autores.

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, a Tabela 5 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.

Tabela 5: Análise descritiva dos construtos de subsistemas de RH

CONSTRUTOS E SUAS VARIÁVEIS	MÉDIA	MEDIANA	DSV PDR
“Sistema Alinhado de RH”	4,69	4,81	0,864
SRHSAL11 - Os treinamentos realizados na empresa preparam os	4,73	5,00	1,215
SRHSAL12 - Esta empresa oferece oportunidades de aprimoramento	5,02	5,00	1,023
SRHSAL13 - Esta empresa possui um sistema de remuneração que	4,29	5,00	1,438
SRHSAL14 - As metas de desempenho individual dos empregados	4,47	5,00	1,218
SRHSAL15 - Nesta empresa a avaliação de desempenho do	4,76	5,00	1,060
SRHSAL16 - Nesta empresa as pessoas são capacitadas a atuarem em	4,84	5,00	1,048
SRHSAL17 - Aqui na empresa os chefes discutem com os	4,64	5,00	1,145
SRHSAL18 - Aqui na empresa os incentivos são dados para todos e	4,74	5,00	1,222
“Políticas de Contratação”	4,61	4,67	0,878
SRHPOC19 - Na seleção fui apresentado às características próprias	4,69	5,00	1,117
SRHPOC20 - O processo de seleção nesta empresa é rigoroso, sendo	4,13	4,00	1,283
SRHPOC21 - Esta empresa contrata os empregados visando uma	5,01	5,00	1,043

Fonte: Elaboração dos autores.

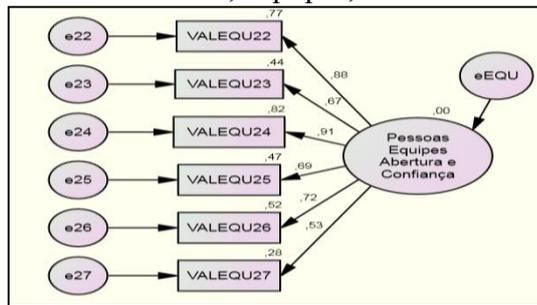
Ao se considerar apenas o alinhamento do sistema de recursos humanos, nota-se a forte percepção de que a empresa oferece oportunidades ao desenvolvimento dos funcionários e investe continuamente em sua formação e crescimento, como fator mais determinante neste quesito. Salienta-se também a percepção de que a avaliação é realizada para o crescimento e não como instrumento punitivo, e que o treinamento é realizado visando o aprimoramento do quadro funcional, motivando e encorajando para o desenvolvimento.

Já no que diz respeito às políticas de contratação, salientou-se na percepção dos colaboradores a sensação de estarem sendo chamados para realizarem uma carreira na empresa, como visão de longo prazo, não sendo contratados apenas para o cumprimento imediato de uma função específica.

4.3 Indicadores de filosofia e valores organizacionais

O construto “Pessoas, Equipes, Abertura e Confiança” originalmente possui seis variáveis. O desempenho do modelo de mensuração inicial desse construto, apresentado na Figura 7, não alcançou os limites mínimos desejáveis (Tabela 6), sendo necessária a introdução de algumas modificações no modelo inicial.

Figura 7: Diagrama do construto “Pessoas, Equipes, Abertura e Confiança” – modelo inicial



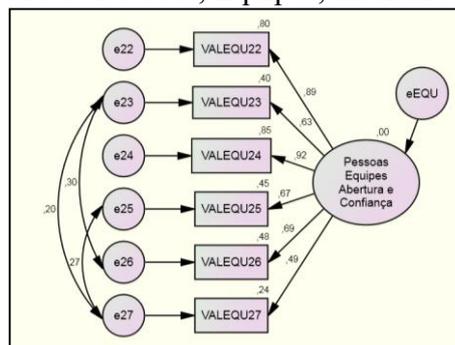
Fonte: Elaboração dos autores.

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

Foram introduzidas três correlações entre erros, a fim de melhorar 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 8, é apresentado o diagrama do modelo final do construto “Pessoas, Equipes, Abertura e Confiança”, que obteve índices de ajuste aceitáveis (Tabela 6).

Figura 8: Diagrama do construto “Pessoas, Equipes, Abertura e Confiança” – modelo final

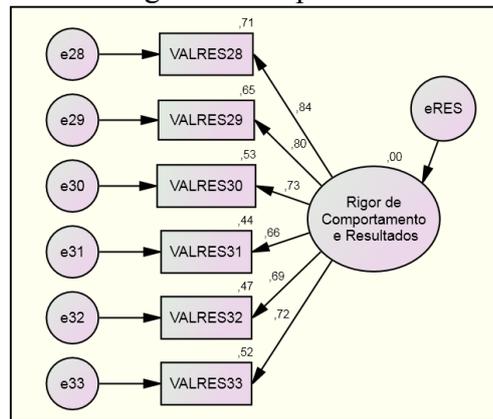


Fonte: Elaboração dos autores.

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 9. Analisando a Tabela 6, 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 9: Diagrama do construto “Rigor de Comportamento e Resultados” – modelo inicial



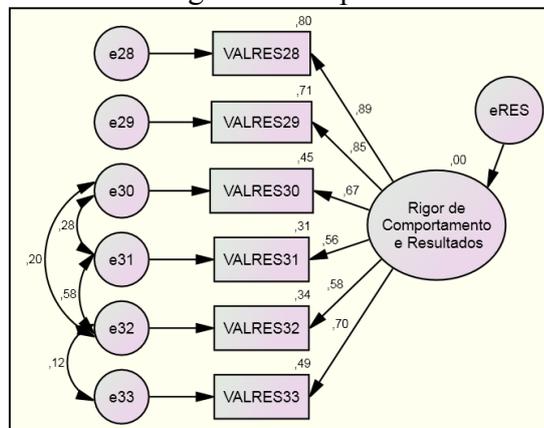
Fonte: Elaboração dos autores.

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 10, e os resultados dos índices de ajustamento estão apresentados na Tabela 6.

Figura 10: Diagrama do construto “Rigor de Comportamento e Resultados” – modelo final



Fonte: Elaboração dos autores.

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 6: Índices de ajuste dos construtos de Filosofia e Valores Organizacionais

Índice	Pessoas, Equipes, Abertura e Confiança		Rigor de Comportamento e Resultados	
	Modelo	Modelo	Modelo	Modelo
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

Índice	Pessoas, Equipes, Abertura e Confiança		Rigor de Comportamento e Resultados	
	GFI – Goodness of Fit	0,926	0,988	0,864
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

Fonte: Elaboração dos autores.

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 na Tabela 7, 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 que trabalham 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.

Tabela 7: Análise descritiva dos construtos de filosofia e valores organizacionais

CONSTRUTOS E SUAS VARIÁVEIS	MÉDIA	MEDIANA	DSV PDR
“Pessoas, Equipes, Abertura e Confiança”	4,87	5,00	0,793
VALEQU22 - A empresa estimula a realização de tarefas em	4,79	5,00	1,007
VALEQU23 - Esta empresa possui um conjunto claro e	4,90	5,00	1,034
VALEQU24 - Esta empresa valoriza os trabalhos realizados em	4,90	5,00	0,964
VALEQU25 - Esta empresa confia plenamente nos seus	4,98	5,00	0,890
VALEQU26 - Percebo que há nesta empresa uma grande	4,62	5,00	1,198
VALEQU27 - Os empregados aqui tem acesso às informações	5,06	5,00	0,926
“Rigor de Comportamento e Resultados”	5,13	5,17	0,666
VALRES28 - Sabemos quais atitudes e comportamentos que	5,35	5,00	0,733
VALRES29 - Nesta empresa sabemos claramente o que não	50,34	6,00	0,812
VALRES30 - Esta empresa possui regras explícitas, pois todos	40,99	5,00	0,844
VALRES31 - Todos nesta empresa sabem os resultados que a	4,88	5,00	0,994
VALRES32 - Aqui todos sabem quais são os propósitos mais	4,86	5,00	0,970
VALRES33 - Esta empresa atribui muita importância ao	5,37	5,00	0,691

Fonte: Elaboração dos autores.

Nos resultados relativos às pessoas, equipe, abertura e confiança, nota-se que os respondentes salientaram ter acesso às informações importantes e aos dados obtidos pelas cooperativas. Segundo a visão dos colaboradores, a empresa confia neles e valoriza o trabalho que realizam em grupo. A empresa também, segundo a visão dos pesquisados, possui um conjunto expressivo de valores que são comuns aos valores pessoais dos que nela trabalham.

Os indicadores de filosofia e valores organizacionais, relativos à rigor de comportamento e resultados, indicam que a empresa atribui muita importância ao seu desempenho. Os colaboradores responderam, também, acreditar que o conjunto de colaboradores sabe os resultados que são esperados de cada um e os propósitos mais amplos a que a cooperativa se propõe.

5 Conclusões

Na investigação das estratégias de gestão de pessoas, adotadas pelas sociedades cooperativas de crédito estudadas, e considerando os indicadores avaliados, 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 a participação nas decisões e havendo 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 têm 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 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 com 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. As regras são claras e explícitas, as atitudes e comportamentos desejados são conhecidos e cobrados, e 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.

Referências

- 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.
- _____. 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, N. P. 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, 2009.
- ARAUJO, 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>. Acesso em: 25 de mai. 2012.

COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. Disponível em <www.cooperativismodecredito.coop.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.

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, 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>. Acesso em: 31 de out. 2013.

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

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

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