



# ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

*STRATEGIES OF PEOPLE MANAGEMENT: THE PERCEPTION OF EMPLOYEES OF CREDIT COOPERATIVES*

**Jaime Peixoto Stecca** 

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

**Marta von Ende** 

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

**Fabiana Letícia Pereira Alves Stecca** 

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

**Marcia Helena dos Santos Bento** 

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

**Vitor Kochhann Reidorfer** 

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

---

DOI: <http://dx.doi.org/10.31512/gesto.v9i1.281>

Recebido em: 03/06/2020

Aceito em: 22/11/2020

---

**Resumo:** Consideradas como diferencial competitivo apesar da massiva revolução tecnológica focada em máquinas e aplicativos, as pessoas continuam ocupando lugar especial no sucesso e no fracasso das organizações. E as estratégias de gestão adotadas pelas empresas contribuem nesses processos. As cooperativas não estão alheias a essa realidade, sendo conveniente incluí-las na discussão devido sua importância na geração e distribuição de riquezas. O objetivo deste trabalho foi identificar a percepção dos colaboradores das cooperativas de crédito em relação às estratégias de gestão de pessoas adotadas de acordo com o seu perfil. Para o alcance deste, realizou-se uma investigação junto aos colaboradores de cooperativas de crédito dos estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina pertencentes a três representativos sistemas brasileiros de crédito cooperativo – Sicredi, Sicoob e Unicred. Um total de 388 pessoas responderam a 6 questões de perfil e 33 questões relativas às estratégias genéricas de gestão de pessoas, com base no modelo validado por Medeiros (2003). Os resultados indicam que os colaboradores percebem suas organizações como descentralizadas, sendo os homens, os possuidores de ensino médio e os colaboradores do Unicred como os perfis a apresentar diferença nesta percepção.

**Palavras-chave:** Estratégias de gestão de pessoas. Perfil dos colaboradores. Cooperativas.

**Abstract:** Considered as a competitive differential despite the massive technological revolution focused on machines and applications, people continue to occupy a special place in the success and failure of organizations. And the management strategies adopted by the companies contribute to these processes. Cooperatives are not unaware of this reality, and it is convenient to include them in the discussion due to their importance in the generation and distribution of wealth. The objective of this work was to identify the perception of credit unions' employees in relation to the people management strategies adopted according to their profile. To achieve this, an investigation was carried out with credit cooperative employees in the states of Rio Grande do Sul, Paraná and Santa Catarina belonging to three representative Brazilian cooperative credit systems - Sicredi, Sicoob and Unicred. A total of

388 people answered 6 profile questions and 33 questions related to generic people management strategies, based on the model validated by Medeiros (2003). The results indicate that employees perceive their organizations as decentralized, with men, high school students and Unicred employees as the profiles that present a difference in this perception.

**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 de acordo com o seu perfil.

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.

Este trabalho está estruturado em cinco partes, sendo a primeira a Introdução, seguida do Referencial Teórico, Procedimentos Metodológicos, Análise dos Resultados e, por fim, as Conclusões. Além disso, são apresentadas as Referências utilizadas na realização desse artigo.

## 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 características organizacionais abaixo:

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

Modelo	Estratégias de controle	Estratégias de comprometimento
Características		
<b>Estrutura Organizacional</b>		
Estrutura organizacional	Altamente hierarquizada, separação “quem pensa” e “quem faz”.	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar – <i>empowerment</i> .
Realização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações.	Trabalho enriquecido, gerando desafios.
Sistema de controle	Individual	Em grupo
<b>Relações de Trabalho</b>		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo.	Foco no encarecimento flexível, emprego a longo prazo.
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado.	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia.
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua.
Relações com os sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo.	Alta, decisões tomadas em grupo.
<b>Política de Recursos Humanos</b>		
Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para futuras funções
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos.	Carreiras flexíveis de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com algo grau de diferenciação salarial entre eles.	Focada na posição da carreira e no desempenho com baixa diferenciação entre níveis
Incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco 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 (BRASIL, 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, 1971).

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 identificar a percepção dos colaboradores das sociedades cooperativas de crédito em relação às estratégias de gestão de pessoas adotadas. 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 estudados e como pesquisa descritiva, estabelecer as relações entre variáveis dependentes e independentes (GIL, 1999; TRIVIÑOS, 1990). Esta pesquisa está ancorada empiricamente em levantamentos (*survey*) (BABBIE, 1999) com características de estudos transversais, já que os dados foram coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estatisticamente (HAIR et al., 2005; 2009). 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 de Estrutura Organizacional.

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*.

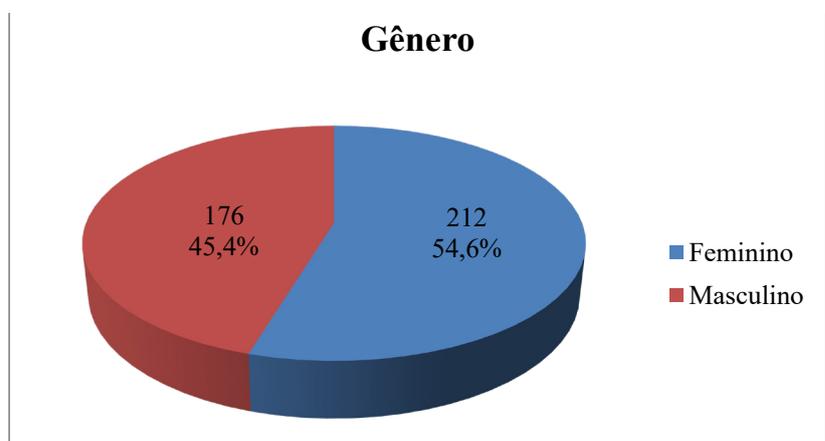
Na análise dos dados, foram utilizadas estatísticas descritivas, com apoio dos softwares SPSS 18<sup>o</sup> e Amos<sup>™</sup>, para caracterizar a amostra e descrever o comportamento dos pesquisados.

## 4 Apresentação dos Resultados

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

Fonte: Dados da Pesquisa.

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

Tabela 2 - Escolaridade dos pesquisados.

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

Fonte: Dados da Pesquisa.

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

Tabela 3 - Tempo de atuação na cooperativa.

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

Fonte: Dados da Pesquisa.

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

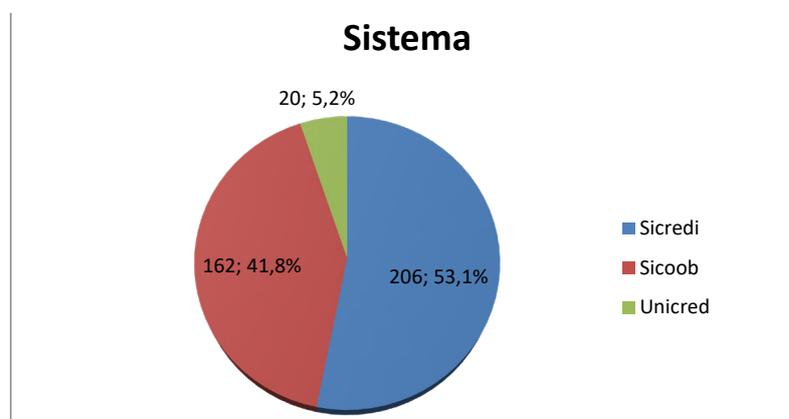
Tabela 4 - Área de atuação na cooperativa.

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

Fonte: Dados da Pesquisa.

A última questão de caracterização geral do entrevistado refere-se ao sistema a qual a cooperativa faz parte. A Figura 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 Unicred, 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 não. Salienta-se, também, que grande parte dos respondentes possui no máximo cinco anos de atuação na cooperativa e que o “atendimento ao associado” é a ocupação que apresenta maior frequência no grupo pesquisado. Destaca-se, ainda, que a maioria dos respondentes faz parte do sistema de crédito Sicredi.

#### 4.2 Percepção dos colaboradores quanto aos Indicadores de Estrutura Organizacional, segundo seu perfil

Uma vez validados os construtos constituintes da “Estrutura Organizacional”, torna-se relevante identificar qual a percepção dos pesquisados com relação a esse aspecto organizacional. Nesse sentido, o Quadro 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.

Quadro 2 - Análise descritiva dos construtos de estrutura organizacional.

CONSTRUTOS E SUAS VARIÁVEIS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO-PADRÃO
<b>“Descentralização”</b>	<b>0,48</b>	<b>4,50</b>	<b>0,751</b>
ESTDES01 - Nesta empresa, as decisões são tomadas em grupo, buscando-se a participação dos empregados nas decisões.	3,99	4,00	1,780
ESTDES02 - Esta empresa dá liberdade ao empregado para exercer o trabalho da maneira que considera mais eficaz.	4,65	5,00	1,008
ESTDES03 - Nesta empresa os chefes fornecem respostas rápidas aos seus subordinados.	4,50	5,00	1,460
ESTDES04 - Esta empresa dá liberdade para os empregados solucionarem os problemas.	4,77	5,00	1,018
<b>“Hierarquização”</b>	<b>3,61</b>	<b>3,67</b>	<b>1,122</b>

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
<b>“Especialização”</b>	<b>3,49</b>	<b>3,67</b>	<b>1,058</b>
ESTESP08 - Os empregados não participam das decisões da empresa, elas sempre são tomadas de cima para baixo.	3,48	4,00	1,925
ESTESP09 – Nesta empresa, os chefes definem as tarefas e os empregados as executam.	4,20	5,00	1,932
ESTESP10 - Considero meu trabalho muito repetitivo, pois sempre executo as mesmas tarefas.	2,80	3,00	1,906

Fonte: Dados da Pesquisa.

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

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

Na Tabela 5 são apresentados os resultados do Teste t para amostras independentes que foi utilizado para avaliar a relação entre o gênero do entrevistado e as respostas com relação a sua percepção sobre os três construtos de estrutura organizacional. Ressalta-se que, anteriormente à aplicação do teste t, aplicou-se o teste F para avaliar a hipótese de igualdade das variâncias dos dois grupos. Para os três construtos foi constatada a igualdade entre as variâncias, aplicando-se o teste t homocedástico.

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

Tabela 5 - Associação entre gênero e estrutura organizacional.

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

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: \*Diferença significativa ao nível de 5%.

Foi testada a associação entre a faixa de idade do respondente e sua avaliação sobre a estrutura organizacional, cujos resultados estão apresentados na Tabela 6. Tendo em vista que a amostra possui apenas dois respondentes com mais de 55 anos de idade, foi necessário realizar um rearranjo nas faixas, ficando quatro faixas de idade, sendo que as três primeiras continuaram iguais e a quarta e última faixa foi de 46 anos ou mais.

Tabela 6 - Associação entre idade e estrutura organizacional.

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

Fonte: Dados da Pesquisa.

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

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

Na análise da variância (ANOVA), os resultados do teste de Hochberg não permitiu rejeitar a hipótese nula de que a média dos grupos é igual. Os resultados do teste F para diferença de médias nos construtos foram, respectivamente: “Descentralização” (F = 1,716; sig. = 0,163), “Hierarquização” (F = 0,604; sig. = 0,613) e “Especialização” (F = 0,151, sig. = 0,929) indicando que, com 95% de confiança, não há diferenças significativas entre as médias dos grupos etários. Dessa forma, conclui-se que a faixa de idade do respondente não apresenta relação com a sua avaliação sobre a estrutura organizacional em nenhum dos três construtos analisados.

Para analisar a associação do grau de escolaridade com as respostas obtidas, foi necessário reagrupar as faixas de escolaridade, pois alguns grupos possuíam poucas observações. Dessa forma, na primeira faixa ficaram os respondentes com grau de escolaridade até ensino médio completo. As demais faixas ficaram exatamente como originalmente propostas. Os resultados encontrados estão apresentados na Tabela 7.

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

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

Tabela 7 - Associação entre escolaridade e estrutura organizacional.

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

Fonte: Dados da Pesquisa.

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

Para os construtos “Hierarquização” ( $F = 0,100$ ; sig. = 0,960) e “Especialização” ( $F = 2,248$ , sig. = 0,082) não foram identificadas diferenças significativas entre as médias dos grupos ao nível de significância de 5%. Os resultados do estudo da relação entre o tempo de atuação na cooperativa e os construtos de estrutura organizacional estão apresentados na Tabela 8. O teste de homogeneidade da variância indicou que as variâncias são homogêneas nos três construtos. Nos construtos “Descentralização” ( $F = 3,295$ ; sig. = 0,006) e “Especialização” ( $F = 2,442$ ; sig. = 0,034), o resultado do teste de diferença das médias foi significativo, indicando que há pelo menos um grupo com média diferente. Como o tamanho dos grupos é diferente, utilizou-se o teste de Hochberg para identificar as diferenças nas médias. Já o construto “Hierarquização” ( $F = 1,053$ ; sig. = 0,386) não indicou diferença nas médias entre os grupos. Constata-se que a percepção média com relação à descentralização é maior para quem possui menos de um ano de atuação na cooperativa, em relação a quem possui de 11 a 15 anos de atuação.

Tabela 8 - Associação entre tempo de atuação na cooperativa e estrutura organizacional.

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

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

A Tabela 9 apresenta os resultados do estudo da relação entre a área de atuação na cooperativa e os construtos de estrutura organizacional. O teste de homogeneidade da variância indicou que as variâncias são homogêneas nos três construtos.

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

Tabela 9 - Associação entre área de atuação na cooperativa e estrutura organizacional.

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

Fonte: Dados da Pesquisa.

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

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

Para finalizar o estudo da estrutura organizacional, foi testada a relação entre o sistema de crédito da cooperativa do respondente e os construtos descentralização, hierarquização e especialização, cujos resultados estão na Tabela 10.

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

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

Tabela 10 - Associação entre sistema de crédito e estrutura organizacional.

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

Fonte: Dados da Pesquisa.

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

Os resultados permitem concluir que os colaboradores do sistema Sicoob percebem com maior intensidade a descentralização na sua cooperativa do que os colaboradores do sistema Sicredi. Com relação à especialização da organização, constata-se que os colaboradores do sistema Sicredi a percebem como mais especializada do que os colaboradores do sistema Sicoob. Para a hierarquização, não houve diferença significativa na percepção dos respondentes considerando o sistema a qual pertencem.

## 5 Conclusões

Relembrando o objetivo geral deste trabalho, que é identificar a percepção dos colaboradores das cooperativas de crédito em relação às estratégias de gestão de pessoas adotadas de acordo com o seu perfil, pode-se concluir que predomina nas organizações a descentralização em relação à hierarquia e à especialização. Isto leva a crer que nestas organizações, as decisões são tomadas em grupo, buscando-se a participação nas decisões, há liberdade para o trabalho ser exercido da maneira considerada mais eficaz e para a solução dos problemas do cotidiano. Como a organizações não são tidas como hierarquizadas e demasiado especializadas, os colaboradores percebem proximidade na relação com as chefias e um trabalho enriquecido na forma e no conteúdo.

Ao se considerar as especificidades que poderiam surgir do cruzamento dos dados com o perfil dos respondentes, salienta-se que as principais diferenças emergidas na pesquisa apontam para serem os indivíduos do sexo masculinos, os respondentes possuidores de ensino médio e os colaboradores do Unicred como os perfis a apresentar diferença nesta percepção. Não é possível determinar, nem foi objetivo desta pesquisa, se esta diferença de percepção em relação às estratégias genéricas afeta as políticas e práticas de gestão de pessoas aplicadas pelas cooperativas de crédito. 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

- ALBUQUERQUE, L. G. de. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (Org.). **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARAÚJO, E. A. T.; SILVA, W. A. C. Cooperativas de crédito: a evolução dos principais sistemas brasileiros com um enfoque em indicadores econômico-financeiros. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v.9, n.1, p.117-126, 2011.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BOSQUETTI, M. A. *et al.* O alinhamento da estratégia de gestão de pessoas com a estratégia organizacional. In: ALBUQUERQUE, L. G. de; LEITE, N. P. (Org.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRASIL. Lei 5764/71 de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das cooperativas e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm)>. Acesso em: 25 de mai. 2012.
- COOPERATIVISMO DE CRÉDITO**. Disponível em <[www.cooperativismodecredito.coop.br](http://www.cooperativismodecredito.coop.br)>. Acesso em 30 de out. 2013.
- 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.
- FGC - **FUNDO GARANTIDOR DE CRÉDITO**. 2013. Disponível em: <<https://www.fgc.org.br/>>. Acesso em: 30 de out. 2019.
- 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**. 2013. Brasília. Disponível em: <[www.ocb.org.br](http://www.ocb.org.br)>. Acesso em: 31 de out. 2019.

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