

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE
GERENTES E NÃO GERENTES**

**PEOPLE MANAGEMENT PRACTICES: THE ANALYSIS OF PERCEPTION OF
MANAGERS AND NON-MANAGERS**

Ivano Ribeiro

Doutorando em Administração na Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Professor da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE

E-mail: ivano.adm@gmail.com (Brasil)

Morgana Bogoni Bernardt Capponi

Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE

E-mail: morgana_bernardt@gmail.com (Brasil)

Antonio Oliveira de Carvalho

Doutorando em Administração na Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Professor da Universidade Federal do Recôncavo Baiano – UFRB

E-mail: professorcarvalho@rocketmail.com (Brasil)

Fernando Antonio Ribeiro Serra

Doutor em Engenharia Materiais e de Processos Químicos e Metalúrgicos pela Pontifícia
Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho –
PPGA/UNINOVE

E-mail: fernandoars@uninove.br (Brasil)

Data de recebimento do artigo: 25/08/2014

Data de aceite do artigo: 06/01/2015

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE GERENTES E NÃO GERENTES

RESUMO

Mesmo havendo um consenso de que as práticas de Gestão de Pessoas (GP) ofereçam benefícios tanto no curto quanto no médio-longo prazo, parte da literatura aponta que os investimentos nestas práticas se concentram nos cargos mais elevados de uma organização. Neste artigo, buscamos identificar como essas práticas são percebidas por empregados ocupantes de cargos gerenciais e não gerenciais. Para a realização do estudo, investigamos 131 empregados de duas diferentes instituições financeiras, um banco de varejo privado e uma cooperativa de crédito. Os dados foram analisados quantitativamente, onde dois grupos: um formado por gerentes e outro de não gerentes foram relacionados com quatro práticas de GP: reconhecimento e estímulos; integração; comunicação; e treinamento, constructos resultantes de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE). Os resultados indicam que os profissionais com cargos gerenciais possuem maior percepção das práticas de GP adotadas. A prática “treinamento” apresentou a média mais elevada de percepção do que as demais práticas, independentemente do cargo. Observamos ainda, que o nível de percepção da prática de “treinamento” é maior em gerentes de bancos privados do que gerentes de cooperativas de crédito. Como os estudos desta natureza tendem em se concentrar na análise de práticas isoladas, este estudo contribui para o entendimento de um conjunto de práticas e de sua relação com diferentes níveis hierárquicos.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas; Práticas de Gestão de Pessoas; Cargos Gerenciais.

PEOPLE MANAGEMENT PRACTICES: THE ANALYSIS OF PERCEPTION OF MANAGERS AND NON-MANAGERS

ABSTRACT

While there is a consensus that the Human Resources Management Practices (HRMP) provides benefits both in the short and in the medium-long term, of the literature shows that investments in these practices are concentrated in the higher ranks of an organization. In this article, we seek to identify how these practices are perceived by employees that occupy managerial positions and non-managerial. For the study investigated 131 employees in two different financial institutions, a private retail bank and a credit cooperative. Data were analyzed quantitatively, where two groups: one formed by managers and other non-managers are related to four practices: recognition and incentives; integration; communication; and training, constructs resulting from an Exploratory Factor Analysis (EFA). The results indicate that professionals with greater, insight into management positions adopted human resources practices. The practice “training” presented the highest average of perception than other practices, regardless of position. We also observed that the level of awareness of the practices of “training” is greater in private banks managers than credit unions managers. As studies of this nature tend to concentrate on the analysis of individual practices, this study contributes to the understanding of a set of practices and their relation to different hierarchical levels.

Keywords: Strategic Management of People; People Management Practices; Management Positions.



1 INTRODUÇÃO

A importância dos indivíduos, suas habilidades e competências é amplamente considerada no ambiente organizacional e explorada na literatura em estratégia. Alguns fatores como a terceirização, novos modelos de gestão, avanços tecnológicos e automação, provocaram mudanças significativas na forma com que as práticas de Gestão de Pessoas (GP) são desenvolvidas. Assim, as organizações estão buscando constantemente o desenvolvimento de práticas de GP que visam melhorar o desempenho funcional por meio de processos de integração, sistemas internos de comunicação, programas de reconhecimento, treinamento e estímulo aos empregados.

Isto ocorre porque os indivíduos de uma organização podem representar uma grande fonte de vantagem competitiva (Ulrich, Younger & Brockbank, 2008; Jackson & Hong, 2008), direcionando as organizações para o desenvolvimento e implementação de práticas de GP que contribuam para a competitividade organizacional. Nesse sentido, os investimentos na área devem ser constantes podendo focalizar o desenvolvimento de novas habilidades e competências, e/ou buscar a potencialização de conhecimentos já existentes (Brockbank, 1999; Snell, Shadur & Wright, 2001).

Mesmo que tais práticas estejam relacionadas diretamente com a obtenção de melhores resultados (Gelade & Ivery, 2003; Huselid & Becker, 1996; Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996), as organizações tendem a realizá-las para grupos de empregados de maior nível hierárquico. Nesse sentido, este estudo buscou identificar como diferentes práticas de GP são percebidas por empregados de cargos gerenciais e não gerenciais. O estudo pautou-se na seguinte questão de pesquisa: como as práticas de gestão de pessoas são percebidas por empregados de cargos gerenciais e não gerenciais?

Para responder esta questão foram investigados 131 empregados de cargos gerenciais e não gerenciais de duas diferentes instituições financeiras, sendo a primeira um banco de varejo privado e a segunda uma cooperativa de crédito. Os grupos de gerentes e não gerentes foram relacionados com quatro práticas de GP: reconhecimento e estímulo; integração; comunicação; e treinamento. Estes constructos foram identificados a partir de 15 variáveis analisadas e extraídas por meio de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE).

Os resultados apontam que a prática mais presente está relacionada com “treinamento”, enquanto “reconhecimento e estímulo” apresentou a menor média. Das quatro práticas analisadas,



três delas apresentaram diferenças significantes entre os grupos de gerentes e não gerentes, todas com médias mais elevadas no grupo de gerentes.

A apresentação deste artigo está dividida em sete seções incluindo introdução, a segunda apresenta o referencial teórico com os principais conceitos e teorias que envolvem o tema de gestão estratégica de pessoas e práticas de GP. Na terceira é apresentado o modelo conceitual e as hipóteses de pesquisa. A quarta seção é destinada à descrição do método utilizado. A quinta é destinada à apresentação dos resultados, e posterior discussão dos resultados na sexta seção. Por fim, a sétima e última seção destinam-se às considerações finais, apontando as limitações e direcionamentos para novas pesquisas.

2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

A área de Gestão de Pessoas (GP) tem evoluído ao longo dos anos, buscando o desenvolvimento de ações eficazes de ajustar as expectativas da organização com a de seus empregados. Isso permite ao mesmo tempo, melhor rendimento profissional e maior competitividade da organização (Souza, Bertolini & Ribeiro, 2014). Nesse sentido, é fundamental que as organizações desenvolvam práticas de GP que maximizem todo o potencial dos empregados (Snell et al., 2001).

Uma série dessas práticas são observadas na literatura, sendo todas desenvolvidas para melhor gerenciamento e melhoria do desempenho funcional dos empregados (Schuler & Jackson, 1987; Wright, Dunford & Snell, 2001). As práticas podem se apresentar de diferentes formas nas organizações, e mesmo existindo uma grande variedade, dificilmente as empresas conseguem a implementação de grande número delas (Pfeffer, 2005).

A literatura apresenta a existência de uma série de práticas de GP, podendo elas estar relacionadas aos programas de treinamento, recrutamento, remuneração e recompensas, comunicação, avaliações de desempenho, promoção, envolvimento e desenvolvimento. Essas práticas podem variar tanto em sua formatação quanto nas nomenclaturas, dependendo do próprio contexto da organização (Fey, Morgulis-Yakushev, Park & Björkman, 2009). Contudo, tais práticas podem ser observadas sob duas diferentes perspectivas: a das melhores práticas e a do ajustamento.

A primeira delas a “perspectiva das melhores práticas” (Becker & Ruas, 1997), aponta que as práticas podem ser universais independente do contexto organizacional. Quando essas práticas são bem desenvolvidas e implementadas podem contribuir de forma efetiva para melhor

desempenho da organização (Pfeffer, 2005), nesta perspectiva o grande desafio das organizações é identificar e adotar as práticas corretas.

A segunda perspectiva é a baseada no “melhor ajustamento” das práticas com as particularidades de um negócio, necessitando assim de um alinhamento horizontal e vertical (Martín-Alcázar, Romero-Fernández & Sánchez-Gardey, 2005). Este alinhamento horizontal está relacionado à integração interna de todas as práticas de gestão de pessoas, assim todas as práticas são desenvolvidas e/ou implementadas de forma complementar uma da outra (Wood, 1999). Isso permite grande sinergia nos processos, possibilitando maior capacidade de geração de vantagem em relação ao desenvolvimento de práticas isoladas e independentes.

Já o alinhamento vertical é baseado no ajustamento das práticas de gestão de pessoas com as estratégias organizacionais (Schuler & Jackson, 1987). Nessa abordagem, merecem destaque as práticas a ser direcionadas para o alcance dos objetivos estratégicos de cada organização. Assim, questões de médio e longo prazo também devem ser consideradas, já que esses objetivos estratégicos é que indicarão as práticas mais adequadas.

Duas visões são abordadas na literatura em relação ao alinhamento vertical, uma delas é baseada em um enfoque contingencial (Martín-Alcázar et al., 2005), onde todos os efeitos relacionados com as ações da área de GP estão sujeitos ao próprio ambiente na qual a empresa está inserida. Esse ambiente envolve elementos internos e externos, e as práticas devem ser desenvolvidas de acordo com a forma que a organização compete em um determinado mercado.

A outra visão se concentra em uma abordagem configuracional, em que as práticas devem ser sistemas integrados e consistentes (Lacombe & Albuquerque, 2008). Assim, determinadas combinações do alinhamento horizontal resultam em um maior ou menor desempenho organizacional. A eficiência desses sistemas é a base para que a organização faça suas escolhas de forma adequada e obtenha também o alinhamento vertical (Becker & Ruas, 1997).

2.1 TREINAMENTO, RECONHECIMENTO E ESTÍMULO, COMUNICAÇÃO E INTEGRAÇÃO

Dentre as diversas práticas descritas na literatura algumas delas estão mais presentes no contexto organizacional. Dentre elas estão as relacionadas com treinamento e desenvolvimento de empregados (Abdullah, 2010). Tais práticas são capazes de gerar incrementos ou mudanças



significantes no desempenho dos empregados (Goldstein, 1991). A principal diferença entre o treinamento e desenvolvimento é que o primeiro se refere à aquisição de conhecimentos para tarefas específicas (Wexley, 1984). Já o desenvolvimento é um processo que se concentra no longo prazo (Walton, 1999). Cabe destacar que os programas de treinamento e desenvolvimento contribuem tanto para a melhoria do desempenho individual, como de suas equipes, e da organização como um todo (Delbridge, Hauptmeier & Sengupta, 2011).

Outras práticas amplamente investigadas na área de GP estão relacionadas aos programas de reconhecimento dos membros de uma organização. Questões voltadas para o reconhecimento são fortes elementos motivacionais (Rynes, Gerhart & Minette, 2004; Patel & Cardon, 2010). Nesse sentido, práticas que observem o retorno financeiro e gratificações, como programas adequados de remuneração, incentivos e benefícios podem proporcionar reconhecimento e valorização (Barret, 1991). Contudo, Lima, Santana e Santos (2011) sublinham que o reconhecimento deve ir além da remuneração. Rynes et al. (2004) destacam que as condições de trabalho, políticas da empresa, realização, segurança, e aspectos relacionados com a maior participação no processo decisório são fortes elementos de motivação e impactam diretamente nos resultados de uma organização.

As práticas que envolvem a comunicação também são elementos capazes de impactar no desempenho financeiro de uma empresa (Croucher, Gooderham & Parry, 2006). Elas devem ser desenvolvidas de uma forma que permita que os empregados tenham acesso a informações de maneira clara e objetiva. Além da clareza e objetividade, uma atenção especial deve ser dada aos aspectos culturais do indivíduo ou dos grupos presente em diferentes unidades, já que diferentes traços culturais podem gerar diferentes entendimentos de uma mesma informação (Fujimoto, Bahfen, Fermelis & Härtel, 2007).

Ao se analisar cultura e comunicação no contexto da área de GP, outro importante elemento a ser analisado é o papel da integração dos empregados (Fujimoto et al., 2007). A integração é um fator comportamental que se relaciona com o nível de energia produtiva de uma equipe, em que processos de integração adequados melhoram o nível de satisfação e comprometimento dos empregados, impactando positivamente no volume de negócios (Raes, Baruch & De Jong, 2012). As empresas devem estar atentas aos níveis de integração dos seus membros, pois essas práticas que envolvem uma maior socialização, adaptação, e construção de relacionamentos podem diminuir ao longo do tempo (Wright, 2002).

Todas as práticas de GP possuem uma estreita relação entre si (Kidron, Tzafrir, Meshulam & Iverson, 2013). Nesse sentido, os aspectos relacionados ao reconhecimento e estímulo devem ser complementares aos programas de avaliação. Iso pode ocorrer por meio de sistemas integrados de

avaliação, e que permita que se conheçam as reais necessidades de cada indivíduo e posteriormente sejam desenvolvidas práticas que as atendam. Esse estímulo pode estar relacionado aos desafios que a atividade apresenta, e assim pode ser percebida de diferentes formas por pessoas que tenham diferentes níveis de aceitação ou rejeição à mudança (McGill & Slocum, 1993; Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2013).

3 HIPÓTESES DE PESQUISA

Mesmo que as práticas de gestão de pessoas sejam reconhecidas como fundamentais para o desenvolvimento de habilidades, competências individuais e conseqüentemente para melhoria do resultado organizacional. Schuler e Jackson (1987) destacam que tais práticas não estão presentes em todas as organizações. Empresas de maior porte possuem melhores estruturas e programas que melhoram a qualidade do trabalho e o rendimento do empregado. Mesmo assim, os autores destacam que essas práticas não estão presentes da mesma forma nos diversos níveis hierárquicos, sendo desenvolvidos quase sempre para empregados ocupantes de cargos hierarquicamente mais elevados ou com funções estratégicas.

A partir da visão em que empregados com cargos de níveis operacionais, e com cargos gerenciais possuem tratamentos distintos pelas organizações, é plausível afirmar que a ocorrência desta distinção também afete o nível de percepção das práticas de GP desses diferentes grupos, e por meio desta visão formulamos a seguinte hipótese de pesquisa:

Hipótese 1. Empregados com cargos gerenciais apresentam maior percepção de práticas de gestão de pessoas que empregados de cargos não gerenciais.

A partir da perspectiva que diferentes instituições possam desenvolver e implementar práticas de GP também de formas distintas para os cargos gerenciais, verificamos se as percepções de gerentes de diferentes em instituições “privadas e cooperativas” também se diferem. Estas últimas possuem valores como solidariedade, cooperação e ajuda mútua que são fundamentais para o desenvolvimento e consolidação de uma instituição financeira (Freitas & Freitas, 2013).



Este ambiente ainda possui uma dimensão sociopolítica bem delineada e baseada na perspectiva solidária. Estes elementos são essenciais também para o desenvolvimento dos empregados, que diante deste ambiente se sentem como parte da instituição, possuindo assim, grande percepção de sua importância no contexto profissional. Pressupomos, então, que empregados com cargos gerenciais de cooperativas possuem maiores níveis de percepção de práticas de GP, e desta forma formulamos a segunda hipótese:

Hipótese 2. Empregados com cargos gerenciais de cooperativas de crédito possuem maior nível de percepção de práticas de GP que empregados com cargos gerenciais de instituições privadas.

Para responder à pergunta de pesquisa e as hipóteses formuladas, fez-se necessário utilizar uma metodologia adequada, na qual foram consideradas as observações de Creswell (2010). O autor comenta sobre a necessidade de analisar os passos necessários para o desenvolvimento de uma pesquisa de nível científico. No capítulo 4, apresentamos a forma e as etapas da realização deste artigo.

4 MÉTODO

Para este estudo empregamos uma abordagem quantitativa, os dados foram coletados por meio de um questionário composto de quinze questões relacionadas às práticas de gestão de pessoas, o instrumento utilizado foi adaptado de Zandonadi, Figueiredo & Silva, (2007), por meio do instrumento os autores analisaram as percepções de empregados de bancos do estado do Paraná. Como o instrumento original foi elaborado e utilizado para o contexto do endomarketing uma nova validação do modelo foi efetuada para a análise de práticas de GP.

A validação do questionário foi realizada por meio de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), pelo método dos componentes principais com rotação Varimax, de acordo com as indicações de Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham, (2009) e Marôco (2011). Para realização do teste foram observados os pressupostos de número da amostra maior que 05 por variável observada; grande parte dos coeficientes de correlação maior que 0,30; valor do teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) acima de 0,7; e extração dos fatores com *eigenvalue* com valor acima de 1 (Figueiredo-Filho & Silva-Junior, 2010). Assim, foram extraídos quatro fatores: reconhecimento e estímulo;

integração; comunicação; e treinamento, todos com valores de *Alfa de Crombach* dentro dos limites aceitáveis para as ciências sociais.

A amostra da pesquisa foi composta por empregados de duas instituições financeiras. Uma cooperativa de crédito com mais de 40 anos de fundação e presente em diversos municípios do Brasil. A outra instituição foi um banco de varejo privado presente em mais de 20 países. Optamos por analisar instituições financeiras por possuírem como características a presença de práticas de GP desenvolvidas e formalizadas, diferentes de outras organizações com menor grau de maturidade ou de menor porte (Freitas & Freitas, 2013).

Os dados foram coletados em dois momentos distintos, os questionários referentes à cooperativa de crédito foram aplicados entre os meses de julho e agosto de 2013. Os questionários foram entregues em papel para os empregados de cargos gerenciais e não gerenciais de seis unidades de atendimento situadas em um município do estado do Paraná, sendo todos retirados em um prazo de três semanas. Nessa fase, 88 questionários foram entregues e destes, 85 foram respondidos – totalizando um retorno de mais de 96%.

As informações do banco privado foram coletadas entre os meses de junho e julho de 2014 também em um município do estado do Paraná. Da mesma forma que na cooperativa de crédito, os questionários foram entregues impressos e retirados em um prazo de duas semanas. Dos 60 questionários enviados 46 foram respondidos, o que totalizou um retorno de aproximadamente 76%. Contudo neste último caso, o tempo entre a entrega e retirada dos questionários foi menor, o que pode ter ocasionado o menor percentual de retorno. Buscando verificar nossas hipóteses de pesquisa, procedemos com as análises que são apresentadas no capítulo de resultados.

5 RESULTADOS

Inicialmente observamos a correlação das quinze questões presentes no instrumento, identificando as possíveis associações e possibilidade de união de algumas delas para formação de novos constructos. Na Tabela 1 apresentamos uma matriz com os coeficientes de correlação de *Pearson*. Nessa análise os valores podem variar de (-1 até 1). Um valor de (-1) sugere uma correlação negativa perfeita, o valor (0) aponta a não existência de correlação, e (1) indica uma correlação positiva perfeita (Hair et al., 2009). Uma interpretação mais detalhada é apresentada por



Dancey e Reidy (2006), que destacam que uma correlação de (0,10 até 0,30) é fraca, valores de (0,40 até 0,60) demonstram uma correlação moderada, e valores acima de (0,70) indicam uma forte correlação. Também são apresentadas as médias e desvio padrão, medidas que julgamos pertinentes em função dos dados terem sido obtidos por meio de uma escala de cinco pontos.

Tabela 1 - Média, desvio padrão e correlações dos itens da escala

	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Favorecimento do comprometimento	3,95	0,60														
2 Demonstração da importância do empregado pela organização	3,90	0,58	,627**													
3 Favorecimento da disseminação da cultura e clima organizacional	4,19	0,54	,387**	,354**												
4 Comunicação interna de forma clara e objetiva	3,92	0,60	,393**	,308**	,327**											
5 Disseminação do planejamento estratégico por meio da comunicação interna	3,92	0,62	,443**	,383**	,322**	,743**										
6 Treinamentos proporcionam maior profissionalização e formação	4,06	0,58	0,17	,270**	,257**	,300**	,336**									
7 Reconhecimento profissional contribui para a retenção no emprego e estimula os empregados	3,71	0,79	,276**	,390**	,292**	,228**	,217*	,191*								
8 Remuneração efetuada satisfaz os empregados	3,57	0,82	,312**	,201*	,253**	,321**	,306**	,265**	,518**							
9 Desenvolvimento da carreira se dá de maneira justa e transparente	3,63	0,76	,381**	,285**	,284**	,512**	,507**	,245**	,529**	,562**						
10 Atividades profissionais apresentam desafios e estímulos	3,85	0,60	,341**	,287**	,279**	,498**	,398**	,204*	,376**	,287**	,502**					
11 Treinamentos desenvolvidos de acordo com as necessidades	4,00	0,54	,309**	,245**	,236**	,401**	,298**	,566**	,180*	,242**	,433**	,331**				
12 Liberdade para buscar novos desafios profissionais na organização	3,97	0,61	,440**	,385**	,368**	,372**	,361**	,246**	,463**	,359**	,461**	,430**	,375**			
13 Programas de benefícios atendem as expectativas e necessidades dos empregados	3,97	0,62	,265**	,420**	,338**	,323**	,433**	,370**	,359**	,382**	,419**	,421**	,390**	,427**		
14 Atividades desempenhadas favorecem a autorrealização dos empregados	3,92	0,67	,508**	,395**	,299**	,442**	,409**	,232**	,551**	,410**	,425**	,542**	0,17	,544**	,328**	
15 O Emprego proporciona status social	3,82	0,63	,406**	,291**	,394**	,413**	,338**	,178*	,379**	,391**	,464**	,521**	,273**	,472**	,561**	,516**
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).																
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).																

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Observando a matriz de correlações identificamos que quase a totalidade das correlações foram fracas ou moderadas, existindo apenas uma correlação acima de 0,70. Esta medida de associação é referente às variáveis comunicação interna de forma clara e objetiva (4) e disseminação do planejamento estratégico por meio da comunicação interna (5). Esses resultados dão suporte pelo menos, em parte, para a execução da Análise Fatorial Exploratória (AFE).

Contudo antes da execução do teste, recorreremos à análise do KMO que apontou valor de 0,815 com *p.valor* de 0,000, valores que conforme destacam Hair et al. (2009) e Marôco (2011)

confirmam a possibilidade de utilização de todas as variáveis. A AFE foi realizada pelo método dos componentes principais com utilização da rotação *Varimax*. Verificamos inicialmente o número de fatores a serem retidos pelo critério de Kaiser “*eigenvalues* superiores a 1” no qual apontou que quatro fatores deveriam ser retidos.

Na Tabela 2 observamos as cargas fatoriais de cada um dos quinze itens utilizados na análise, e visando facilitar a visualização foram ocultados os valores inferiores a 0,40. Nas últimas linhas também apresentamos os valores das variâncias acumuladas e do *Alfa de Cronbach* de cada fator.

Tabela 2 - Análise fatorial exploratória das variáveis de pesquisa

Itens	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Reconhecimento profissional contribui para a retenção no emprego e estimula os empregados	0,804			
Remuneração que satisfaz os empregados	0,730			
Desenvolvimento da carreira se dá de maneira justa e transparente	0,642			
Atividades profissionais apresentam desafios e estímulos	0,500			
Liberdade para buscar novos desafios profissionais na organização	0,537			
Programas de benefícios atendem as expectativas e necessidades dos empregados	0,454			
Atividades desempenhadas favorecem a autorrealização dos empregados	0,599			
O Emprego proporciona status social	0,589			
Favorecimento do comprometimento		0,767		
Demonstração da importância do empregado pela organização		0,835		
Favorecimento da disseminação da cultura e clima organizacional		0,555		
Comunicação interna de forma clara e objetiva			0,856	
Disseminação do planejamento estratégico por meio da comunicação interna			0,792	
Treinamentos proporcionam maior profissionalização e formação				0,841
Treinamentos desenvolvidos de acordo com as necessidades				0,792
Variância explicada (%) acumulado	42	51	58	65
Alfa de Cronbach	0,864	0,719	0,853	0,722
Extraction Method: Principal Component Analysis.				
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O primeiro fator extraído é o que possui a maior variância no modelo (42%), possuindo oito dos quinze itens utilizados, sendo: reconhecimento profissional contribui para a retenção no emprego e estimula os empregados; remuneração que satisfaz os empregados; desenvolvimento da carreira se dá de maneira justa e transparente; atividades profissionais apresentam desafios e estímulos; liberdade para buscar novos desafios profissionais na organização; programas de benefícios atendem as expectativas e necessidades dos empregados; atividades desempenhadas favorecem a autorrealização dos empregados; emprego proporciona *status* social. Como todas essas variáveis estão relacionadas a elementos descritos por Rynes et al. (2004); Patel e Cardon (2010);

Barret (1991); Jimenez-Jimenez e Sanz-Valle (2013) como elementos relacionados ao reconhecimento e formadores de estímulo ao empregado, nomeamos o (fator 1) de **Reconhecimento e Estímulo**.

O segundo fator agregou três itens: favorecimento do comprometimento; demonstração da importância do empregado pela organização; e favorecimento da disseminação da cultura e clima organizacional. Estas questões são fundamentais no processo de integração do empregado à organização e com outros membros conforme destacam Raes et al. (2012), assim nomeamos o (Fator 2) **Fator Integração**.

Na sequência o terceiro fator agregou apenas dois itens: comunicação interna de forma clara e objetiva; e disseminação do planejamento estratégico por meio da comunicação interna. Ambas diretamente ligadas aos processos de comunicação conforme descrito por Croucher et al. (2006) e Fujimoto et al. (2007). Dessa forma, nomeamos esta nova variável (fator 3) **Fator Comunicação**.

O último fator retido também agregou apenas dois itens: treinamentos proporcionam maior profissionalização e formação; e treinamentos desenvolvidos de acordo com as necessidades. Ambos relacionados aos processos descritos por Goldstein (1991) e Armstrong (2001) como um dos principais temas analisados em gestão estratégica de pessoas. Como os dois itens se concentram em apenas um tema, nomeamos o (fator 4) de **Treinamento**.

A partir desses resultados, optamos em dividir nossas hipóteses iniciais, buscando testar isoladamente cada um dos constructos formados após a AFE. Assim, as novas hipóteses testadas foram:

Hipótese 1a. Empregados com cargos gerenciais apresentam maior percepção da prática de “reconhecimento e estímulo” que empregados de cargos não gerenciais.

Hipótese 1b. Empregados com cargos gerenciais apresentam maior percepção da prática de “integração” que empregados de cargos não gerenciais.

Hipótese 1c. Empregados com cargos gerenciais apresentam maior percepção da prática de “comunicação” que empregados de cargos não gerenciais.

Hipótese 1d. Empregados com cargos gerenciais apresentam maior percepção da prática de “treinamento” que empregados de cargos não gerenciais.

Hipótese 2a. Empregados com cargos gerenciais de cooperativas de crédito possuem maior percepção de práticas de gestão de pessoas que empregados com cargos gerenciais de instituições privadas.

Hipótese 2b. Empregados com cargos gerenciais de cooperativas de crédito possuem maior

percepção de práticas de gestão de pessoas que empregados com cargos gerenciais de instituições privadas.

Hipótese 2c. Empregados com cargos gerenciais de cooperativas de crédito possuem maior percepção de práticas de gestão de pessoas que empregados com cargos gerenciais de instituições privadas.

Hipótese 2d. Empregados com cargos gerenciais de cooperativas de crédito possuem maior percepção de práticas de gestão de pessoas que empregados com cargos gerenciais de instituições privadas.

Posteriormente à definição dos fatores e adequação das hipóteses, verificamos “a fins de controle” se empregados de bancos privados e de cooperativas de crédito possuem diferentes percepções em relação às práticas de GP adotadas. Para isso, a opção foi utilizarmos um teste de médias a partir do teste *t*. Assim, foram relacionados os quatro fatores extraídos: reconhecimento e estímulo; integração; comunicação; e treinamento, com os dois grupos de organizações estudadas. Foram observadas as médias de resposta na escala de cinco pontos de 85 empregados do primeiro grupo, e 46 empregados do segundo grupo, os resultados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Percepção das práticas de GP em cooperativas de crédito e bancos privados

Práticas de GP	Tipo de organização	N	Média	SD	<i>p.value</i>
Reconhecimento e estímulo	Cooperativa de crédito	85	3,80	0,50	0,826
	Banco privado	46	3,78	0,49	
Integração	Cooperativa de crédito	85	4,04	0,46	0,305
	Banco privado	46	3,96	0,46	
Comunicação	Cooperativa de crédito	85	3,98	0,58	0,123
	Banco privado	46	3,82	0,54	
Treinamento	Cooperativa de crédito	85	4,06	0,48	0,376
	Banco privado	46	3,98	0,53	

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Observamos os valores de VIF (*Variance Inflation Factor*) que segundo Hair et al. (2009) indica a existência de multicolinearidade, o maior valor encontrado foi (VIF = 1,787), dentro dos níveis aceitos pelo autor. Conforme visualizamos na Tabela 3 não foram encontradas diferenças estatísticas significantes, já que todos os *p-values* foram superiores ao nível de significância de



0,05.

Em seguida, buscamos respostas para o primeiro conjunto de hipóteses formuladas. Novamente a opção foi verificar a existência de diferenças entre as médias dos grupos formados por gerentes e não gerentes (*teste t*). Analisamos 40 empregados de cargos gerenciais e 91 empregados de cargos não gerenciais. Na Tabela 4 observamos que existem diferenças significantes entre os dois grupos pesquisados.

Tabela 4 - Percepção das práticas de GP em gerentes e não gerentes

Políticas de GP	Cargo	N	Média	SD	p.value
Reconhecimento e estímulo	Gerencial	40	4,02	0,30	0,000*
	Não gerencial	91	3,69	0,54	
Integração	Gerencial	40	4,03	0,43	0,735
	Não gerencial	91	4,00	0,48	
Comunicação	Gerencial	40	4,10	0,34	0,003*
	Não gerencial	91	3,84	0,63	
Treinamento	Gerencial	40	4,15	0,43	0,050*
	Não gerencial	91	3,98	0,52	

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Nos grupos de gerentes e não gerentes houve diferenças estatísticas significantes em três das quatro variáveis analisadas. Reconhecimento e estímulos apresentou valores de ($t = 3,633$, p. 0,000); comunicação ($t = 2,439$, p. 0,003); e treinamento ($t = 1,848$, p. 0,05); a variável integração não apresentou diferenças entre os grupos. Nos três grupos onde existem diferenças é visível que as maiores médias estão presentes no grupo de gerentes, assim se pode afirmar que em relação às variáveis a percepção dos gerentes é maior do que em empregados que não possuem cargos gerenciais; novamente não observamos a existência de multicolinearidade ($VIF = 1,787$). Como apenas uma variável não apresentou diferenças significantes, os resultados nos fornecem suporte para as seguintes inferências:

Hipótese 1a. Empregados com cargos gerenciais apresentam maior percepção da prática de “reconhecimento e estímulo” que empregados de cargos não gerenciais (**Não Rejeitada**).

Hipótese 1b. Empregados com cargos gerenciais apresentam maior percepção da prática de “integração” que empregados de cargos não gerenciais (**Rejeitada**)

Hipótese 1c. Empregados com cargos gerenciais apresentam maior percepção da prática de “comunicação” que empregados de cargos não gerenciais (**Não Rejeitada**).

Hipótese 1d. Empregados com cargos gerenciais apresentam maior percepção da prática de “treinamento” que empregados de cargos não gerenciais (**Não Rejeitada**).

A partir das diferenças encontradas entre os grupos de gerentes e não gerentes em relação às práticas de GP, a investigação pautou-se na verificação da existência de diferenças entre os gerentes de cooperativas de crédito e gerentes de instituições privadas. Novamente optamos pelo teste *t* para variáveis independentes, sendo (VIF = 1,350). Na Tabela 5 apresentamos os resultados, onde apenas uma variável apresentou diferenças ao nível de significância de 0,05.

Tabela 5 - Percepção das práticas de GP em gerentes de cooperativas de crédito e instituições privadas

Políticas de GP	Gerentes	N	Média	SD	<i>p.value</i>
Reconhecimento e estímulo	Gerentes de cooperativas	24	3,96	0,36	0,173
	Gerentes de bancos	16	4,10	0,15	
Integração	Gerentes de cooperativas	24	3,94	0,51	0,107
	Gerentes de bancos	16	4,17	0,21	
Comunicação	Gerentes de cooperativas	24	4,15	0,43	0,228
	Gerentes de bancos	16	4,03	0,13	
Treinamento	Gerentes de cooperativas	24	4,04	0,41	0,048*
	Gerentes de bancos	16	4,31	0,40	

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Nessa análise identificamos 40 gerentes no total de instituições investigadas, sendo 24 gerentes da cooperativa de crédito e 16 gerentes do banco de varejo privado. Os resultados indicam que apenas uma variável possui diferença significativa, sendo o fator “treinamento” que apresentou um valor de ($t = -2,045$, $p = 0,048$). Contudo, por meio da média dos grupos é possível observar que o grupo formado pelos gerentes de bancos privados é o que possui percepção mais elevada quanto ao fator “treinamento”. Dessa forma, os resultados deste segundo conjunto de hipóteses foram:

Hipótese 2a. Empregados com cargos gerenciais de cooperativas de crédito possuem maior percepção de práticas de gestão de pessoas que empregados com cargos gerenciais de instituições privadas (**Rejeitada**).

Hipótese 2b. Empregados com cargos gerenciais de cooperativas de crédito possuem maior percepção de práticas de gestão de pessoas que empregados com cargos gerenciais de instituições privadas (**Rejeitada**).

Hipótese 2c. Empregados com cargos gerenciais de cooperativas de crédito possuem maior percepção de práticas de gestão de pessoas que empregados com cargos gerenciais de instituições privadas (**Rejeitada**).

Hipótese 2d. Empregados com cargos gerenciais de cooperativas de crédito possuem maior percepção de práticas de gestão de pessoas que empregados com cargos gerenciais de instituições privadas (**Não Rejeitada**).

6 DISCUSSÃO

Observamos que em todas as análises os *scores* mais elevados de percepção estão relacionados com o fator “treinamento”, resultado que converge com as observações de Sheehan e Cooper (2011), os quais destacam que as práticas de gestão de pessoas ainda se concentram em tarefas essenciais, em que os treinamentos são amplamente explorados para a melhor eficiência laboral. Cardon e Stevens (2004) comentam que o treinamento de pessoas para suas atividades rotineiras e operacionais ainda é uma das práticas mais utilizadas pelas organizações. Eles possuem uma característica básica: a de ser mensurada em termos de resultados de forma mais clara e objetiva, ou seja, seus efeitos são mais perceptíveis no curto e médio prazo.

Ao analisarmos como uma variável de controle, não constatamos a existência de diferenças significantes em relação ao tipo de organização pesquisada. Verificando as hipóteses de pesquisa, os resultados com as observações de Schuler e Jackson (1987) que apontam ser os níveis hierárquicos mais elevados os mais beneficiados por práticas de gestão de pessoas.

Mesmo com as colocações de Freitas e Freitas (2013) os quais sugerem que níveis mais elevados de percepção de GP fossem encontrados em empregados de sistemas cooperativos, isto não foi observado no estudo, conforme resultados do segundo conjunto de hipóteses. Tais resultados podem estar relacionados ao próprio ambiente dos gerentes de cooperativas de crédito, pois estas instituições podem não fornecer aos empregados as condições necessárias para o seu completo desenvolvimento e satisfação (Mutua, Karanja & Namusonge, 2012). Dessa forma, pode existir grande rotatividade de funcionários e falta de motivação e comprometimento, gerados por práticas de gestão de pessoas inadequadas e que afetam o desempenho e o desenvolvimento da carreira profissional.

Os modelos cooperativos ainda possuem certa ineficiência na gestão, principalmente quando se trata de gerir pessoas (Lokhande, 2009). Nesses ambientes, a moral e desempenho do

empregado pode ainda ser baixa devido às políticas da área de recursos humanos “que muitas vezes são boas” mas não são implementadas e utilizadas da maneira correta, já que os departamentos relacionados à gestão de pessoas podem estar sujeitos à questões políticas e influências que imperam no modelo cooperativo (Santhosho, 2011).

Destaca-se ainda, que a variável treinamento foi a única que apresentou diferença entre o grupo de gerentes de cooperativas de crédito e instituições privadas, sendo o maior *score* identificado nos gerentes de instituições privadas. Isto pode estar relacionado com as observações de Daman (2013) o qual sugere que em cargos mais elevados de cooperativas possam existir interesses baseados excessivamente em questões salariais e políticas, em que determinadas práticas relacionadas com a gestão de GP podem ser desenvolvidas de forma incipiente.

Os resultados deste estudo contribuem para ampliação dos conhecimentos sobre as práticas de gestão de pessoas. Uma primeira contribuição está relacionada à validação do instrumento, onde quatro práticas foram extraídas da AFE: reconhecimento e estímulo; integração; comunicação; e treinamento, sugerindo que estas práticas são essenciais para o segmento analisado. Outra importante contribuição se deve ao fato de investigarmos diferentes práticas, já que estudos que abordam o tema se baseiam amplamente na análise de práticas isoladas (Cardon & Stevens, 2004; Stanton & Nankervis, 2011; Ribeiro, Roglio & Pécora-Junior, 2013).

6.1 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Destacamos que existem limitações neste trabalho, já que analisamos um único segmento, que foi o das “instituições financeiras” as quais podem possuir características únicas que não possibilitam a generalização dos resultados para demais segmentos organizacionais. A amostra reduzida também é outro fator limitador, pois observamos apenas as percepções de 131 empregados, sendo 40 deles de cargos gerenciais.

Sugerimos assim, que futuras pesquisas analisem ainda, se as características gerenciais podem influenciar nessas percepções. Elas podem agregar variáveis como: sexo, idade, tempo na função, e grau de escolaridade. Como analisamos apenas dois grupos: gerentes e não gerentes novos estudos podem ampliar os níveis de observação, podendo verificar a percepção em relação ao grau de proximidade com o cargo gerencial (técnicos, analistas, supervisores e outros). Outras características que também podem ser analisadas são as não perceptíveis como: cultura dos



membros e aspectos cognitivos. É importante que também sejam analisados outros ambientes organizacionais para verificar se os resultados encontrados no ambiente das instituições financeiras se comprovam em organizações industriais, de serviços e outros.

7 CONCLUSÕES

As práticas de gestão de pessoas são fundamentais para a melhoria do desempenho organizacional. Contudo, grande parte dos estudos acadêmicos na área, ainda se concentra na identificação de práticas isoladas. Neste estudo observamos quatro práticas distintas: reconhecimento e estímulo; integração; comunicação; e treinamentos, elementos que são fundamentais para a melhoria do desempenho organizacional (Goldstein, 1991; Rynes et al., 2004; Croucher et al., 2006; Raes et al., 2012). Assim, buscamos com este estudo avançar no entendimento sobre as percepções das práticas de GP de empregados de cargos gerenciais e não gerenciais. Elas são questões fundamentais, já que essas práticas podem gerar melhoria na motivação, satisfação no trabalho, maior comprometimento com atividades e tarefas, melhoria da qualidade dos relacionamentos entre indivíduos e equipes, e aumento das capacidades e geração de competências.

REFERÊNCIAS

- Abdullah, H. (2010). Delineating and charting the systematic approach of HRD process. *The Journal of International Social Research*, 03(11), 11-22.
- Armstrong, M. A. (2001). *Handbook of human resource management practice* (8a ed.). London: Kogan Page.
- Barret, G. V. (1991). Comparison of skill-based pay with traditional job evaluation techniques. *Human Resources Management Review*, 1(2), 97-105.
- Becker, G. V. & Ruas, R. L. (1997). Estratégias de comprometimento e planos de participação nos lucros: tendências recentes. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(3), 141-161.
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: present and future directions in hr's contribution to competitive advantage. *Human resource Management*, 38(4), 337-352.



- Cardon, M. S. & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman.
- Croucher, R.; Gooderham, P. & Parry, E. (2006). The influences on direct communication in british and danish firms: country, “strategic HRM” or unionization? *European Journal of Industrial Relations*, 12(3), 267–286.
- Daman, P. (2013). Some essential factors for strengthening cooperatives – 20 points to consider. *Cooperative Perspective*, 48(1), 45-50.
- Dancey, C. P. & Reidy, J. (2006). Estatística sem matemática: para psicologia usando SPSS para Windows. In: *Estatística sem matemática: para psicologia usando SPSS para Windows*. Porto Alegre: Artmed.
- Delbridge, R.; Hauptmeier, M., & Sengupta, S. (2011). Beyond the enterprise: broadening the horizons of international HRM. *Human Relations*, 64(4), 483–505.
- Fey, C. F.; Morgulis-Yakushev, S.; Park, H. J., & Björkman, I. (2009). Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: a comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies*, 40(4), 690-712.
- Figueiredo Filho, D. B. & Silva Júnior, J. A. D. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, 16(1), 160-185.
- Freitas, A. F. & Freitas, A. F. (2013). Os alicerces sociopolíticos do cooperativismo de crédito rural solidário na zona da mata de Minas Gerais. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 51(3), 433-454.
- Fujimoto, Y.; Bahfen, N.; Fermelis, J. & Härtel, C. E. J. (2007). The global village: online cross-cultural communication and HRM. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(1), 7-22.
- Gelade, G. A. & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56, 383-404.
- Goldstein, I. L. (1991). Training in work organizations. In: Dunnet; Hough (orgs.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (2a ed.). California: Consulting Psychology Press, 507-619.



- Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Huselid, M. A. & Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations*, 35(3), 400-422.
- Jackson, S. E. & Hong, Y. (2008). Knowledge work. In Cooper, C. L. & Barling, J. *The sage handbook of organizational behavior*, London: Sage, 1, 371-392.
- Jimenez-Jimenez, D. & Sanz-Valle, R. (2013). Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. *Personnel Review*, 42(1), 28-49.
- Kidron, A.; Tzafrir, S. S., Meshulam, I., & Iverson, R. D. (2013). Internal integration within human resource management subsystems. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 699-719.
- Lacombe, B. M. B. & Albuquerque, L. G. (2008). Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *RAUSP Revista de Administração da USP*, 43(1), 5-16.
- Lima, M. D. C. F.; Santana, M. & Santos, T. R. (2011). Retenção de talentos na profissão de secretariado. *Revista de Gestão e Secretariado*, 2(1), 101-130.
- Lokhande, M. A. (2009). Micro financing through self help groups: a study of Jalana District. *National Journal of Cooperative Perspective*, 42(4), 49-54.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com a utilização do SPSS* (5a ed.). Lisboa: Pero Pinheiro.
- Martín-Alcázar, F.; Romero-Fernández, P. M. & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- McGill, M. E. & Slocum, J. W. (1993). Unlearning the organization. *Organizational Dynamics*, 22(2), 67-79.
- Mutua, S. M.; Karanja, K. & Namusonge, G. S. (2012). Role of human resource management practices on performance of financial cooperatives based in Nairobi County, Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(22), 289-297.
- Patel, P. C. & Cardon, M. S. (2010). Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition. *Human Resource Management*, 49(2), 265-290.
- Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 19(4), 95-106.

- Raes, A. M.; Bruch, H. & De Jong, S. B. (2012). How top management team behavioural integration can impact employee work outcomes: theory development and first empirical tests. *Human Relations*, 66(2), 167-192.
- Ribeiro, I.; Roglio, K. D. D. & Pécora Junior, J. E. (2013). Instrumento para identificação das relações entre estratégias competitivas e práticas de gestão de pessoas. *Ciências Sociais em Perspectiva*, 12(22), 1-24.
- Rynes, S., L.; Gerhart, B. & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394.
- Santhosho, S. G. (2011). Role of HRM in value creation with specific reference to cooperative banks in Udipi District of Karnataka State. *Journal of Sri Krishna Research & Education Consortium*, 1(8), 140-150.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Sheehan, C. & Cooper, B. K. (2011). HRM outsourcing: the impact of organizational size and HRM strategic involvement. *Personnel Review*, 40(6), 742-760.
- Snell, S. A.; Shadur, M. A. & Wright, P. M. (2001). *Human resources strategy: the era of our ways*. In: Hitt, M. A.; Freeman, R. E. & Harrison, J. S. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Souza, J.; Ribeiro, I. & Bertolini, G. R. F. (2014). Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 7(2), 3-22.
- Stanton, P. & Nankervis, A. (2011). Linking strategic HRM, performance management and organizational effectiveness: perceptions of managers in Singapore. *Asia Pacific Business Review*, 17(1), 67-84.
- Ulrich, D.; Younger, J. & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829-850.
- Walton, J. (1999). *Strategic human resource development*. London: Prentice Hall.
- Wexley, K. N. (1984). Personnel training. *Annual review of psychology*, 35, 519-551.

- Wood, S. J. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 367-413.
- Wright, P. M. (2002). Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.
- Wright, P.; Dunford, B. & Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Youndt, M.; Snell, S.; Dean, J. & Lepak, D. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Zandonadi, C. R.; Figueiredo, R. A. & Silva, A. P. L. (2007). Endomarketing: estudo de caso de agências bancárias de um banco múltiplo no interior do Paraná. *Revista de Ciências Empresariais da Unipar*, 8(1-2), 197-213.