UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

ANÁLISE DOS ESTILOS DE APRENDIZAGEM, DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E OS PROGRAMAS DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE: O CASO DA COPASUL

CRISTIANO RODRIGUES FERNANDES

DOURADOS/MS
2013

CRISTIANO RODRIGUES FERNANDES

ANÁLISE DOS ESTILOS DE APRENDIZAGEM, DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E OS PROGRAMAS DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE: O CASO DA COPASUL

Dissertação apresentada à Universidade Federal da Grande Dourados – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, para obtenção do Título de Mestre em Agronegócios.

ORIENTADORA: PROFa. DRª. ERLAINE BINOTTO.

DOURADOS/MS
2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

CRISTIANO RODRIGUES FERNANDES

ANÁLISE DOS ESTILOS DE APRENDIZAGEM, DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E OS PROGRAMAS DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE: O CASO DA COPASUL

BANCA EXAMINADORA

ORIENTADORA: Profa. Dra. Erlaine Binotto – UFGD
Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia – UFGD
Profa. Dra. Denise Barros de Azevedo – UFMS

Dezembro de 2013

CRISTIANO RODRIGUES FERNANDES

ANÁLISE DOS ESTILOS DE APRENDIZAGEM, DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E OS PROGRAMAS DE GERENCIAMENTO: O CASO DA COPASUL

Esta dissertação foi julgada e aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios com área de Concentração em Agronegócios e Desenvolvimento no Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal de Grande Dourados.

Dourados (MS), 03 de Janeiro de 2014.

Profa. Erlaine Binotto, Dra.
Coordenadora do Programa

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Erlaine Binotto, Dra.(Orientadora)
Universidade Federal da Grande Dourados

Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia, Dr.
Universidade Federal da Grande Dourados

Profa. Dra. Denise Barros de Azevedo, Dra.
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

À Minha linda e diva esposa Michely,

meu pilar de sustentação e meu porto seguro. Sem o seu amor eu nada seria.

À minha Mãe Rita,

por tudo que fez por mim e pelo seu grande amor incondicional aos filhos.

Às minhas "filhas" Aika e Lux,

pelos momentos de companheirismo e carinho nos dias dolorosos de escrita e reflexões.

AGRADECIMENTOS

Essa com certeza aparentava ser a parte mais fácil do trabalho, mas não é. Tantos agradecimentos que gostaria de fazer e não tenho nomes suficientes e nem habilidade para tal, pois este momento está representado pela participação de diversas pessoas durante toda a minha vida, mas não custa tentar.

Como não poderia ser diferente, primeiramente agradeço a Deus por me oportunizar a aprender mais a cada dia e por me encher de bênçãos permitindo que as "coisas" aconteçam no momento certo em minha vida.

Agradeço imensamente o apoio que a minha esposa Michely tem me dado nos momentos mais conturbados, não somente no mestrado, mas em toda minha vida. Essa pessoa, de forma muito especial, entrou na minha história para me transformar e com o seu amor, carinho e apoio tudo ficou mais fácil. Obrigado meu amor por me suportar e abrir mão de você mesma durante esse período e por comprar uma cadeira nova para poder escrever mais e melhor, pessoa melhor do que você não há.

À minha Mãe que com o seu amor e carinho soube me educar e conduzir a este momento em minha vida.

À minha orientadora professora Erlaine Binotto que com sua dedicação e sabedoria soube pacientemente me orientar de maneira ímpar, buscando me transformar em um pesquisador melhor, não sei se conseguiu, mas pelo menos você tentou.

Ao meu chefe Marcos por me apoiar incondicionalmente durante este período.

Aos meu colegas de trabalho, Joseylton e Sandra que conseguiram suprir a minha ausência com muito talento, mesmo nas condições precárias de trabalho. Sem vocês, com certeza, o mestrado seria um caminho mais doloroso do que foi.

À COPASUL, que me permitiu realizar a minha pesquisa com pleno apoio da equipe da Sede Administrativa. Em especial ao Sr. Taguti, Valdemir e Josi pela dedicação em me proporcionar as informações necessárias para a construção da pesquisa.

Aos professores do programa por me conduzir ao conhecimento e me moldar academicamente.

Aos meus familiares por compreender a minha ausência em diversos programas da família.

Às minhas eternas companheiras de várias tardes de escrita, pensamentos e reflexões: Aika e Lux.O carinho de vocês me ajudou muito.

Aos meus colegas de mestrado que juntos compartilhamos dos momentos mais difíceis e mais engraçados no decorrer destes dois anos.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma possibilitaram este estudo durante este período. Obrigado a todos de coração!!!

E... Vai Corinthians, nunca pare de lutar!!!

RESUMO

A versatilidade do mundo globalizado pressiona as organizações no sentido de desenvolverem métodos continuados de melhorias em seus processos por intermédio de Programas de Qualidade (PQ's) e a forma que alguns elementos possam ter relações nestes métodos são interesse de diversos pesquisadores e organizações. Assim, este estudo tem por objetivo verificar se os PQ's sofrem influência dos estilos de aprendizagem e do grau de comprometimento de colaboradores e líderes em uma cooperativa agrícola. Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único exploratório-descritivo combinando abordagens qualitativas e quantitativas, ou seja, métodos mistos. O estudo foi realizado na Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense (COPASUL) por intermédio de entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionário aos colaboradores da sede administrativa da cooperativa. Os resultados demonstram um alinhamento de perfis de Aprendizagem Organizacional (AO) entre colaboradores, líderes e cooperativa, com poucas variações de intensidade. Entretanto, estes perfis identificados, ativo, sensorial, visual e sequencial,estão em conflito com a burocracia proposta pelo programa de qualidade da cooperativa. No Comprometimento Organizacional (CO) observou-se o forte vínculo dos colaboradores para com a organização, sendo o enfoque afetivo o mais marcante, o que reforça o desejo do indivíduo em permanecer na organização e esse desejo é influenciador no seu desempenho no trabalho. Dessa forma, conclui-se que os resultados obtidos nesta pesquisa conotam que tanto a AO, com uma correlação fraca e negativa, quanto o CO, com uma forte correlação positiva principalmente no enfoque afetivo, são relevantes e influenciam no cotidiano da COPASUL no que tange os resultados dos PQ's, mas cada qual com sua intensidade e importância.

Palavras-Chave: Aprendizagem Organizacional. Comprometimento Organizacional. Programas de Qualidade.

ABSTRACT

The versatility of the globalized world press organizations in order to develop methods for continuous improvements in its processes through Quality Programs (QP's) and the way that some elements may have relationships these methods are interest of several researchers and organizations. Therefore, this study aims to check that the QP's are influenced by the learning styles and the degree of involvement of employees and leaders in an agricultural cooperative. This research is characterized as a single case study descriptive exploratory combining qualitative and quantitative approaches, ie, mixed methods. The study was conducted in Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense (COPASUL) through semi-structured interviews and a questionnaire to the employees of the cooperative headquarters. The results show an alignment of Organizational Learning (OL) profiles among employees, leaders and cooperative, with few variations of intensity. However, these profiles identified, active, sensory, visual and sequential, are in conflict with the bureaucracy proposed by program quality cooperative. In Organizational Commitment (OC) was noted the strong bond of employees to the organization, being the most striking affective approach, which reinforces the desire of the individual to remain in the organization and this desire is influential in your work performance. Thus, it is concluded that the results obtained in this study connote that both the OL, with a weak, negative correlation, as OC, with a strong positive correlation mainly focus on affective, are relevant and influence in everyday COPASUL regarding the results of the QP's, but each with its intensity and importance.

Keywords: Organizational Learning. Organizational Commitment. Quality Programs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de aprendizagem vivencial e suas variantes combinatórias 26
Figura 2 - *Framework* da Aprendizagem Organizacional e do Comprometimento Organizacional para os Resultados de Qualidade..... 38
Figura 3 - *Framework* Secundário da Aprendizagem Organizacional e do Comprometimento Organizacional para os Resultados de Qualidade..... 40
Figura 4 - Cinco mecanismos para a evolução da cooperação 45
Figura 5 - Ilustração das etapas da pesquisa..... 51
Figura 6 - *Framework* consolidado da Aprendizagem Organizacional e do Comprometimento Organizacional para os Resultados de Qualidade..... 92

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Estado civil 60
Gráfico 2 - Tempo de serviço dos respondentes da pesquisa 61
Gráfico 3 - Comparativo entre as dimensões da AO na COPASUL 78
Gráfico 4 - Comparativo entre as dimensões da CO na COPASUL 83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relatório de Atividades OCB 46
Tabela 2 - Faixa etária 59
Tabela 3 - Grau de escolaridade 60
Tabela 4 - Opinião dos pesquisados acerca das metodologias dos Programas de Qualidade .. 64
Tabela 5 - Expectativa em relação aos treinamentos feitos ou subsidiados pela COPASUL .. 66
Tabela 6 - Dados avaliativos sobre o ambiente do comprometimento (%) 68
Tabela 7 - Dados sobre o ambiente do comprometimento - Média e Desvio Padrão 69
Tabela 8 - Perfis de Aprendizagem da Dimensão Ativo/Reflexivo 71
Tabela 9 - Perfis de Aprendizagem da Dimensão Sensorial/Intuitivo 73
Tabela 10 - Perfis de Aprendizagem da Dimensão Visual/Verbal 75
Tabela 11 - Perfis de Aprendizagem da Dimensão Sequencial/Global 76
Tabela 12 - Comparativos entre Setores, Líderes e COPASUL 79
Tabela 13 - Índices de Comprometimento Organizacional da COPASUL 82
Tabela 14 - Medidas de tendências e número absolutos dos casos da COPASUL 84
Tabela 15 - Índices de CO dos líderes e setores da COPASUL 85
Tabela 16 - Índices de Controle de Pendência da COPASUL 87
Tabela 17 - Comparação dos resultados encontrados das abordagens de AO, CO e os resultados do PQ na COPASUL 89
Tabela 18 - Coeficientes de Correlação entre CO e AO da COPASUL 93
Tabela 19 - Coeficientes de Correlação entre CO e AO e os resultados da qualidade da COPASUL 94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro resumo das cinco Abordagens da Qualidade..... 34
Quadro 2 - Fatos históricos dos 35 anos da COPASUL..... 48
Quadro 3 - Conjunto gráfico das tendências dos Enfoques do CO em relação à AO da COPASUL..... 95
Quadro 4 - Conjunto gráfico das tendências entre o CDP e a AO da COPASUL e o CDP e os Enfoques do CO 96

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI –Aliança Cooperativa Internacional

CA - Comprometimento Afetivo

CDP - Índice de Controle de Pendências

CI - Comprometimento Instrumental

CN - Comprometimento Normativo

COPASUL – Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense

Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Frencoop - Frente Parlamentar do Cooperativismo

ILS - *Index of Learning Styles*

IEA - Índice de Estilos de Aprendizagem

MS - Mato Grosso do Sul

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

PGQ - Programas de Gerenciamento da Qualidade

PQ - Programas de Qualidade

RECOOP - Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária

SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 17
1.1 Objetivos 20
1.1.1 Objetivo Geral 20
1.1.2 Objetivos Específicos 20
1.2 Justificativa 20
1.3 Estrutura do Trabalho 22
2 REVISÃO TEÓRICA 23
2.1 Aprendizagem e seus Estilos 23
2.2 Comprometimento Organizacional 28
2.2.1 A Mensuração do Comprometimento Organizacional 31
2.3 Gestão da Qualidade 33
2.4 As Congruências das abordagens teóricas utilizadas (AO, CO e GQ) e o *Framework* 36
2.5 O Modelo Cooperativo 41
3 A COOPERATIVA AGRÍCOLA SUL MATOGROSSENSE - COPASUL 47
4 METODOLOGIA 51
4.1 Etapas da Pesquisa 51
4.2 Tipologia de Pesquisa 52
4.3 Sujeitos da Pesquisa 53
4.4 Instrumento de Coleta de Dados 55
4.5 Coleta de Dados 56
4.6 Categorias de Análise 57
4.7 Tratamento e Análise dos Dados 57
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES 59
5.1 Perfil dos Entrevistados 59
5.2 Análise do Ambiente da Aprendizagem Organizacional e do Comprometimento Organizacional na COPASUL 62
5.3 Análise da Aprendizagem Organizacional (AO) 70
5.3.1 Dimensão Ativo/Reflexivo 71
5.3.2 Dimensão Sensorial/Intuitivo 73
5.3.3 Dimensão Visual/Verbal 75
5.3.4 Dimensão Sequencial/Global 76

5.3.5 Análise Geral da Aprendizagem Organizacional da COPASUL 78
5.4 Análise do Comprometimento Organizacional (CO) da COPASUL 80
5.5 Congruência das teorias..... 86
5.5.1 Comparativo dos resultados das teorias AO e CO com os resultados dos PQ's..... 86
5.5.2 Validação do *Framework* Proposto 91
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 98
REFERÊNCIAS 103
APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido..... 109
APÊNDICE B – Roteiro de questões para as entrevistas semiestruturadas..... 111
ANEXO A – Questionário Felder e Silverman - Índices de Estilos de Aprendizagem .. 116
ANEXO B – Modelo de Três Componentes do Comprometimento Organizacional 121
ANEXO C – Organograma Funcional da Sede da COPASUL..... 123

1 INTRODUÇÃO

O ambiente em que as empresas se encontram são instáveis e competitivos, o que as motiva a criarem ou rever estratégias que garantam a sobrevivência. Este ambiente versátil pressiona as organizações no sentido de desenvolverem métodos continuados de melhorias em seus processos, sendo que uma das formas encontradas são os programas de gestão da qualidade (CARPINETTI, 2010).

Esses programas estão presentes em diferentes tipos de organizações, sejam elas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, em função das exigências dos consumidores que estão cada vez mais conscientes no momento da compra e consumo dos seus produtos ou serviços (SOUZA, 2006). Esta consciência por parte dos consumidores provocam desafios constantes aos administradores, pois os produtos passam a ter um menor ciclo de vida, os mercados são mais fragmentados motivados pela própria competição internacional e os avanços da tecnologia da informação (DODGSON, 1993).

Algumas organizações usufruem de programas de qualidade para garantir seu posicionamento de mercado devido à alta competitividade. Nesta disputa por espaço, também se posicionam as cooperativas com suas premissas fundamentais de cooperar, ação essencial, segundo Oliveira (2001), para suportar essas pressões advindas do mercado.

Carpinetti (2010) faz sua contribuição no mesmo sentido ao afirmar que, as pressões mercadológicas do ambiente que envolvem as organizações corroboram para melhorias internas dos processos produtivos. O autor destaca ainda que as pressões externas ocorrem de tal modo que a valorização do conhecimento e a maneira como estes conhecimentos são aprendidos, tanto individualmente quanto coletivamente, tornam-se o grande ativo no mercado em que atuam.

Diante disso, o aprender individual e coletivo torna-se desejo dos líderes organizacionais, aliados a grandes programas de gestão pela qualidade que, por vezes, vão determinar o bom funcionamento de seu ambiente de trabalho (GARVIN, 2002; SENGE, 2010). As organizações devem conhecer e saber suas limitações além de identificar erros no processo evitando desperdícios (ARGYRIS; SCHON, 1996).

Fleury e Fleury (2006) acrescentam que neste ambiente o dinamismo e a capacidade de adaptação das organizações são os principais pilares de sustentação para a sua sobrevivência, e o comprometimento das pessoas o cerne para a construção de novas formas

de gestão. Assim Argyris e Schon (1996) entendem que a evolução das organizações por meio dos sistemas internos de aprendizagem dependem dos canais de comunicação, dos sistemas de informação, dos procedimentos e rotinas de trabalho e dos programas de incentivos e da qualidade do ambiente.

Portanto, o gestor, neste contexto, deve adotar um olhar mais interdisciplinar, na tentativa de integrar os diferentes conhecimentos produzidos pelas pessoas em seu espaço organizacional (FLEURY; FLEURY, 2006; FIOL; LYLES, 1985).

Essas pessoas "sempre tiveram que competir com base em conhecimentos, capacidade e especializações, porém as novas tendências [...] colocaram em primeiro plano o capital humano e a liderança intelectual da empresa" (WITT, 2002, p.12). Ter alta disponibilidade de o recurso financeiro e tecnológico não é o suficiente, pois é necessário, neste momento, ter um grupo disposto a fazer a diferença e evoluir constantemente. Esta necessidade estimula a compreensão da importância do conhecimento por parte das organizações e as mudanças que nelas ocorrem, esta compreensão deverá ser adquirida por meio do aprendizado coletivo ou individual (SILVA, 2009).

Este cenário também se faz presente no mundo das cooperativas agrícolas que, apesar de suas características ímpares, também buscam a longevidade e a lucratividade para seus parceiros e sócios.

O cooperativismo agrícola reforça a ideia que atribui à agricultura o principal eixo do desenvolvimento rural, com suas consequências para o desenvolvimento local, especialmente a partir da capacidade de se constituir como a principal fonte de ocupação da população rural. Também pode ser identificado como um instrumento importante de competitividade do setor agrário e de organização dos produtores sob bases democráticas, contribuindo para a geração de emprego e renda, além de auxiliar no escoamento da produção e aumentar o poder de barganha dos produtores para com os fornecedores e clientes (MARTÍNEZ; PIRES, 2002).

Afinal, no mundo do agronegócio o cooperativismo agrícola é estabelecido para o fortalecimento dos propósitos comuns na intenção de que todos ganham com a prática coletiva e colaborativa (CHIARIELLO; EID, 2010).

Assim, essas práticas, comuns no ambiente do cooperativismo, requerem novas condutas dos colaboradores e parceiros que refletem diretamente nos resultados dos programas de qualidade. Sobre esta conduta, Campos (1999) e Carpinetti (2010) demonstram preocupações acerca dos potenciais problemas para o sucesso dos Programas de Gerenciamento da Qualidade (PGQ) nas diversas organizações existentes, que são, em resumo, a ausência de uma diretriz gerencial; o péssimo nível dos treinamentos que acarretam

em um baixo padrão de aproveitamento na aprendizagem; além do pouco investimento feito no aporte de conhecimento.

Campos (1999) destaca com maior ênfase que, além destes problemas citados, tem-se a falta de comprometimento e envolvimento dos recursos humanos nas atividades inerentes aos programas de qualidade e com a própria organização. É nítido para este autor a inatividade dos recursos humanos em não assumirem responsabilidades e não serem pró-ativos e participativos (CAMPOS, 1999). Torlovi Jr. (1994, p. 9) complementa dizendo que:

> Não basta a vontade do presidente, é preciso que ele tenha suporte de todas as camadas organizacionais pois, mais uma vez, programas de qualidade são programas de envolvimento e comprometimento de pessoas. O nível gerencial tende a achar que qualidade é algo óbvio e que, portanto, não necessita de grande energia ou dedicação. Sem dúvida, este é o caminho certo para grandes dificuldades na implantação.

Depexe e Paladini (2007) também concordam com esta afirmação ao demonstrarem em seu estudo que, o comprometimento dos recursos humanos, em destaque o comprometimento da alta administração, é uma das principais dificuldades relacionadas à implantação de sistemas de gerenciamento da qualidade.

Portanto, o comprometimento e envolvimento das pessoas permitem um melhor nível de aproveitamento dos recursos disponíveis em favor da organização (CAMPOS, 1999; CARPINETTI, 2010). Uma atitude de maior compromisso com a qualidade e com a própria instituição, passa pelo modo que estes aprendem. Com isso, torna-se relevante conhecer a forma como ocorre a aprendizagem dentro da organização, considerando a própria metodologia dos programas de qualidade, e os tipos de estilos de aprendizagem dos recursos humanos envolvidos, desenvolvendo a eficácia dentro da organização pelo aproveitamento das diferentes habilidades pessoais presentes na empresa (MARTINS, 2002; DODGSON, 1993).

Assim, a qualidade desejada pelas organizações, reflexo esperado dos programas de gestão implantados, é apenas o resultado final de um processo bem estruturado e comprometido, que gerou conhecimento individual e coletivo, e desenvolveu equipes influenciadas pelas características da aprendizagem e o perfil dos recursos humanos (MARTINS, 2002).

Considerando então este ambiente que permeia as organizações e os problemas apresentados por Tolovi Jr. (1994), Campos (1999), Martins (2002), Depexe e Paladini (2007) e Carpinetti (2010), a questão de pesquisa pode ser representada pela seguinte indagação: de que forma a aprendizagem organizacional e o grau de comprometimento dos colaboradores e

líderes podem ter relação na implantação dos Programas de Qualidade (PQ) na Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense (COPASUL)?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Verificar, por meio de um framework, se os programas de qualidade sofrem influência dos estilos de aprendizagem e do grau de comprometimento de colaboradores e líderes na Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense (COPASUL).

1.1.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar os estilos de aprendizagem dos colaboradores e dos seus líderes, utilizando o Índice de Estilos de Aprendizagem (IEA) de Felder e Silverman (1988).
- Identificar o grau de comprometimento organizacional dos colaboradores e dos seus líderes, por intermédio da escala de mensuração proposta por Meyer e Allen (1991).
- Construir um framework para analisar se há relação entre os estilos de aprendizagem, o comprometimento organizacional e os programas de qualidade.

1.2 Justificativa

Ao se considerar o contexto do agronegócio, ressalta a importante presença das cooperativas agrícolas, cujo motivo de existir está na possibilidade de oferecer condições para se agregar valor aos produtos dos associados, que sozinhos não teriam condições de competir (LAGO, 2009). Além de proporcionar um ambiente de aprendizado constante por meio da cooperação mútua entre os colaboradores (OLIVEIRA, 2001).

Portanto, este estudo possibilita relacionar problemas complexos e interdisciplinares em um ambiente único e de características incomuns para o cenário de mercado que é o ambiente cooperativo, onde os seus principais valores, no caso deste objeto de estudo, são em suma honestidade, valorização do grupo, incentivos aos colaboradores e sócios, credibilidade junto aos associados, humildade e cooperação mútua.

Academicamente este estudo, de forma inédita, busca promover uma discussão entre abordagens teóricas pouco exploradas no âmbito cooperativo, como é o caso da aprendizagem

e do comprometimento, e a sua relação com os resultados da qualidade produzidos por uma determinada equipe de trabalho. A investigação sobre a existência desta relação poderá possibilitar novos olhares ao objeto de estudos e possivelmente em outros objetos de características distintas, ampliando potencialmente a produção científica no agronegócio. Estas contribuições científicas poderão de alguma forma prover condições e elementos que venham a fomentar o desenvolvimento regional por meio de uma junção inédita de abordagens teóricas.

Corporativamente, os melhores resultados das cooperativas agrícolas passam pelo anseio de uma estrutura administrativa com fortes programas de gestão, no caso os PGQ. Mas para o sucesso destes programas autores como Ishikawa (1997), Garvin (2002), Campos (1999), Carpinetti (2010), entre outros, afirmam que dependem de diversos fatores, dos quais destacam-se a participação efetiva do colaborador, a atitude na execução do trabalho, compromisso e envolvimento com as ações de qualidade. Dodgson (1993) ainda relaciona em seu estudo que, compreender a aprendizagem na organização, tem total relação com o sucesso nas corporações.

Assim, ao expor estes fatores, que podem ser compreendidos quando não exercidos de forma correta na organização, como problema para o sucesso dos PGQ, percebe-se, à luz das teorias da Aprendizagem Organizacional (AO) e do Comprometimento Organizacional (CO), como é importante para as organizações conhecerem os estilos de aprendizagem dos indivíduos que operam, manuseiam e administram seus programas de qualidade, bem como a motivação que provoca o aumento no grau de comprometimento com a organização. Além, é claro, da importância de se compreender os resultados esperados na transferência do conhecimento, seja por interação entre as pessoas ou mesmo por treinamentos, e os efetivamente alcançados na execução dos programas de qualidade.

Como benefício deste estudo para a organização, pretende-se desvendar as relações entre AO e CO dos indivíduos e os programas de qualidade, proporcionando a possibilidade do alinhamento destes perfis entre os colaboradores, conforme o interesse das lideranças dentro da organização; é por intermédio deste alinhamento que se inter-relaciona e evidencia as várias formas de condução dos programas de qualidade.

Busca-se ainda conhecer e disponibilizar elementos que potencializem as tomadas de decisões dos gestores da cooperativa no sentido de promover ações de melhoria no ambiente de trabalho ou de diminuição dos desperdícios do processo, como por exemplo, os gastos extras com os treinamentos de qualidade em função da incompatibilidade do método de treinamento com as preferências de aprendizagem do colaborador.

Ainda possibilita ao gestor, conhecendo as preferências de aprendizagem dos colaboradores, promover uma maior eficiência e eficácia na execução das atividades, dessa forma os processos poderão instigar maior envolvimento e comprometimento dos recursos humanos para com a organização. Assim, as metas a serem atingidas, que são desafios para os gestores, poderão ser alcançadas e futuramente superadas (MARTINS, 2002).

Por fim, surge a possibilidade de levar ao agronegócio, em especial às cooperativas, estudos comumente aplicados e praticados no meio educacional, que possibilite disponibilizar formas de otimizar o seu desempenho dentro das empresas, promovendo níveis maiores de competência e de comprometimento dos recursos humanos e, consequentemente, melhores resultados dos PQ's em função de se ter mais recursos para as tomadas de decisões.

1.3 Estrutura do Trabalho

Este item consiste na apresentação da organização do estudo proposto. O mesmo está disposto da seguinte maneira: a Introdução e seus subitens, já previamente apresentados, os objetivos gerais e específicos; a justificativa e este tópico sobre a estrutura do trabalho; a Revisão teórica, responsável pelo arcabouço teórico, a apresentação do objeto de estudo, a metodologia proposta, a análise dos resultados obtidos na coleta de dados, as Considerações finais e as Referências.

2 REVISÃO TEÓRICA

Neste tópico serão abordados os temas relacionados à aprendizagem e seus estilos, comprometimento organizacional contextualizando os seus enfoques e o método de mensuração do comprometimento, a gestão da qualidade, as congruências das abordagens teóricas e o *framework*, além, por fim, das abordagens que caracterizam o modo cooperativo.

2.1 Aprendizagem e seus Estilos

Os estudos sobre aprendizagem, segundo Antonello e Godoy (2009), têm sido discutidos em diferentes ambientes: nos educacionais, com ênfase nos comportamentos aluno-professor, bem como em ambientes empresariais vinculados às análises econômicas e administrativas.

Leitão (2006) e Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011) afirmam que as teorias atuais de aprendizagem, mesmo as com foco organizacional, derivam de estudos relacionados à educação que foram desenvolvidos por estudiosos como Carl Jung, Erik Erikson, Carl Rogers, Fritz Perls, Paulo Freire, Stephen Pepper, Abraham Maslow, Jerome Bruner, Lev Vygotsky e Jean Piaget.

Piaget (1973), por exemplo, aborda a aprendizagem em etapas que promove um processo contínuo de adaptação do homem ao mundo que o cerca; essa adaptação às exigências do seu meio social, incorporada pelos indivíduos, promove o autoconhecimento e desenvolvimento do ser.

Já para Bruner (1977), a aprendizagem ocorre baseada em conhecimentos prévios ou atuais que geram novas ideias e conceitos. Este pensamento estruturado da aprendizagem torna o aprendizado do indivíduo mais fácil e mais claro, melhorando quando o indivíduo tem o interesse no material.

Vygotsky (1979), por sua vez, define a aprendizagem como o processo que ocorre quando o indivíduo, por intermédio da vivência do seu meio ambiente e convivência com as pessoas, se apodera das informações, habilidades, atitudes e valores.

As discussões acerca da aprendizagem têm duas vertentes produzidas, uma é a partir da ótica dos estudos desenvolvidos pela comunidade acadêmica, que focam nos segredos de como as organizações aprendem, conhecida como "aprendizagem organizacional" e a outra

dos estudos desenvolvidos pelas organizações principalmente as de interesse privado conhecida como as "organizações que aprendem" que preza pelo entendimento das metodologias e diagnósticos focado naquilo em que a organização deve fazer para compreender (TSANG, 1997).

Apesar de algumas divergências de conceituação teórica em função das vertentes sobre os estudos sobre aprendizagem, Bastos, Gondim e Loiola (2004, p.220) ressaltam a importância da aprendizagem para as organizações. Para eles,

> [...] é a capacidade de aprender que permite desenvolver competências que habilitam a organização a identificar, processar e reter novas informações para ampliar o conhecimento e melhorar tanto o processo de tomada de decisões quanto a sua capacidade competitiva.

Por outro lado, Bruni, Turrioni e Stano (2005), embasado na teoria de Peter Ducker, afirmam que as organizações que estão em constante desenvolvimento do seu efetivo humano, tem muito mais possibilidades de reconhecimento interno, maior produtividade e, por consequência, é mais competitiva em seu mercado.

Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011) fizeram uma discussão teórica em sua pesquisa sobre a forma como os profissionais da área de gestão de pessoas lidam com o modo de aprendizagem corporativa e a gestão do conhecimento. Apesar de encontrarem dificuldades de estabelecer uma relação entre prática e o contexto de produção das organizações no país, os autores identificaram alguns pontos que merecem destaque, como por exemplo, a necessidade do gestor de pessoas ter uma visão mais sistêmica do mundo corporativo, que rompa com os paradigmas atuais de que o profissional da área deve apenas saber lidar com contratação, recrutamento, seleção e desligamento de colaboradores, para assim poder atender as necessidades internas, além da aparente indiferença dos profissionais em promover as boas práticas já realizadas ou mesmo a demora em circular estas práticas de sucesso em periódicos de sucesso.

Os autores ainda ressaltam que o profissional de gestão de pessoas, em relação à aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, devem estar preparados para compreender, atuar, desenvolver, implementar, acompanhar e avaliar as demandas da organização. Conforme dito pelos próprios autores:

> [...] a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento emergem como pontos que devem ser discutidos criticamente com profissionais capacitados para compreenderem que a atuação é para além da organização.[...] A formação desse novo profissional deve ser ampliada e incrementada, discutindo as repercussões estratégias que este gestor deve incorporar, rompendo com uma tradição da gestão de pessoas como ligada à burocracia ou a um papel persuasivo dentro da organização (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MIURA, 2011, p. 236-237).

Não se limitando apenas aos conceitos apresentados sobre aprendizagem, alguns modelos que derivam dos autores já citados – Carl Jung, Jean Piaget, Abraham Maslow, Paulo Freire, entre outros – sugerem que os indivíduos aprendem de formas diferentes, considerando seus estilos, personalidades, instintos, concepções e cultura.

Um exemplo de um estudo realizado no setor do agronegócio, em destaque a agroindústria do estado de Goiás, elaborado por Rodrigues (2008), concluiu que os estilos de aprendizagem dos indivíduos são predominantemente ativos, sensoriais, visuais e os sequenciais, estilos estes marcados, respectivamente, pelas características de facilidade de tomada de decisão, detalhista e ligados a fatos, personagem com noção espacial privilegiada e realização das tarefas por etapas.

Sua contribuição ao agronegócio sugere que os gestores da agroindústria devem buscar perfis mais arrojados e menos tradicionais, além de buscar compreender – como Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011) e Argyris e Schon (1996) indicaram em seus estudos – a forma sistêmica do negócio em que atuam. Para Rodrigues (2008, p.84), estes perfis diferentes não devem ser descartados ou demitidos, mas sim aproveitados em suas diferentes formas de aprender, pois como o próprio autor aponta, “não existe estilo certo ou errado, mas na verdade existem pessoas em cargos que maximizam ou minimizam a capacidade de aprendizagem”.

Assim, o papel da organização é o de estimular e desenvolver um clima favorável ao desenvolvimento das habilidades desejadas para que o processo de aprendizagem realmente ocorra (ESTIVALETE; LÖBLER; PEDROZO, 2006). A aprendizagem organizacional baseia-se, nesta ótica, no processo de aprendizagem do coletivo por meio da interação entre as pessoas que atuam na empresa (SWIERINGA; WIEDSMA, 1995).

Portanto, estabelecer perfis de preferências de aprendizagem tanto individual como o coletivo é relevante e dentro dos modelos de análise que caracterizam as preferências em aprender dos indivíduos, emergem alguns autores que recebem grandes destaques em estudos, tais como: David Kolb com o Modelo de Aprendizagem Vivencial (KOLB, 1997); Felder e Silverman com o *Index of Learning Styles* (ILS) (FELDER; SILVERMAN, 1988); Keirsey e Bates com o Classificador de Temperamentos (KEIRSEY; BATES, 1984); Myers-Briggs com *Type Indicator* (MTBI), também conhecido como Indicador de Tipos Psicológicos e; 4MAT *System* de Bernice McCarthy (KURI, 2004), dentre outros.

Sobre o Modelo de Aprendizagem Vivencial de David Kolb, este consiste em um ciclo de quatro fases, ou quatro diferentes tipos de habilidades (KOLB, 1997):

- Experiência Concreta (EC): capacidade de se envolver completa, aberta e imparcialmente em novas experiências;
- Observação Reflexiva (OR): refletir sobre essas experiências e observá-las a partir de diversas perspectivas;
- Conceituação Abstrata (CA): criar conceitos que integrem suas observações em teorias sólidas em termos de lógica e;
- Experimentação Ativa (EA): usar essas teorias para tomar decisões e resolver problemas.

Kolb (1997) afirma ainda que, a maioria das pessoas desenvolvem estilos de aprendizagem que priorizam determinadas habilidades em detrimento das outras. Assim, o autor desenvolve o Inventário de Estilo de Aprendizagem (IEA) conhecido mundialmente como *Learning Style Inventory* (LSI), que tem o objetivo de medir as forças e as fraquezas de cada um como aprendiz, dentro da ótica das quatro habilidades já citadas – EC, OR, CA e EA – bem como suas variantes combinatórias, conforme apresentadas na Figura 1.

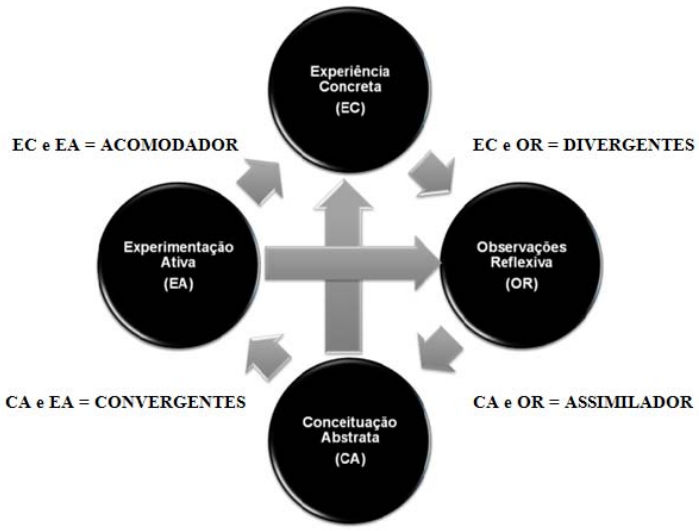


Figura 1: Modelo de aprendizagem vivencial e suas variantes combinatórias.
Fonte: adaptado de Kolb (1997, p.324-327).

A Figura 1 demonstra as variações das quatro fases do modelo de aprendizagem vivencial de Kolb (1997), no qual CA e EA formam indivíduos Convergentes, em que suas principais características estão na aplicação prática de ideias. Em EC e OR são Divergentes e têm como ponto forte a capacidade de imaginação. Já em CA e OR o indivíduo é Assimilador e sua força está na capacidade de criar modelos teóricos e, por fim, EC e EA o tipo Acomodador que tem como características a realização das coisas, em executar planos e experimentos e em se envolver em novas experiências.

Já sobre o modelo elaborado por Richard M. Felder e Linda K., o *Index of Learnig Styles* (ILS) – Índice de Estilos de Aprendizagem (IEA) –, Silverman (1988) afirma que é um instrumento que objetiva avaliar as preferências de aprendizagem em quatro dimensões: Ativo e Reflexivo, Sensorial e Intuitivo, Visual e Verbal e por fim Sequencial e Global (FELDER; SPURLIN, 2005).

Este instrumento, o ILS, tem a finalidade de indicar apenas preferências de aprendizagem de um indivíduo, ou seja, demonstrar os pontos fortes e as possíveis tendências ou hábitos de seu estilo de aprender. O indivíduo poderá ser classificado em quaisquer uma das quatro dimensões com três intensidades diferenciadas: leve, moderado ou forte (FELDER; SILVERMAN, 1988).

Cada uma das dimensões, segundo Felder e Silverman (1988) e Felder e Spurlin (2005), é composta por dois estilos análogos e apresentam características distintas, como apresentadas a seguir:

- Primeira dimensão (Ativo-Reflexivo): o indivíduo Ativo é o que busca aprender as coisas pela experimentação e tem afinidade com o trabalho em grupo; já o Reflexivo é o que procura pensar e observar muito as ações para aprender e prefere trabalhar sozinho ou com um parceiro já familiarizado;
- Segunda dimensão (Sensorial-Intuitivo): o Sensorial é o personagem concreto, prático e é orientado pelos fatos e procedimentos, sendo metódico e observador, e o Intuitivo é uma pessoa inovadora; orientado por teorias e significados que não se manifestam claramente este indivíduo está instigado a ir além dos fatos, buscando a interpretação e a teoria por trás dos acontecimentos;
- Terceira dimensão (Visual-Verbal): o indivíduo Visual tem mais afinidade com apresentações visuais, como diagramas, gráficos, esquemas, filmes e fluxogramas; o Verbal prefere a escrita e explicações faladas, tendo um aproveitamento superior acerca de discussões e textos;
- Quarta dimensão (Sequencial-Global): o Sequencial aprende em pequenos passos incrementais e logicamente ordenado, ou seja, linearmente; já o indivíduo Global tem a capacidade de processamento mais rápido, com uma melhor visão sistêmica e aprende em grandes saltos aleatórios.

O modelo do ILS de Felder e Silverman (1988) foi operacionalizado gratuitamente por um instrumento na *Web*, desenvolvido por Richard M. Felder e Barbara A. Soloman e pode ser acessado *online*, gratuitamente, em seu sítio disponível em:

http://www.engr.ncsu.edu/learningstyles/ilsweb.html. Uma versão em português está disponibilizada pela Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo (EESC/USP) no seguinte sítio: http://www.prod.eesc.usp.br/aprende/empresarial2.

Com relação aos modelos citados, ressaltamos neste estudo os trabalhos de Kolb (1997) e de Felder e Silverman (1988), justificado pelo volume de pesquisadores que os utilizam, tanto para investigações no ambiente educacional como no organizacional.

Apresentados os dois modelos, este estudo se utilizará do modelo proposto por Felder e Silverman (1988), por ser um instrumento altamente validado pelos pesquisadores dentro da realidade das organizações no Brasil. Não se pode deixar de indicar este modelo pelo amparo da aplicação do questionário ILS via *web* fornecido e administrado pela USP, viabilizando o processamento da ferramenta, já que os autores disponibilizam, gratuitamente, o seu uso, aumentando o volume de pesquisas e dando mais consistência nos achados teóricos dos pesquisadores (SILVA, 2006; FELDER; SPURLIN, 2005).

Para esta pesquisa os dados acerca da aprendizagem serão coletados na versão disponível no sítio eletrônico da Escola de Engenharia da Universidade da Carolina do Norte no seguinte endereço: http://www.engr.ncsu.edu/learningstyles/ilsweb.html.

Além disso, outra característica que remete ao uso do modelo de Felder e Silverman é o fato dele ser desenvolvido e aprimorado com base nas experiências de modelos prévios, principalmente o de Kolb (1997) e o de Myers-Briggs *Type Indicator* (SILVA, 2006; KURI, 2004).

Os estudos de Livesay *et al.* (2002) e Zywno (2003), citados por Silva (2006), e o de Felder e Spurlin (2005), corroboram no mesmo sentido afirmando que o instrumento é viável, confiável e válido para identificar os estilos de aprendizagem, e ressaltam que o instrumento pode trazer contribuições no processo de ensino e aprendizagem, auxiliando no planejamento do instrutor ou do professor no momento da transferência de aprendizagem.

Na seção seguinte apresenta-se a abordagem teórica do segundo fator analítico desta pesquisa, o Comprometimento Organizacional.

2.2 Comprometimento Organizacional

Medeiros e Enders (1998) definem Comprometimento Organizacional (CO) como a disponibilidade do colaborador em exercer esforço considerável em prol da organização, além de um forte desejo de permanecer trabalhando nela. Enquanto Mowday *et al.* (1982) definem CO como uma relação entre o indivíduo e a organização baseada na identificação e

envolvimento com os objetivos e valores da empresa, no forte desejo de ser membro dela e na disposição de realizar um esforço extra em benefício da organização. Mais do que essas definições, Northcraft e Neale (1990) complementam que o CO é real preocupação dos colaboradores com o bem-estar e o sucesso da organização.

Portanto, na busca da compreensão dessa relação do colaborador, em poder contribuir com a organização, além do que se espera em um grau superior de envolvimento com a empresa, aponta-se os estudos sobre comprometimento organizacional. Estes estudos vêm se destacando entre os pesquisados, principalmente a partir do final da década de 1970 e durante a década de 1980 (BORGES-ANDRADE, 1994; RAMALHO, 2008). Este aumento das pesquisas, segundo estes autores, é motivado pela introdução dos programas de melhorias dos processos implantados pela gestão da qualidade. Assim, os pesquisadores procuram entender os esforços feitos por parte dos colaboradores em prol da empresa.

Estes estudos vêm a auxiliar as organizações a pensarem em como tornar o seu profissional mais envolvido e dedicado com a empresa e, por consequência, um profissional mais produtivo (BORGES-ANDRADE, 1994).

Apesar de diversas linhas de estudo serem apresentadas ao longo dos anos, Bastos (1993) faz uma classificação quanto as principais abordagens e fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional e identifica as três disciplinas que mais fizeram contribuições relevantes: a sociologia, as teorias organizacionais e a psicologia social.

O autor ainda resume em cinco enfoques, ou correntes de pesquisas, como o comprometimento organizacional já apareceu na literatura, são eles: 1) Enfoque afetivo, também conhecido como atitudinal; 2) Enfoque instrumental ou calculativo; 3) Enfoque Normativo; 4) Enfoque Sociológico e; 5) Enfoque Comportamental.

a) **Enfoque Afetivo ou Atitudinal**: segundo Bastos (1993), o enfoque afetivo tem seu início com os trabalhos de Amitai Etizioni em 1975 e Buchanan em 1974 e foi consolidado em uma perspectiva analítica com a apresentação do clássico livro apresentado em 1982 por Mowday, Porter e Steers conhecido como *Employee-organizational Linkages: the psicology of Commitment, Absenteism and Turnover*, que em uma tradução livre significa “Vínculos entre Empregados-organizações: a Psicologia de Comprometimento, Absenteísmo e Rotatividade”.

Este enfoque destaca a relação de identificação entre o colaborador com os objetivos e metas da empresa. Além desta identificação, outros elementos são importantes no enfoque afetivo, como os sentimentos de lealdade, o desejo de permanecer e os esforços feitos a favor da organização (BASTOS, 1993).

Meyer e Allen (1997) afirmam que, o comprometimento afetivo é algo herdado e influenciado por experiências anteriores de trabalho, principalmente aquelas experiências positivas que satisfizeram suas necessidades tanto físicas quanto psicológicas. Os autores enfatizam que o comprometimento afetivo está relacionado a uma ligação emocional, o empregado se identifica com a organização e com o ambiente, fazendo as suas ações laborais por que realmente quer fazer.

b) **Enfoque Instrumental**: os construtos sobre o enfoque instrumental inicia-se com os estudos de Howard S. Becker em meados da década de 1960, e é visto como um comprometimento focado nas recompensas e custos associados as suas decisões. O comprometimento neste enfoque seria limitado às consequências futuras (recompensas ou custos) de ações prévias (BASTOS, 1993).

Para Simon e Coltre (2012, p.4), o enfoque instrumental é o "grau que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da empresa e nela permanece porque precisa". Esta dimensão é conhecida também como *side bet* que em tradução livre pode ser compreendida como trocas laterais, essas trocas seriam os diversos investimentos feito pelo indivíduo que tornam danoso abandonar a organização (BASTOS, 1993).

A contribuição de Meyer e Allen (1997), neste enfoque instrumental, está em afirmar que esta dimensão foi desenvolvida a partir de dois fatores, o primeiro são os investimentos realizados pelo empregado na empresa e o segundo a falta de opções de emprego mercado de trabalho, ou seja, os empregados baseados neste enfoque, realmente permanecem na organização por que necessitam.

c) **Enfoque Normativo**: este enfoque surge entre a teoria organizacional de Amitai Etizioni e os trabalhos de Icek Azjen e Morris Fishbein na área de psicologia social sobre a estrutura das atitudes e o seu poder preditivo relacionado ao comportamento (BASTOS, 1993).

O comprometimento normativo tem a ideia de internalização ou identificação com os valores e objetivos da empresa, esta dimensão é diferente das demais, pois não tem o apego emocional como no enfoque afetivo e não se altera em função dos custos-benefícios proporcionados pela organização como o instrumental (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

Meyer e Allen (1991) afirmam que, os empregados com um alto grau no enfoque do comprometimento normativo sentem o dever de permanecer na organização como se fosse

uma espécie de obrigação moral. Este sentimento é construído na interface entre a motivação e a cultura organizacional, podendo gerar pessoas mais comprometidas (BASTOS, 1993).

Em suma, o enfoque normativo está alicerçado em dois pilares analíticos: um deles é a cultura com a sua visão mais organizacional e o comportamento e motivação com uma visão individual (BATISTA, 2005; BASTOS, 1993).

d) **Demais Enfoques - Sociológico e Comportamental**: apesar da maioria dos estudos e ferramentas de mensuração do grau de comprometimento estarem mais direcionados para os três enfoques previamente apresentados, Meyer e Allen (1997) ressaltam a importância das outras abordagens elaboradas, tais como o enfoque sociológico e o comportamental.

Assim, o enfoque sociológico, que consiste no apego a organização, foi inicialmente influenciado pelo pensamento de sociólogos como Charles Weber, Howard Becker e Charles Halaby entre outros pensadores marxistas (BASTOS, 1993). Para Halaby (1986) *apud* Bastos (1993) o vínculo do trabalhador está relacionado à autoridade de quem governa e à subordinação dos trabalhadores. Em suma, é possível afirmar que neste enfoque o comprometimento está mais relacionado à subordinação do que aos vínculos afetivos ou as recompensas provindos do trabalho.

Já a abordagem comportamental surge influenciada pela Psicologia Social, na qual as pessoas são comprometidas com a organização devido ao seu próprio comportamento e ações (BATISTA, 2005). Cada comportamento reflete uma nova atitude que levará a um novo comportamento que gerará uma nova atitude. Essa forma cíclica se deve a uma tentativa de manter a consistência do indivíduo (BATISTA, 2005; SANCHEZ, 2004). Neste enfoque, segundo Bastos (1993), o indivíduo se tornaria comprometido com a organização a partir de seu comportamento/ação cíclicas, de uma forma lenta e consistente, ou seja, o indivíduo aumenta o seu comprometimento pelo seu senso de auto-responsabilidade pelos seus atos.

2.2.1 A Mensuração do Comprometimento Organizacional

Um estudo sobre o estado da arte da pesquisa de comprometimento organizacional no Brasil feita por Medeiros *et al.* (2003) revela que as principais vertentes conceituais do comprometimento organizacional são os três primeiros enfoques, o afetivo/atitudinal, o instrumental/calculativo e o normativo.

Borges-Andrade (1994) diferencia os focos dos estudos acerca do comprometimento organizacional produzidos no Brasil e no exterior. Os principais correlatos elaborados no

exterior estão diretamente associados à motivação, envolvimento com o trabalho, comprometimento ocupacional, satisfação geral, satisfação com a supervisão, satisfação com o próprio trabalho, baixo nível de estresse, comprometimento com o sindicato, satisfação com colegas de trabalho, satisfação com promoção, satisfação com o pagamento e satisfação intrínseca.

Já as percepções mais importantes encontradas nos estudos produzidos no cenário nacional são as oportunidades de crescimento na carreira e o progresso profissional, um sistema justo de promoção e a influência da instituição no país (BORGES-ANDRADE, 2004).

Observa-se que os estudos produzidos no cenário nacional divergem dos produzidos no exterior. Borges-Andrade (1994, p.42-43) classifica então os estudos elaborados no exterior como um estudo de foco mais micro, que "envolvem fatores pessoais relativos ao empregado, o planejamento e o manejo adequados de atividades e a qualidade da liderança exercida pelos gerentes", ou seja, "relativas ao indivíduo ou ao seu grupo social mais imediato", enquanto os do Brasil ganham destaque as de variáveis mais macros como "o crescimento ocupacional proporcionado pela organização, a existência de políticas justas de gestão de recursos humanos e o *status* externo da instituição". Em suma, pode-se dizer que os estudos estão relacionados aos "aspectos mais gerais das organizações como um todo".

Definido o padrão de produção no cenário brasileiro, acerca do comprometimento organizacional, destacam-se diversos métodos de mensuração do comprometimento organizacional, dentre eles pode-se destacar neste estudo, o Modelo de Três Componentes do Comprometimento Organizacional desenvolvido pelos professores canadenses da *University of Western*, Jhon P. Meyer e Natalie J. Allen em 1991 (MEYER; ALEEN, 1991). Este modelo de mensuração, baseado nos enfoques afetivo, o instrumental e o normativo, vem sendo o mais utilizado, validado e aceito pelos pesquisadores brasileiros e o volume de trabalhos publicados vem aumentando gradativamente (MEDEIROS; ENDERS, 1998; MEDEIROS *et al*., 2003).

Em sua primeira versão, em 1990, as três escalas de comprometimento, afetivo, instrumental e normativo, eram compostas por 8 itens, totalizando 24 e, segundo Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), apresentavam uma boa consistência interna. Já na última versão, proposta em 1997, as escalas foram revisadas constando apenas 6 itens para cada enfoque, totalizando 18 itens, conforme apresentado no Anexo A.

Na escala tridimensional de mensuração do comprometimento, proposto por Meyer e Allen (1997), em cada dimensão, o afetivo, o instrumental e o normativo, são compostas 06

afirmativas formando no total 18 itens com uma escala gradual de intensidade que vai de 01 a 07 da discordância à concordância, onde 01 é considerado o maior grau de discordância e 07 o maior grau de concordância.

Observa-se ainda, que alguns itens apresentam o caractere ®, estes possuem o sentido da frase invertido, sendo necessário observar este detalhe para interpretá-lo. Esta inversão do sentido da frase, segundo Batista (2005), consiste em evitar que os respondentes fiquem condicionados a apenas um padrão de respostas. De Vellis (2003) acrescenta que esta inversão deve-se ao fato das perguntas possuírem uma tendência de respostas positivas. Assim, essa inversão evitaria distorções por vícios das respostas por parte dos respondentes.

Ao findar esta seção sobre o comprometimento organizacional, apresenta-se no próximo tópico o conceito sobre a gestão da qualidade.

2.3 Gestão da Qualidade

A qualidade como forma de gerenciamento, segundo Ribeiro (1998), começou a ganhar destaque em meados de 1920, na indústria automobilística americana, com a inspeção de processo e somente a partir de 1930 que os modelos estatísticos, inventado pelo Dr. W. A. Shewart, da Bell *Laboratories,* com ênfase no processo produtivo, começaram a destacar-se como dispositivos de gerenciamento dentro das organizações.

O direcionamento da qualidade, a partir desse momento, começa a deixar de ser na parte física do processo produtivo, ou seja, apenas conferência do nível de produção do processo, e passa a ser a utilização de métodos que buscam a solução e prevenção de problemas buscando atender e possivelmente exceder as expectativas dos consumidores (DEMING, 2000).

Em 1950, o Sindicato dos Cientistas e Engenheiros Japoneses (SCEJ) realizou um seminário, tendo como palestrante o Dr. W. Edwards Deming, considerado um grande especialista em modelos estatísticos para a qualidade. Neste seminário, o Dr. Deming apresentou o famoso Ciclo do PDCA (*Plan*, *Do*, *Check* e *Action*) para melhorar a qualidade no âmbito das empresas japonesas, e apresentou ao Japão o controle de qualidade (ISHIKAWA, 1997).

Com o passar do tempo, após a Segunda Guerra Mundial, outras contribuições acerca da qualidade surgiram, tais como: a de Juran, com o planejamento da qualidade, a de Feigenbaum, com o controle total da qualidade, a de Crosby, com o conceito da qualidade de conformidade às especificações, entre outros (ISHIKAWA, 1997).

Devido aos diversos autores que contextualizam a qualidade sob sua própria ótica, diversas abordagens surgem e Garvin (1984) condensa essas abordagens em cinco pontos de qualidade propostos por ele conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Quadro resumo das cinco Abordagens da Qualidade

Autores	Abordagem conceitual
Transcendental	É a abordagem da qualidade entendida como excelência pura, onde não há incoerências do produto ou serviço com as suas especificações, ou seja, aquilo que é planejado deve ser cumprido sem desvios e se possível melhor.
Manufatura	É a abordagem da qualidade que pode ser entendida como a produção de produtos ou serviços isentos de qualquer erro, atendendo as especificações de projeto.
Usuário	É a abordagem da qualidade que tem como foco, além de atender as especificações do projeto, em se adequar às exigências do consumidor.
Produto	É a abordagem da qualidade que estabelece um conjunto certo e mensurável de características necessárias a satisfação do consumidor.
Valor	É a abordagem da qualidade que é caracterizada pelo controle de custos e preço, ressaltando que a qualidade somente é percebida em relação ao seu valor.

Fonte: Adaptado de Garvin (1984).

Essa dinâmica de conceitos disposta no Quadro 1, permite o entendimento da gestão da qualidade sob diversas formas, podendo adequar-se a teóricos clássicos, propostos pelos autores dos primórdios dos estudos acerca da qualidade da década de 1920 a 1950, como as teorias mais recentes discutidas pelos meios acadêmicos e científicos. Enfim, pode-se até mesmo fazer a junção das teorias na intenção de alcançar os resultados planejados (SANTANA, 2006).

Ainda na perspectiva dos conceitos da qualidade, Juran e Godfrey (1998) destacam um enfoque humanamente mais estratégico de gestão da qualidade, conhecida como a Trilogia Juran, que são três processos conhecidos a seguir:

- Planejar: consiste em estabelecer as diversas metas e métodos para a execução da atividade, compreende também em análises profundas do processo, seja na resolução e prevenção de problemas ou mesmo em etapas de construção de novos processos;
- Manter: esta etapa busca o cumprimento do que foi planejado anteriormente, seguindo na íntegra o método estabelecido. Esta etapa é destacada pela importância de treinar e educar as pessoas que executam as tarefas, além de estabelecer ferramentas para a coleta de

dados, proporcionando condições de aferir os resultados, para assim compará-los com o que foi planejado;

- Melhorar: consiste no retorno ao planejamento inicial para ousar nas metas previamente concebidas, buscando criar novos métodos, disseminando a cultura de inovação. Esta etapa somente deve ser alcançada se as etapas anteriores de planejamento e manutenção tiverem obtidos sucesso, ela deve acontecer como decorrência do controle, buscando um novo nível de desempenho quando comparado ao que foi planejado.

Portanto, a qualidade começa a apresentar um viés mais humano e não alicerçada apenas em modelos matemáticos e inspeção de processos, o foco começa a ser a satisfação plena de quem consome os produtos, além ainda de demonstrar uma preocupação com os recursos humanos que participam da construção dos produtos e serviços (ISHIKAWA, 1997).

Deming (2000) em suas teorias, também ressalta a definição da qualidade como o atendimento às exigências e necessidades dos consumidores. O autor ainda destaca as constantes mudanças das necessidades dos clientes, justificando as várias compreensões dadas às teorias da qualidade, que devem sempre se adaptar a essas necessidades. Para isso, ele propõe o uso intenso de ferramentas de controle de processo (modelos estatísticos) para extinguir as falhas, não deixando o consumidor sem a satisfação plena de suas necessidades.

Fundamentada em teorias, fica evidente que implantar sistemas de gestão com foco na qualidade provocam mudanças profundas no âmbito empresarial, desde o estabelecimento de diretrizes que determinam a conduta da empresa e que devem ser delimitadas no escopo do alto escalão corporativo e tendo com foco no cliente, até o limite das ações internas no processo produtivo (JURAN; GODFREY, 1998). Fica claro que todos devem agir como se fossem os verdadeiros donos de seu negócio, buscando os melhores resultados e interagindo estrategicamente com os diversos públicos, que são a razão dessa empresa existir (CAMPOS, 1999).

Ishikawa (1997) ainda descreve com grande ênfase em seus trabalhos a importância da promoção do conhecimento dentro das empresas, por intermédio dos treinamentos, que devem ser constantes. A educação apresenta-se como um dos diferenciais do Japão para se consolidar como um dos países que mais pratica a qualidade em todas as suas formas.

O sucesso japonês deve-se principalmente ao amor que eles têm pela educação, que se tornou base para a reestruturação do país devastado pela guerra. Empresarialmente o pensamento não é diferente. Segundo Ishikawa (1997), enquanto diversas corporações do ocidente têm aproximadamente 15% dos custos com inspeção, o Japão não supera a 1%, o que demonstra o grande sucesso das empresas neste país, que ao invés de monitorar os resultados

ruins, procuram prever e inovar sua produção, por meio de programas de Controle de Qualidade (CQ), incansavelmente treinados e discutidos. Se todos os produtos e serviços são feitos sem defeitos, não há necessidade de inspetores. Já os defeitos geram essa necessidade de inspeção.

Percebe-se a grande importância da educação para a qualidade acontecer. Nas palavras do próprio Ishikawa (1997, p.38):

> [...] o controle de qualidade começa com a educação e termina com a educação. Para promover o CQ com a participação de todos, a educação em CQ precisa ser dada a todos os empregados, do presidente ao operário na linha de montagem. O CQ é uma revolução no pensamento administrativo, portanto os processos de pensamento de todos os empregados precisam ser modificados. Para conseguir isto, a educação precisa ser repetida diversas vezes.

Outros pontos são destacados pelo autor, mas com menor ênfase, tais como o papel do governo em estimular os novos conhecimentos propostos pela qualidade, a cultura e religiosidade do país, além da crença de que as pessoas são boas por natureza.

Campos (1999) e Carpinetti (2010) também compartilham da mesma ideia, a de que essas mudanças proposta pela gestão da qualidade e o foco massivo em treinamentos, propiciam o início do processo contínuo de aprendizagem das organizações. Contrariamente, os conflitos e confrontos deste elo entre treinar e ser treinado e os programas de Gestão da Qualidade (GQ) podem levar a um analfabetismo empresarial, criando ambientes de insucesso.

No mesmo viés conceitual, Garvin (2002) *apud* Martins (2002) discorre que, para a melhoria contínua de produtos e os serviços nas empresas ser efetiva, exige um compromisso da organização com a aprendizagem, reforçando a importância da educação no mundo dos negócios.

Ao término do tópico acerca da revisão teórica sobre Aprendizagem e seus estilos, Comprometimento Organizacional e Gestão da Qualidade, segue-se a metodologia utilizada nesta pesquisa, buscando atender os objetivos propostos.

2.4 As Congruências das abordagens teóricas utilizadas (AO, CO e GQ) e o *Framework*

A falta de comprometimento e envolvimento dos recursos humanos com a organização são os principais problemas elencados por diversos autores de áreas distintas, como Tolovi Jr. (1994), Campos (1999), Martins (2002), Depexe e Paladini (2007) e Carpinetti (2010) conforme apresentados na Introdução deste estudo.

Para esses autores, tais problemáticas são pontos de influência tanto nos estudos de aprendizagem organizacional como nos de comprometimento organizacional, e a intensidade destes problemas poderão ser determinantes na consolidação dos resultados desejados dos processos, como por exemplo, os processos que envolvem a GQ.

Assim, o desejo das organizações são os altos padrões de qualidade, resultando em elevados índices dos indicadores tanto no administrativo quanto no processo, tendo como consequência resultados satisfatórios. Consequentemente, a organização deseja dos recursos humanos maior compromisso por meio de esforços consideráveis e dedicação à organização, além do envolvimento da equipe nas diversas ações e objetivos empresariais, bem como o seu desenvolvimento contínuo que pode ser influenciado pelas preferências da aprendizagem dos envolvidos e níveis de comprometimento (MARTINS, 2002; MEDEIROS; ENDERS, 1998).

Portanto, é possível observar entre as duas teorias, aprendizagem organizacional e comprometimento organizacional, características similares que as faz convergirem teoricamente. Ambas as abordagens teóricas são influenciadas por uma carga de conhecimento previamente adquirido no decorrer da vida do indivíduo, alterando temporariamente a intensidade encontrada em cada consulta sobre as preferências da AO e do CO (MEYER; ALLEN, 1997; SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MIURA, 2011).

Os instrumentos de mensuração são identificados por intensidades e comportamentos dentro do contexto metodológico de cada um. No caso de AO, este é composto por quatro dimensões análogas, em que o indivíduo percorre suas características dentro de cada dimensão variando a intensidade de 1 a 11 (Ativo-Reflexivo, Sensorial-Intuitivo, Visual-Verbal e Sequencial-Global).

Já no CO, o instrumento mensura por intermédio de três enfoques (Afetivo, Instrumental e Normativo), que avaliam a intensidade de cada indivíduo em cada enfoque com níveis de variam de 1 a 7 (discordância a concordância).

As congruências entre as duas teorias e as características e finalidades individuais de cada uma, permitem abordar o objeto de estudo sob a ótica da gestão da qualidade, que tem como principal problema para a sua consolidação o fraco comprometimento e envolvimento dos recursos humanos, alinhando-os com os fatores essenciais da AO e CO já apresentados.

Essa associação teórica permite também transcender as barreiras de possibilidades analíticas que cada uma, individualmente, não conseguiria transpor, possibilitando novos olhares e convergências teóricas antes não imaginadas.

Portanto, alocar ambas as teorias, permite então a elaboração de um *framework* conjunto, que viabilizará o espaço analítico deste estudo, conforme apresentado na Figura 2:

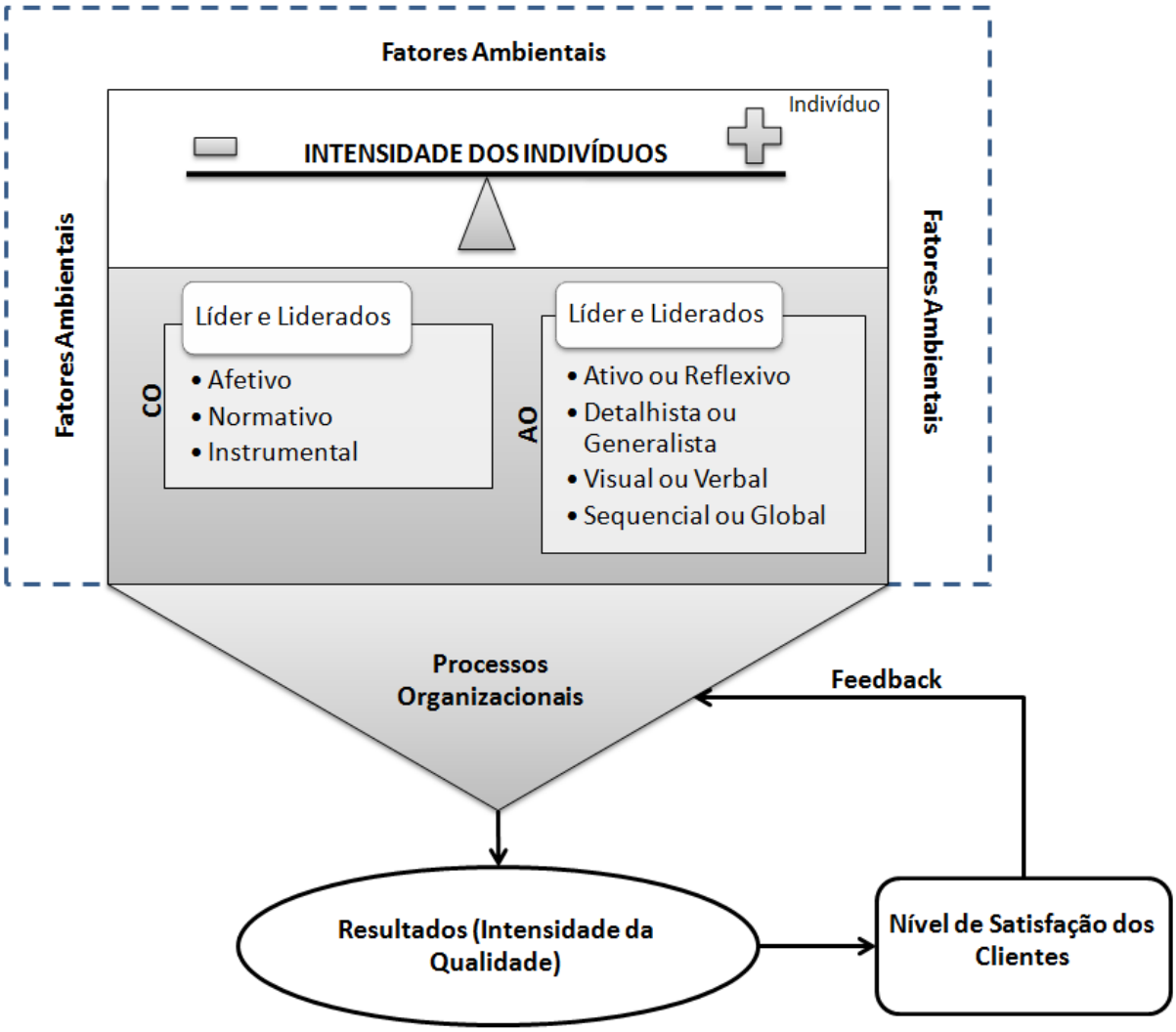


Figura 2: *Framework* da Aprendizagem Organizacional e do Comprometimento Organizacional para os Resultados de Qualidade.
Fonte: Elaborado pelo Autor com base na revisão teórica.

A Figura 2, denominada de *Framework* da Aprendizagem Organizacional e o Comprometimento Organizacional para os Resultados de Qualidade, remete inicialmente a exposição dos colaboradores a fatores ambientais que são cargas de conhecimento previamente adquiridos pelo indivíduo e que podem influenciar em seus perfis, padrões éticos, desempenho organizacional, caráter, comportamento entre outros.

Esses diversos fatores ambientais pressionam os indivíduos constantemente em suas organizações, sendo elementos que podem ser determinantes na intensidade dos resultados encontrados da AO e do CO, tanto para mais como para menos.

Considerando a realidade inserida destes atores organizacionais e identificadas as características do enfoque do comprometimento e as preferências de aprendizagem, o *framework* se concentra analiticamente nos personagens identificados como líder e seus liderados, na intenção de comparar resultados dos grupos, identificando, assim, a existência

de possíveis relações entre os perfis de aprendizagem e os níveis de comprometimento em seus resultados.

Suas características de comprometimento e aprendizagem são parte do seu cotidiano e contribuem para o seu desempenho na organização. Sendo a organização identificada no *framework* como “Processos Organizacionais”, este ambiente é o local onde se mescla todos os desejos da organização enquanto resultados e os recursos humanos com a suas características.

O ambiente organizacional com as suas diferentes facetas é representado por um furação servindo de filtro (funil) para toda a carga de conhecimento e estilos dos colaboradores, resultando em elementos que possam ou não contribuir para melhores resultados (mais ou menos qualidade).

Este turbilhão organizacional composto de indivíduos, processos, procedimentos e empresa, resultam na tentativa do atendimento a uma expectativa de um cliente, interno ou externo, e a satisfação deste está diretamente ligada aos resultados disponíveis desta etapa.

Após isso, há uma carga posterior ao ganho do conhecimento fornecido pela organização, tais como pressões por resultados, padrões de processo, comportamento do grupo, condução da liderança, entre outras inúmeras peculiaridades encontradas em cada tipo de ambiente organizacional, que poderá impactar em novos momentos de aprendizagem futura e na intensidade dos enfoques do CO deste colaborador.

Estes diferentes elementos, após o indivíduo receber seu conhecimento, poderão ser processados de tal forma que se tornam inevitavelmente críticos para os resultados empresariais, sendo possível ter resultantes favoráveis positivamente ou desfavoráveis negativamente gerando inúmeras consequências à qualidade.

A satisfação do cliente será apenas uma resultante do produto/processo recebido e este ficará ou não satisfeito, pressionando o processo organizacional a novas tomadas de decisões ou decisões de padronização conforme julgamento de seus resultados.

No *framework*, este canal de respostas e opiniões está representado pelo *feedback* dos clientes para o processo. Por vezes é possível esta ligação não existir ou existir e não ser ouvida pelo processo organizacional (empresa), gerando consequências que poderão alterar seus resultados e, ciclicamente, poderá ser comprometedor para a organização.

Ao introduzir o construto deste *framework* da Aprendizagem Organizacional e o Comprometimento Organizacional para os Resultados de Qualidade, propõe-se um método de análise, um *framework* secundário, que é um detalhamento da etapa de caracterização da AO e do CO, como apresentado na Figura 3.

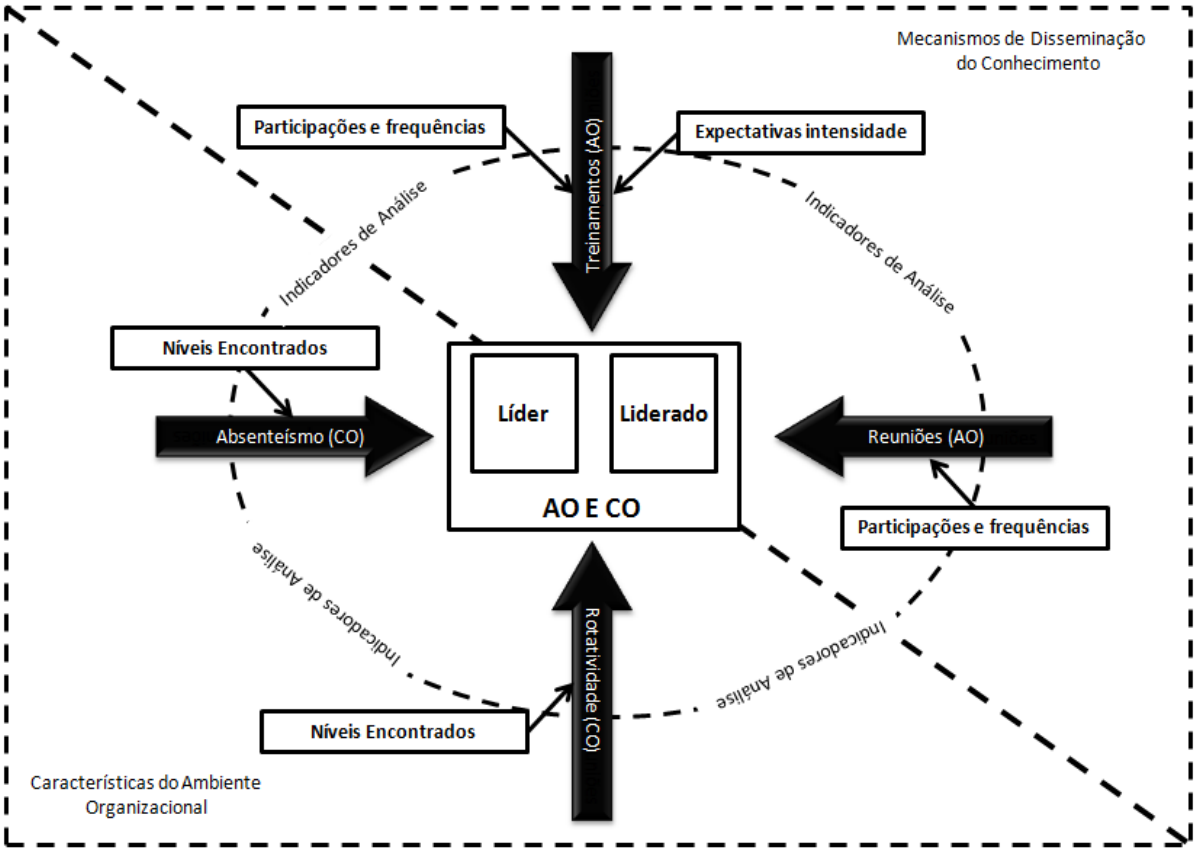


Figura 3: *Framework* Secundário da Aprendizagem Organizacional e do Comprometimento Organizacional para os Resultados de Qualidade.
Fonte: Elaborado pelo Autor com base na revisão teórica.

Este *framework* demonstrado na Figura 3 consiste no método analítico deste estudo, elaborado com base na revisão teórica e detalhamento do *Framework* apresentado na Figura 2.

Identifica-se neste *framework* secundário, a mensuração da AO e do CO dos líderes e liderados, e são estabelecidos fatores analíticos baseados nos estudos de Bastos (1993), Rego, Cunha e Souto (2007) e Genari, Faccin e Macke (2013) para o CO. Nestes fatores analíticos são identificados os níveis encontrados de absenteísmo e de rotatividade. Os autores afirmam que estes indicadores de absenteísmo e rotatividade podem ser compreendidos como a consequência dos níveis encontrados nos enfoques de comprometimento organizacional.

Para a análise de influência dos perfis da aprendizagem, o *framework* estabelece os fatores analíticos baseados nos estudos de Souza (2004), Antonello e Godoy (2009; 2010), Bemfica e Borges (1999) e Bruni, Turrioni e Stano (2005) que são os índices de participação em reuniões e a frequência com que elas acontecem, a participação e a frequência dos treinamentos e as expectativas dos treinandos que será mensurada pelo critério de intensidade de 0 a 10.

Ao verificar o ambiente destes fatores analíticos para AO e CO, o *framework* faz um recorte ambiental de interesse e de análise qualitativa, em que, para AO é necessário observar os mecanismos de disseminação do conhecimento no ambiente pesquisado e para CO as características do ambiente organizacional.

Dessa forma, o *framework* busca possibilitar elementos ambientais que possam influenciar na intensidade dos índices encontrados para AO e para CO.

2.5 O Modelo Cooperativo

Foi durante da Revolução Industrial, no século XVIII, que surgiram os primeiros movimentos de grupos assistencialistas focados na ideia de cooperar, dando início ao cooperativismo moderno, em resposta aos baixos salários e as longas jornadas de trabalho, que traziam consigo muitas dificuldades socioeconômicas da época. Essa experiência inicial não trouxe de imediato, resultados positivos. Mas, com base nas experiências anteriores, os operários concluíram que o modo chamado cooperativo poderia superar as dificuldades desde que fossem respeitados os princípios e valores humanos com práticas e regras próprias (ICA, 2013; OCB, 2013).

Foi assim que 28 operários se reuniram e estabeleceram normas e metas para a sua cooperativa que teve por consequência, após um ano, um lucro que lhes permitiram a abertura de um pequeno armazém cooperativo no dia de 21/12/1844 no bairro Rochdale-Manchester (Inglaterra). Surgia neste momento a primeira cooperativa moderna chamada de Sociedade dos Probos de Rochdale. Seus princípios morais e condutas guiam o cooperativismo até os dias atuais, chamado de cooperativismo autêntico, baseado no cooperativismo rochdaleano (ICA, 2013; OCB, 2013).

Os princípios iniciais do cooperativismo estabelecidos na Sociedade dos Probos de Rochdale listados por Schneider (1999, p.50), eram seis: “democracia, livre adesão, liberdade para sair da cooperativa, compras e vendas à vista, juro limitado ao capital, retorno das sobras” e, segundo a OCB (2013) e a ICA (2013), os atuais princípios estabelecidos, os quais não rompem com o texto aprovado em Rochdale, são compreendidos em orientações que norteiam as cooperativas modernas a direcionarem seus valores às práticas realizadas, são eles:

- **1º - Adesão voluntária e livre** - as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo, social, racial, política e religiosa.

- **2º - Gestão democrática** - as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.
- **3º - Participação econômica dos membros** - os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível; benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; e apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.
- **4º - Autonomia e independência** - as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem ao capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.
- **5º - Educação, formação e informação** - as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.
- **6º - Intercooperação** - as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
- **7º - Interesse pela comunidade** - as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

No mundo, as cooperativas estão presentes em todos os setores da economia e assumem dimensões e responsabilidades muito distintas. Podem ser desde pequenos grupos

de artesões, prestadoras de serviços ou até mesmo grandes empresas. Estão presentes também em todos os continentes (NAMORADO, 2009).

No Brasil, a cultura cooperativa teve início na época da colonização portuguesa com a fundação das primeiras missões jesuíticas, onde os padres pregavam a ajuda mútua além da palavra do evangelho cristão; e emergiu fortemente em meados do século XIX com o Movimento Cooperativista Brasileiro liderados por militares, funcionários públicos, profissionais liberais e operários, para atender suas necessidades (OCB, 2013). Schneider (1999) faz uma referência aos primórdios do cooperativismo no Brasil antes, durante e depois do período colonial por intermédio de grupos associados de negros fugitivos que, nos quilombos, buscavam colônias economicamente autossuficientes. As confrarias de negros se assemelhavam muito em suas funções às das cooperações da idade média de caráter social e beneficente.

A primeira cooperativa de que se tem notícia no país foi na cidade de Ouro Preto/MG, conhecida como a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, expandindo-se posteriormente para praticamente todo o Brasil (OCB, 2013).

Para a OCB (2013), o cooperativismo, por intermédio do trabalho feito pela Frente Parlamentar do Cooperativismo (Frencoop), vem conquistando legalmente seu espaço no Brasil. Assim, o amparo legal sobre as cooperativas no Brasil está disposto na Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências, estabelecendo o número mínimo de 20 sócios para a sua constituição. Esta lei define as cooperativas no Artigo 4 do Capítulo II como “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados” (BRASIL, 1971).

Nesta mesma lei, no Artigo 79 do Capítulo XII, define-se o ato de cooperar como “os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aqueles e pelas cooperativas entre si quando associados, para a cooperação dos objetivos sociais” (BRASIL, 1971).

Outras Medidas Provisórias e Decretos são frutos deste trabalho, tais como a Medida Provisória nº 1.715, de 3 de setembro de 1998, que Dispõe sobre o Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP e autoriza a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP e o Decreto nº 3.017, de 6 de abril de 1999, que Aprova o Regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP (OCB, 2013).

A legislação acerca das cooperativas dá a elas um caráter social, funcional e operacional na busca por melhores resultados econômicos financeiros, visando atender as necessidades dos cooperados sem almejar lucros para a organização, mas sim para seus sócios na forma da cooperação mútua entre todos os envolvidos.

Crúzio (2006) considera a cooperativa como um dos modelos mais modernos e sofisticados de organização, em função dos valores da equidade, justiça e bem comum no trabalho. Lago (2009) corrobora neste mesmo sentido afirmando que, este modelo permanece vivo e atuante nos dias atuais, sendo renovado constantemente. E, nos últimos tempos, sua importância vem aumentando em nível mundial, "fruto das inconsistências do mercado mundializado e das visualizações do modelo cooperativista como uma opção viável a estas inconsistências" (LAGO, 2009, p. 51).

As contribuições de Chiarello e Eid (2010), acerca das cooperativas, estão no sentido de afirmar que elas são também organizações particulares, considerando seus pilares que as definem como organizações de propriedade sendo controladas por personagens, no caso das agrícolas, por produtores rurais, que têm os seus direitos e tomadas de decisões igualitariamente entre os sócios e suas participações são proporcionais as suas atividades econômicas nos resultados da organização.

Essa visão do cooperativismo deve ser ampliada para o desenvolvimento de novos modos de gerenciamento. Ser apenas uma cooperativa formal dentro do que a lei estabelece não é uma vantagem competitiva real para os dias atuais, de mercados agressivos e globalizados. As ações de cooperar entre os pares apresentam-se como um elemento diferenciado e cabe às cooperativas decidirem ou não atuar colaborativamente (OLIVEIRA, 2001).

As cooperativas quando cooperam entre os pares e sócios podem desenvolver ou ter acesso a novos recursos tecnológicos, recursos financeiros e recursos humanos que não poderiam ter se atuassem individualmente no ambiente mercadológico (OLIVEIRA, 2001).

Portanto, a cooperação, para Nowak (2006), é necessária para a construção e a evolução de novos níveis de organização, significa também a renúncia do egoísmo individual, do qual existe um potencial de desenvolvimento particular, para ajudar outro indivíduo em algo que resulta em um bem coletivo.

Nowak (2006) desenvolveu a teoria embasada em cinco mecanismos para a evolução da cooperação, onde cada um dos mecanismos tem uma regra simples de que a seleção natural pode levar a cooperação. Os cinco mecanismos são exibidos na Figura 4 abaixo.

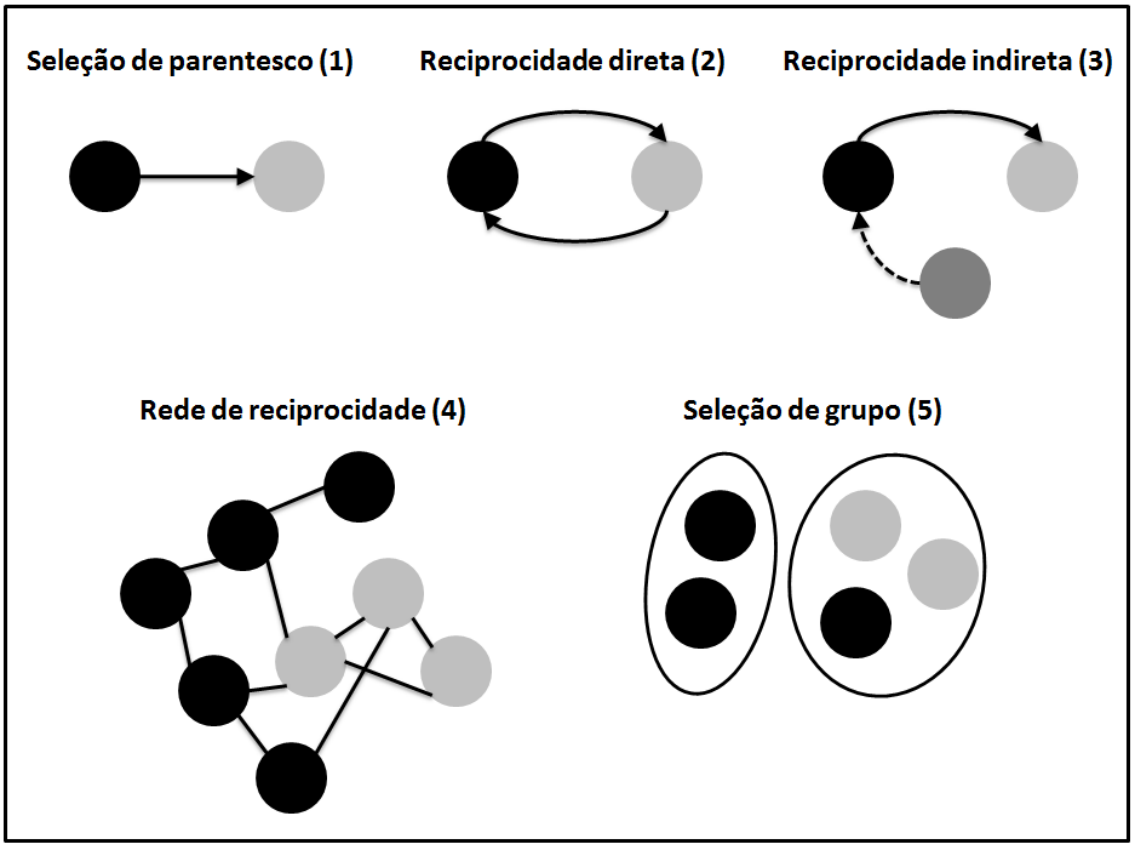


Figura 4: Cinco mecanismos para a evolução da cooperação.
Fonte: Adaptado de Nowak (2006).

A Figura 4 demonstra, na forma gráfica, a dinâmica dos cinco mecanismos para a evolução da cooperação. Esta é uma proposta de Nowak (2006), na qual a seleção de parentesco (1) ocorre quando o doador e o receptor de um ato altruísta são parentes interligados geneticamente; a reciprocidade direta (2) requer constantes e repetidos encontros cooperativos entre os mesmos indivíduos; a reciprocidade indireta (3) é baseada na reputação, um indivíduo mais útil é o mais provável para receber ajuda; reciprocidade de rede (4) significa que grupos de cooperadores se unem para cooperar entre grupos formando uma reciprocidade espacial; seleção de grupo (5) é a ideia de que a concorrência não é apenas entre indivíduos, mas também entre os grupos.

Ainda no sentido estrito da palavra, Jesus e Tiriba (2009, p.80) entendem que, a cooperação é "[...] como a base das relações econômico-sociais que os trabalhadores associados pretendem estabelecer no processo de trabalho". Esse ato de cooperar pode ser uma solução colaborativa em resposta aos diversos problemas advindos da globalização (SCHNEIDER, 1999).

Em suma, o aumento da capacidade produtiva não seria o reflexo do aumento da força individual ou da soma destas forças, mas sim um efeito de uma nova força produtiva chamada

de força social coletiva, derivada da cooperação que pressupõe um esforço coordenado e coletivo para se atingir objetivos comuns (JESUS; TIRIBA, 2009).

Apresentado o modo cooperativo, parece oportuno expor alguns dados da Tabela 1, fornecidos pela OCB (2013), para o ano de 2009 em seu relatório de atividades para o Brasil.

Tabela 1 - Relatório de Atividades OCB

Ramo	Cooperativas	Associados	Empregados
Agropecuário	1.615	942.147	138.829
Consumo	128	2.304.830	9.702
Crédito	1.100	3.497.735	42.802
Educacional	304	55.838	3.716
Especial	15	469	9
Habitacional	253	108.695	1.406
Infraestrutura	154	715.800	6.045
Mineral	58	20.031	103
Produção	226	11.396	2.936
Saúde	871	225.980	55.709
Trabalho	1.408	260.891	4.243
Transporte	1.100	107.109	8.660
Turismo e Lazer	29	1.489	30
Total	**7.261**	**8.252.410**	**274.190**

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos Relatórios de Atividades da OCB de 2009 (OCB, 2013).

Os dados apresentados na Tabela 1 são referentes ao desempenho dos treze ramos de atividades definidos pela OCB. Essa subdivisão em ramos de atividade foi estabelecida no ano de 1993 com a finalidade de dar maior visibilidade a cada tipo de negócio (OCB, 2013).

Estes dados demonstram o elevado número de associados, aproximadamente 8,2 milhões, um aumento referente a 4,62% se considerado o ano anterior de 2008 conforme o relatório. A geração de empregos proporcionada pelo setor está próximo a 275 mil empregados e o número de cooperativas em exatos 7.261. Estes dados gerais só reforçam a importância dada ao cooperativismo no Brasil, mesmo em tempos de crise econômica mundial, como a dos anos de 2008/2009, quando o cooperativismo teve uma movimentação econômico-financeira de R$ 88,5 bilhões (OCB, 2013).

O resultado do ano de 2009 demonstra que o cooperativismo, segundo o presidente da OCB, Márcio Lopes de Freitas, pode ser uma alternativa confiável para combater os efeitos das crises e a aglutinação e diversidade de forças podem alavancar os negócios gerando aumento de escala da produtividade e eficiência econômica ganhando competitividade frente às grandes corporações não cooperativas (OCB, 2013).

Sob a luz das teorias apresentadas neste capítulo de revisão teórica desta pesquisa, que compreendem em Aprendizagem Organizacional, Comprometimento Organizacional, Gestão da Qualidade e o Modo Cooperativo, apresenta-se no próximo capítulo o objeto de estudo: a Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense.

3 A COOPERATIVA AGRÍCOLA SUL MATOGROSSENSE - COPASUL

Com base nas informações disponíveis no sítio eletrônico da Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense (COPASUL), por intermédio da coleta de dados junto aos gestores e visitas para observações *in loco*, foi possível caracterizar o objeto de estudo conforme apresentado a seguir.

Inicialmente, a COPASUL foi fundada em 16 de Dezembro de 1978 por vinte e sete produtores de algodão, em sua maioria, integrantes das famílias Kamitani e Suekane, com o propósito de promover melhores condições de produção, beneficiamento e comercialização do algodão em pluma, buscando preços mais favoráveis por meio da comercialização direta com indústrias de fiação, fortalecendo assim os cotonicultores da região de Naviraí/MS. Já na década de 80, inaugurou-se no município de Naviraí/MS a primeira usina de beneficiamento de algodão, na época a mais moderna do Brasil. Em abril de 2001 inaugurou a segunda usina de beneficiamento de algodão, instalada no município de Maracajú/MS (COPASUL, 2013).

Durante o período de 1978 a 2001, a COPASUL, na intenção de agregar maior valor ao algodão, em 1996, inaugurou em Naviraí/MS uma indústria de fios 100% algodão, cardado, sistema de fiação "*open-end*", títulos 8/1, 10/1 e 12/1 para malharia e tecelagem. Inicialmente com capacidade de produção de 200 toneladas de fios por mês, ampliada um ano após para 300 toneladas de fios por mês e no ano de 2005 uma nova ampliação para produção 600 toneladas de fios por mês, passando a produzir fios 16/1, 20/1, 24/1 e 30/1 (COPASUL, 2013).

Com a diversificação nas atividades agrícolas, em novembro de 1986 inaugurou em Naviraí/MS, a primeira unidade de recebimento de cereais, com capacidade inicial de armazenamento de 8.000 toneladas, hoje com capacidade para 80.000 toneladas. Com o crescimento da produção de cereais, a cooperativa inaugurou, no município de Deodápolis/MS, mais uma unidade de recebimento de cereais, com capacidade inicial de armazenamento de 12.000 toneladas, hoje com 42.000 toneladas da capacidade total. Com necessidade de segregar a produção de cereais convencionais e transgênicos, bem como atender as exigências do mercado internacional, no sentido de rastrear a origem e a tecnologia aplicada na produção, a COPASUL, em 2006, inaugurou mais uma unidade de recebimento de cereais no município de Naviraí/MS, com capacidade inicial de 18.000 toneladas (COPASUL, 2013).

A missão da cooperativa é “o fortalecimento e crescimento dos associados, assegurando condições de viabilidade de sua atividade agropecuária, a satisfação dos seus clientes e colaboradores e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico e tecnológico da região” (COPASUL, 2013).

A COPASUL (2013) prega os seguintes valores: praticar a honestidade como uma norma rígida nas relações internas e externas; valorizar o profissional comprometido que internamente construiu uma carreira através do seu desempenho; buscar e incentivar a qualidade dos seus produtos e serviços, para garantir credibilidade juntos aos associados, clientes e colaboradores; agir com humildade e presteza; valorizar o bom ambiente de trabalho através do respeito, da harmonia nas relações e da cooperação como uma forma de crescimento dos seus colaboradores; atuar com simplicidade e seriedade nas decisões e nas ações da empresa; trabalhar com foco na segurança do trabalho dos seus colaboradores e; incentivar o consumo consciente e a prática do senso de economia entre os colaboradores.

Atualmente, a cooperativa é composta por 332 funcionários e por 735 cooperados, todos do ramo agropecuário, atendendo produtores de soja, milho, trigo, sorgo, girassol, aveia, algodão e mandioca da região sul do Mato Grosso do Sul; comercializando todos os cereais *in natura*, algodão em pluma, fios de algodão, fécula de mandioca, além de fornecer insumos agrícolas para plantio e manejo das lavouras, bem como o suporte técnico de orientação ao produtor associado.

Para melhor observar os fatos históricos e relevantes da cooperativa ao longo de seus 35 anos de existência, apresentamos abaixo a linha do tempo acerca dos investimentos e ações feitas pela COPASUL (2013).

Quadro 2 - Fatos históricos dos 35 anos da COPASUL

Ano	Fato Histórico	Ação
1978	Sede Administrativa	Inaugurada em 16 de dezembro de 1978, onde funciona a Sede Administrativa, com os setores administrativo, agronômico, pessoal, contábil, comercial, gerências e diretoria.
1980	Usina de beneficiamento de algodão	Com o propósito de agregar maior valor à produção de algodão da região, na década de 80 foi inaugurada a primeira usina de beneficiamento de algodão, com capacidade de produção Inicial de 12 fardos/hora.
1986	Silos Aeroporto	Inaugurada em 27 de novembro de 1986, com capacidade inicial de armazenamento de 8.000 ton. Sua implantação teve como objetivo atender às necessidades dos associados que diversificaram suas lavouras com o plantio de soja, milho e trigo.

1990	Entreposto Itaquiraí/MS	Inaugurada em 29 de junho de 1990, com capacidade de recebimento e armazenagem de 200.000 arrobas de algodão em caroço. A sua implantação teve como objetivo principal atender à demanda dos cotonicultores da região.
1991	Silos Deodápolis/MS	Inaugurado em 2 de janeiro de 1991, com capacidade de armazenamento de 12.000 toneladas de grãos. Em 2003, com a aquisição de mais um armazém, ampliou sua capacidade para 42.000 toneladas de grãos.
1996	Fiação	Inaugurada em 20 de maio de 1996, com o objetivo de agregar valor ao algodão em pluma aos associados da COPASUL.
2001	Usina de beneficiamento de algodão Maracaju/MS	Inaugurada em 13 de abril de 2001, com a capacidade de beneficiamento de 10 fardos por hora. Sua implantação teve como objetivo atender às necessidades dos produtores daquela região, consolidando a cultura de algodão na região.
2006	Silos Caiuá	Aquisição feita em 2006 para atender às exigências do mercado internacional no sentido de rastrear a origem.
2008	Torrador de Resíduo	Em janeiro de 2008 foi adquirido um torrador de resíduos para beneficiar os resíduos de soja e milho com o propósito de agregar maior valor aos sub-produtos da cooperativa.
2008	Nova Sede	Inaugurada em 16 de dezembro de 2008 na cidade de Naviraí/MS em comemoração aos 30 anos de fundação da COPASUL.
2010	Maracaju/MS	Iniciou-se a construção de uma unidade armazenadora que foi inaugurada em 02 de fevereiro de 2011 e após uma ampliação em 2012 de 450 mil sacas a unidade tem a capacidade total de 940 mil sacas.
2010	Deodápolis/MS	Investimento feito nas duas unidades com tombador, nova sala de classificação, balança rodoviária com capacidade para 100 toneladas.
2012	Unidade de Recebimento de Grãos de Itaquiraí/MS	Com capacidade estática de 27 mil toneladas.
2012	Silos Aeroporto	Com as ampliações a unidade graneleira tem a capacidade de armazenamento estática de 180 mil toneladas.
2012	Unidade Agroindustrial de Mandioca – Fecularia	A Fecularia é um projeto para atender a necessidade da demanda dos associados da COPASUL sendo uma forma de diversificação das culturas. Inaugurada em 03 de dezembro de 2012 a Fecularia tem capacidade de processamento de 200 toneladas/dia.
2012	Deposito de Fardos	A capacidade de recebimento do deposito de pluma é de 11.223

de Algodão em Pluma na Fiação	fardos ou 2.250 toneladas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações disponíveis no sítio eletrônico da COPASUL (2013).

Acerca do quadro funcional de gestores COPASUL, este é composto pela Diretoria Executiva (Diretor Presidente, Diretor Vice-Presidente e Diretor Secretário), pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Superintendência e a Gerência (Gerente de Divisão Administrativa Operacional, Gerente Divisão Financeiro Comercial, Gerente Comercial Fios, Pluma, Mandioca e Fécula, Gerente Financeiro, Gerente Departamento Agronômico, Gerente Departamento Contabilidade, Gerente Comercial de Insumos e Gerente Comercial de Grãos. Para melhor ilustração do quadro funcional da COPASUL, observar o Apêndice F que apresenta o Organograma Funcional da Sede da cooperativa.

Por fim, os serviços prestados aos associados pela COPASUL são limpeza, secagem, armazenagem e padronização de cereais; fornecimento de insumos agrícolas (adubos e fertilizantes e defensivos agrícolas); assistência técnica agronômica (visitas às lavouras, recomendação de defensivos agrícolas; elaboração de projetos de custeio agrícola/incentivo fiscal/limite de crédito; análise de solo (laboratório terceirizado); laboratório S.O.S. soja em parceria com fornecedores e; parceria com institutos de pesquisas (Fundação MS e Embrapa) no desenvolvimento de novas tecnologias e rotação de culturas (COPASUL, 2013).

Ao findar a apresentação das abordagens teóricas do Capítulo 2 e o objeto de estudo apresentado neste Capítulo 3 passa-se agora à metodologia utilizada para o cumprimento dos objetivos planejados na pesquisa.

4 METODOLOGIA

Neste tópico serão evidenciados os itens relacionados à metodologia deste estudo e está composto pelos seguintes itens: ilustração das etapas da pesquisa, tipologia de pesquisa, instrumento de coleta de dados, sujeitos de pesquisa, coleta de dados, categorias de análise e tratamento e análise de dados.

4.1 Etapas da Pesquisa

Para a elaboração desta pesquisa foram consideradas três fases, que se apresentam como: I Fase - Composições Teóricas, II Fase - Desenvolvimento da Pesquisa e III Fase - Resultados. Para melhor entendimento destas três fases foi desenvolvido uma ilustração das etapas da pesquisa conforme apresentado na Figura 5.

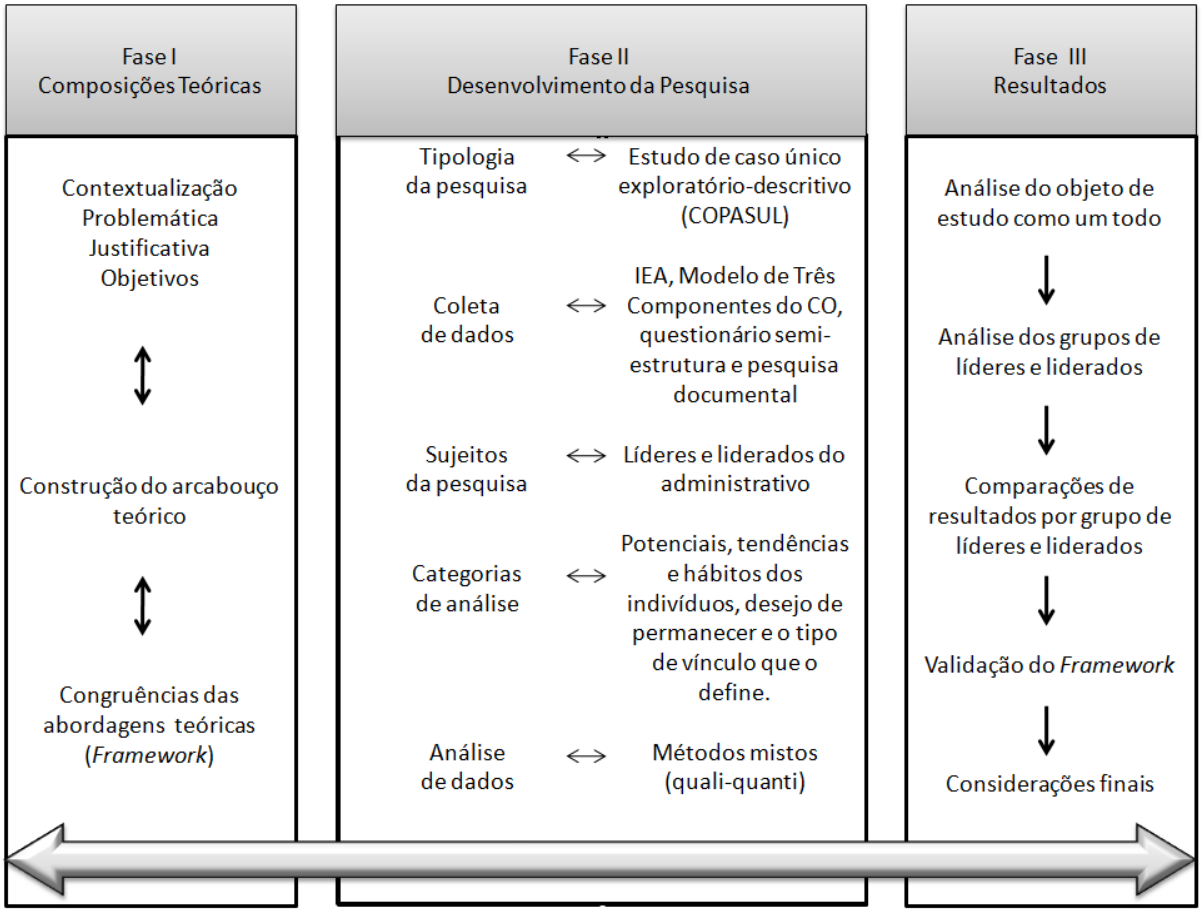


Figura 5: Ilustração das etapas da pesquisa.
Fonte: Elaborado pelo Autor.

A Fase I da Figura 5 consiste na etapa das composições teóricas, no qual se construiu o arcabouço teórico proporcionando a sustentação para o desenvolvimento do estudo, este arcabouço foi delimitado conforme a contextualização do cenário do objeto de estudos, os problemas que o circundam e a justificativa permitindo apresentar os objetivos que serviram como elementos norteadores da pesquisa. O alinhamento das teorias do arcabouço teórico permitiu, portanto, propor a construção de um *framework*.

A Fase II é orientada pelas construções metodológicas definida pela tipologia da pesquisa, pela forma e os instrumentos de coleta de dados, pelos sujeitos participantes da pesquisa, pelas categorias de análises e pelo método da análise dos dados. Estas construções são os direcionadores estratégicos do estudo para alcançar os objetivos propostos da Fase I.

Por fim a Fase III consiste na própria análise dos dados coletados no objeto de estudos, sendo este dados tratados conforme previsto na Fase II, na validação do *framework* e nas considerações finais que apresenta as observações e os achados científicos da aplicação do estudo no objeto.

4.2 Tipologia de Pesquisa

Na intenção de atingir o objetivo proposto, o processo de investigação consistirá em um estudo de caso único exploratório-descritivo na Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense (COPASUL) na cidade de Naviraí/MS, selecionada por meio de amostra não probabilística, ou seja, a escolha foi em virtude das características da empresa, sendo esta de grande porte e com práticas de gestão da qualidade implantadas.

A escolha pelo estudo de caso se justifica por permitir um melhor detalhamento e entendimento do objeto de pesquisa, pois o estudo aplica-se de forma profunda em um ou poucos objetos (GIL, 2010). Além de proporcionar uma variedade de novas informações, que intervêm nos fenômenos sociais estudados devido à pluralização das esferas da vida (EISENHARDT, 1989; FLICK, 2009).

Delineada na forma de pesquisa de métodos mistos, o estudo combina as abordagens qualitativa e quantitativa de investigação. Esta escolha deve-se ao fato de possibilitar a coleta de dados de ambos os tipos e em momentos concomitantes, integrando posteriormente a análise e interpretação dos resultados (CRESWELL, 2010).

Neste estudo valer-se-á de algumas formas de abordagens exploratórias, uma por meio de entrevistas com o gestor que autorizou a pesquisa na COPASUL, com o supervisor administrativo e com a coordenadora da garantia da qualidade; outra por questionários

aplicados aos colaboradores e, por fim, pelas observações do pesquisador feitas quando presente no objeto de estudos para a aplicação de questionários ou nas entrevistas. Essas abordagens permitiram descrever melhor o estudo de caso selecionado, pois ampliou sob diversos ângulos e opiniões o entendimento do mesmo.

4.3 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa consistem em todos os colaboradores que trabalham no setor administrativo da Sede da COPASUL. Estes foram selecionados, primeiramente, pelo critério de estarem participando de programas de qualidade, exercendo ou não liderança em seu setor, e por estarem ligados diretamente a uma das divisões de negócios da cooperativa, Divisão Financeira Comercial ou a Divisão Administrativo Operacional, como disponível no Apêndice E.

A escolha pela Sede Administrativa da COPASUL justifica-se por ter a certificação ISO 9001:2008 implantada, pois a certificação foi iniciada no ano de 2010 e tem auditoria realizada anualmente, por órgão competente, que garante o uso do selo ISO 9001 até o presente momento da pesquisa, e consta ainda com um histórico de informações e indicadores que permitiram a avaliação quantitativa e qualitativa dos dados obtidos.

Os demais ambientes da cooperativa, que consiste na linha da indústria de fios, da indústria de fécula e as unidades de silos e armazéns de grãos não fizeram parte da pesquisa por não terem até o momento da abordagem inicial algum programa de qualidade implementado de forma consistente e com registros suficientes que permitissem a análise, bem como não optou por abordar os cooperados em função da impossibilidade de mensuração do comprometimento organizacional já que não são colaboradores da cooperativa e também por não participarem dos processos de treinamentos dos PQ's da COPASUL inviabilizando a avaliação da aprendizagem organizacional, sendo ,portanto, a ISO 9001:2008 presente apenas na Sede Administrativa da cooperativa.

Inicialmente, entrou-se em contato via e-mail com o gerente responsável pela Divisão Administrativo Operacional, solicitando a autorização para que a pesquisa pudesse ser realizada na cooperativa e solicitando uma data para uma entrevista inicial. Neste momento presencial da entrevista foi explanado a temática da pesquisa, com os objetivos e a metodologia que seriam utilizadas no decorrer do estudo.

Nesta mesma entrevista inicial, foi indicado o supervisor administrativo para acompanhamento e agendamento das visitas com os setores das divisões de negócios para a

aplicação do questionário, estabeleceu-se, também, juntamente ao gerente da divisão o recorte de estudos, sendo observado, a pedido do próprio gestor, o anonimato de todos os participantes na intenção de se obter os melhores resultados para a pesquisa.

O recorte então consiste nos colaboradores que estão ligados a uma das duas divisões de negócios da COPASUL, a Administrativa Operacional ou a Comercial Financeira, sendo subdivididas em cinco setores e para cada setor definido o seu líder em função do maior cargo administrativo de chefia exercido neste setor. A divisão dos cinco setores está representado da seguinte maneira: dois da Divisão Comercial Financeira e três da Divisão Administrativa Operacional. Para tal, foi preservada a identificação destes setores e a de seus respondentes, conforme solicitado pelo própria gerência.

Ao observar o organograma presente no Anexo C verifica-se a presença de mais setores além dos cinco setores feito para o recorte da pesquisa, mas devido a terem poucos colaboradores em alguns setores ou setores que não obteve preenchimento do questionário em número relevante para análise, acima de dois, os resultados foram agrupados por afinidades de trabalho, orientado pelo supervisor administrativo dentro do contexto das divisões de negócios da COPASUL.

Assim, do total de colaboradores que atuam na Sede Administrativa, 65 colaboradores, a pesquisa foi feita com 40, os demais não estavam presentes na cooperativa no ato da coleta ou por motivo de férias, treinamentos, motivos de tratamento de saúde, trabalho de campo ou por não aceitarem participar da pesquisa.

Portanto a análise do objeto de estudos foi realizada mediante aos dados obtidos de 40 respondentes dos questionários e das 3 entrevistas pessoais realizadas.

Ainda, destaca-se que para preservar o anonimato dos participantes da pesquisa, durante a análise, estes, e seus respectivos setores foram identificados da seguinte forma.

- Indivíduo 1 ao Indivíduo 40 para todos os respondentes da pesquisa incluindo os líderes e os liderados;
- Líder 1 ao Líder 5 apenas para os indivíduos que exercem função de chefia na Sede da Administrativa da COPASUL;
- Para os setores pesquisados: Setor A, Setor B, Setor C, Setor D e Setor E.

Cabe ressaltar que na análise inicial onde há a caracterização do perfil e do ambiente da cooperativa, todos os indivíduos foram tratados como iguais e sem a separação de líderes e setores. Esta segregação de Indivíduos, Líderes e Setores foi utilizada nas demais análises subsequentes para avaliar o alinhamento dos líderes com o seu grupo e com a cooperativa.

4.4 Instrumento de Coleta de Dados

A coleta de dados do estudo combinar-se-á de fontes primárias e secundárias (YIN, 2001). A coleta de dados primária foi realizada por acessibilidade aos recursos humanos da cooperativa e por meio de um questionário subdividido em quatro partes. A primeira parte, apenas com perguntas fechadas, consiste na coleta de dados que permitiram estabelecer o perfil dos respondentes da COPASUL. A segunda parte, com perguntas abertas e fechadas, consiste em coletar dados referentes ao ambiente da aprendizagem organizacional e do comprometimento organizacional na COPASUL sem o objetivo de mensurá-los, mas na intenção de compreender as facetas empresariais que possam ser relevantes e influentes nestas relações entre indivíduos e a cooperativa. Estas duas partes iniciais da coleta foram analisadas no contexto geral da cooperativa e possibilitou a caracterização o ambiente organizacional do administrativo da cooperativa não havendo segregações entre os setores e nem entre os indivíduos.

Já com a segregação proposta, indivíduos, líderes e por setores, a terceira parte do questionário consiste na aplicação de um instrumento de avaliação do perfil individual de aprendizagem organizacional desenvolvido por Richard M. Felder e Linda K. Silverman em 1988, conhecido como *Index of Learning Styles* (ILS) ou por Índice de Estilos de Aprendizagem (IEA). E a última parte do questionário consiste em um segundo instrumento que visa mensurar o grau do comprometimento organizacional elaborado por Meyer e Allen (1991) conhecido como Modelo de Três Componentes do Comprometimento Organizacional.

Este questionário de quatro etapas foi submetido a um pré-teste que correspondeu a primeira visita ao objeto de estudo e foi feito em apenas um setor da cooperativa, seguindo orientações propostas por Gil (2010), que afirma que o pré-teste é necessário para avaliar os métodos de abordagem, os vocabulários presente nos questionamentos e as relevâncias das questões para que possibilitem compreender e analisar as variáveis pretendidas. Percebeu-se após o pré-teste que as arguições e o método de coleta eram suficientes para produzir os dados esperados pelo pesquisador.

Para a coleta dos dados secundários, foi realizada por intermédio de uma pesquisa documental na intenção de conhecer os registros, buscando informações relevantes acerca das características e dos resultados dos programas de qualidade, e também durante as entrevistas semiestruturada realizadas com o gerente da divisão administrativa operacional, com o supervisor administrativo e com a coordenadora da garantia da qualidade, além ainda de observações feitas durante as visitas à cooperativa que possibilitaram o olhar do pesquisador

sobre o objeto, na intenção de identificar informações relevantes à organização em função do problema do estudo.

4.5 Coleta de Dados

O período da coleta de dados, que compreendeu na aplicação de questionário, entrevistas e observações do pesquisador, foi realizado entre os meses de setembro e novembro do ano de 2013 na cidade de Naviraí/MS local da Sede Administrativa da COPASUL.

Esta coleta de dados foi feita em quatro visitas a Sede administrativa e por informações adicionais recebidas por email e por telefone com os gestores da cooperativa.

A primeira visita às dependências da COPASUL ocorreu no dia 13/09/2013 e consistiu na entrevista de solicitação da pesquisa com o gerente de Divisão Administrativa Operacional e com o supervisor administrativo. A entrevista serviu também para compreender o ambiente que envolve os programas de qualidade do objeto (reuniões periódicas e treinamentos) e definição do recorte de estudos conforme solicitado pelos próprios gestores.

Demais informações gerais e adicionais que envolvem a Sede Administrativa da COPASUL foram solicitadas e respondidas por telefone e emails a estes gestores. Assim, esses dois atores, permitiram ao pesquisador ver informações adicionais do quais os questionários sozinhos não puderam possibilitar.

A segunda visita ocorreu no dia 10/10/2013 e compreendeu na coleta de dados de apenas um setor dos cincos possíveis para coleta e uma entrevista agendada pelo supervisor administrativo com a coordenadora da garantia da qualidade para conhecer os indicadores do programa ISO 9001:2008 e as ações de qualidade feitas na COPASUL. Essa abordagem, na aplicação dos questionários, permitiu a análise do comportamento do instrumento de coleta e dos dados produzidos mediante a participação dos respondentes, já que esta foi a única abordagem em que houve possibilidade de acompanhamento do preenchimento do questionário, consentida pelo gestor do setor, no momento da visita. Ressalta-se que neste acompanhamento não houve intervenção nenhuma do pesquisador para não induzir nenhuma resposta por parte dos colaboradores.

A visita seguinte foi realizada no dia 14/10/2013 e aplicado apenas o questionário com dois setores, nesta visita não foi possível o acompanhamento das respostas do questionário como na visita anterior, pois o período de setembro, outubro e novembro é um período com muita atividade no administrativo em função do plantio agrícola e do

acompanhamento constante dos colaboradores da Sede feito aos cooperados e a pedido dos líderes de setor (supervisor ou gerente), apenas foi deixado o questionário para ser recolhido na próxima visita.

A quarta e última visita foi no dia 16/10/2013 para aplicação do questionário nos dois últimos setores e para coletar os aplicados anteriormente, novamente os questionários foram apenas entregue aos participantes e agendado uma data para recolhimento destes e dos remanescentes da terceira visita. A data estabelecida para o retorno dos foi de 21/10/2013.

Ao final da coleta de dados totalizou 40 colaboradores participantes da pesquisa durante as visitas à COPASUL.

4.6 Categorias de Análise

As variáveis de análise observadas neste estudo, mediante aos referenciais utilizados de Felder e Silverman (1988) e Meyer e Allen (1991:1997), são os níveis dos potenciais, tendências e hábitos dos indivíduos para as preferências de aprendizagem, sendo subdivididos nas dimensões análogas do ativo-reflexivo, sensorial-intuitivo, visual-verbal e sequencial-global e para os enfoques do comprometimento na organização, as variáveis investigadas estão relacionadas ao desejo de permanecer na empresa e o tipo de vínculo que o define para com a organização, sendo classificados nos enfoques afetivo, instrumental e normativo.

Outras variáveis adicionais foram investigadas em relação ao ambiente e aos colaboradores, como a existência da cooperação sob a ótica dos colaboradores, a percepção destes referente as ações de qualidade (metodologias, treinamentos, comunicação dos resultados) e as percepções referente a COPASUL (valorização na empresa, reconhecimento do grupo e dedicação à empresa).

4.7 Tratamento e Análise dos Dados

O tratamento dos dados quantitativos coletados no questionário foram realizados por intermédio de planilha eletrônica, sendo produzidos gráficos, quadros, tabelas e estatísticas.

Esta planilha eletrônica possibilitou análises gráficas, com gráficos comparativos de colunas ou pizzas e gráficos de dispersão que resultaram a visualização de linhas de tendências polinomiais e nos cálculos do r-quadrado (R^2) que avalia a consistência da relação entre as amostras.

Resultou ainda a possibilidade de realizar estatísticas das médias dos resultados, do desvio padrão e das porcentagens encontradas nas quatro etapas do questionário: (1) perfil do respondente, (2) dados referente ao ambiente da AO e do CO, (3) avaliação do perfil de AO e (4) mensuração do comprometimento organizacional e na análise da correlação entre as teorias AO e os enfoques do CO, entre as teorias AO e os resultados da qualidade, representado pelo índice de Controle de Pendências (CDP) e na análise de correlação entre cada enfoque do CO e o CDP.

Ressalta que os dados referentes ao CDP estão disponíveis a partir do ano de 2011, em função do programa ISO 9001:2008 ter iniciado em 2010 e suas metas de ações de qualidade a serem realizadas são planejadas pelo período de um ano, assim, tem-se dados segregados por setor, conforme o recorte do estudo, para os anos de 2011, 2012 e 2013. Como os resultados referentes aos anos iniciais do programa, 2011 e 2012, foram praticamente 100% cumpridos, considerou para o cálculo das correlações, para dispersões gráficas com as linhas de tendências e o R^2 apenas o ano de 2013, pois foi o único ano em que houve variações do desempenho dos setores.

Para os dados qualitativos seguiram a análise proposta por Creswell (2010) de uma análise interpretativa dos dados previamente transcritos, das observações feitas *in loco* e da compreensão feita pelo autor deste estudo. Esta análise qualitativa seguiu uma reflexão continuada e analítica durante todas as visitas no objeto de estudo conforme proposto por Creswell (2010) que afirma que a análise interpretativa exige um processo permanente de envolvimento e reflexão dos dados coletados pelo pesquisador e necessita de anotações continuadas durante a execução do trabalho.

Em complemento, para a análise dos dados, faz-se ainda o uso da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977) e por Franco (2005) que consiste em técnicas de análise das diversas formas de comunicação, em especial a escrita, na busca de novas mensagens não percebidas no ato da entrevista e observações feitas pelo pesquisador. Considera-se para esta análise o contexto em que o indivíduo está inserido e enfatiza a descoberta por trás do conteúdo manifesto por ele.

A escolha pelo método de análise de conteúdo justifica-se pela vantagem de utilizar grandes quantidades de dados brutos aliados aos fatos históricos remanescentes do processo de pesquisa, tais como: entrevistas formais, observações, experimentos, entre outros.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico será apresentada a análise dos resultados da pesquisa realizada na Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense - COPASUL. Primeiramente, serão analisados os dados referentes ao perfil dos entrevistados, subsequente será abordados os dados avaliativos do ambiente, para estes dois tópicos serão considerados 100% dos entrevistados participantes. Já nos demais itens da análise serão segregados por Setor (A, B, C, D e E) e seus líderes, possibilitando a avaliação do alinhamento do líder com o seu grupo e a COPASUL dos perfis de AO, do grau de CO e dos resultados dos PQ's na cooperativa.

5.1 Perfil dos Entrevistados

Por intermédio dos questionários, foi possível coletar dados de 40 dos 65 colaboradores da Sede da COPASUL, sendo, portanto, possível estabelecer a caracterização dos respondentes quanto ao seu perfil. Na coleta de dados foi solicitado informações dos colaboradores quanto ao sexo, idade, estado civil, grau de escolaridade e o tempo de trabalho na cooperativa.

Assim, foi possível observar na cooperativa um número superior de indivíduos do sexo masculino atuando na Sede da COPASUL, com taxa exata de 60% dos respondentes, já os colaboradores do sexo feminino somam 40% do total. As observações feitas pelo pesquisador durante a coleta de dados remetem que as posições de liderança ou gerência e supervisão na COPASUL, são predominantemente do sexo masculino.

Quanto à caracterização das idades dos respondentes, segue a Tabela 2.

Tabela 2 - Faixa etária

Faixa etária	Respondentes	Frequência (%)
Até 20 anos	2	5,0
21 a 30 anos	18	45,0
31 a 40 anos	9	22,5
41 a 50 anos	8	20,0
51 a 60 anos	2	5,0
mais de 60 anos	1	2,5
Total	40	100

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados (2013).

Os dados revelados na Tabela 2 demonstram concentração de indivíduos entre 21 e 30 anos, o equivalente a 45%. Somando-se as faixas de idade de 21 a 40 anos, tem-se a maioria dos indivíduos com percentual acima de 60%, ou seja, mais da metade dos entrevistados estão

na faixa entre 21 anos e 40 anos de idade. Entre a faixa etária de 41 e 50 anos os dados demonstram 20% do total.

Destaca-se, por fim, um pequeno grupo de respondentes com idade inferior a 20 anos, apenas 5% e com indivíduos acima de 51 anos, 7,5% dos pesquisados.

Constata-se com isso que a cooperativa tem um grupo administrativo relativamente jovem, pois praticamente a metade dos colaboradores pesquisados tem menos de 30 anos de idade. Este fator pode ser um elemento influente nos resultados encontrados e discutidos mais a frente.

Quanto ao estado civil, o Gráfico 1 demonstra que:

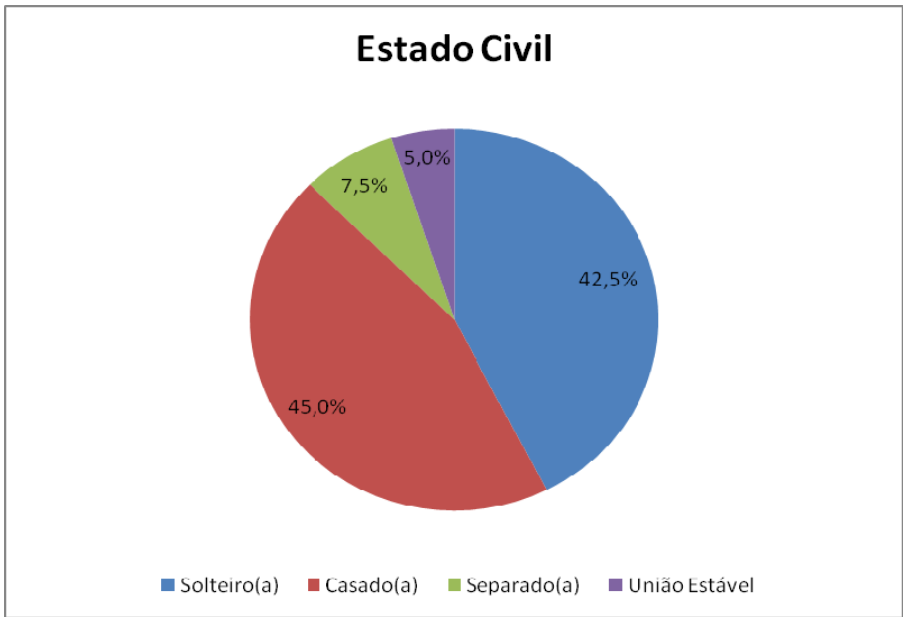


Gráfico 1 - Estado civil.
Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas (2013).

Os resultados da pesquisa demonstraram que o estado civil dos respondentes está concentrado em duas opções: solteiros e casados, algo em torno de 88% aproximadamente, restando 7,5% de indivíduos separados e 5% em união estável. Aqui vale ressaltar que como os participantes pesquisados em grande parte são jovens, idade entre 21 a 40 anos, isso reflete diretamente no estado civil dos indivíduos.

O grau de escolaridade está apresentado na Tabela 3:

Tabela 3 - Grau de escolaridade

Grau de escolaridade	Respondentes	Frequência (%)
Sem Instrução	0	0,0
Fundamental Incompleto	0	0,0
Fundamental Completo	0	0,0
Médio Incompleto (2º grau)	2	5,0
Médio Completo (2º grau)	3	7,5
Superior Incompleto	9	22,5
Superior Completo	26	65,0

Total	100	40

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados (2013).

Os resultados presentes na Tabela 3 demonstram que 65% dos respondentes tem nível superior completo e outros 22,5% estão cursando algum curso de nível superior, isso indica alto potencial educacional da equipe administrativa da Sede da COPASUL, já que quase 90% dos pesquisados estão cursando ou cursaram alguma graduação.

Ainda sobre o nível educacional dos colaboradores da Sede da COPASUL, nas observações feita pelo pesquisador, foi possível ainda identificar o anseio de alguns indivíduos por novos cursos de graduação ou mesmo pós-graduação que lhe permitam uma melhor colocação dentro da própria organização, como é o caso de alguns profissionais que afirmam ter graduação em áreas das ciências agrárias ou área de exatas e que para aumentar seus conhecimentos, buscam ou mestrado *strictu senso* para a área de gestão ou curso de administração ou ciências contábeis por exemplo, tentando assim um alinhamento com a própria demanda do trabalho na cooperativa.

Por fim, o último item solicitado no questionário do perfil dos respondentes foi o tempo de trabalho prestados à COPASUL, os dados estão disponíveis no Gráfico 2.

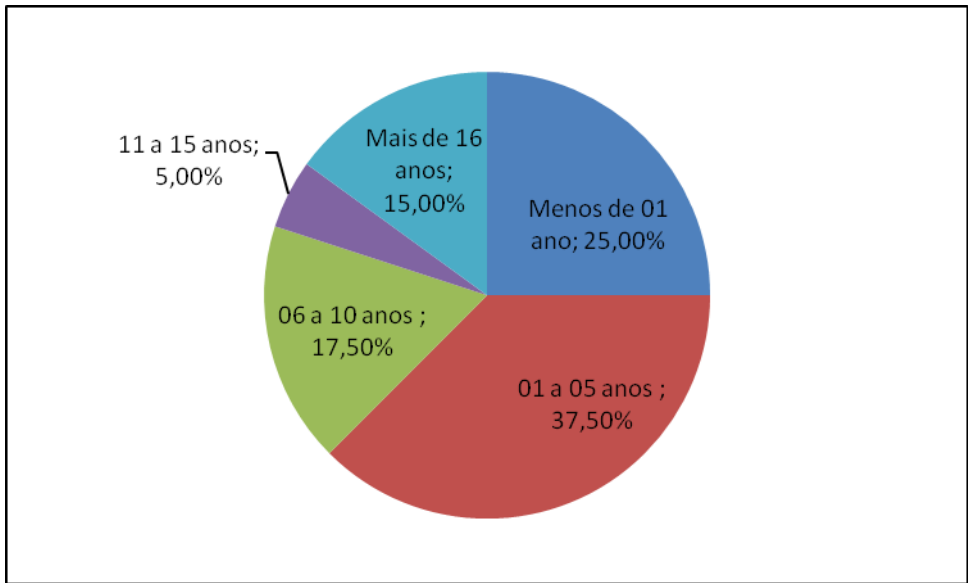


Gráfico 2 - Tempo de serviço dos respondentes da pesquisa.
Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas (2013).

Os dados do Gráfico 2 mostram o tempo que o indivíduo tem como colaborador da COPASUL. Inicialmente os dados remetem a uma distribuição das informações, onde indivíduos com menos de um ano de COPASUL são 25% dos respondentes, indivíduos entre 01 e 05 anos 37,5%, indivíduos de 06 a 10 anos 17,5% e indivíduos de 11 a 15 e mais de 16 anos são 5% e 15% respectivamente.

Este quadro funcional da COPASUL demonstra um equilíbrio entre indivíduos no que tange a seu tempo de trabalho na cooperativa, permitindo a inclusão de oxigenação de ideias por parte dos colaboradores mais novos mesclado com as experiências dos mais antigos.

Passado a caracterização do perfil dos respondentes, segue na próxima seção deste capítulo, a análise dos dados que caracterizam o ambiente da AO e CO na cooperativa.

5.2 Análise do Ambiente da Aprendizagem Organizacional e do Comprometimento Organizacional na COPASUL

Este tópico está centrado em uma análise do ambiente administrativo da COPASUL. Essa está fundamentada em duas coletas, uma por meio de entrevistas semiestruturadas com o gerente da divisão administrativa operacional e com o supervisor administrativo e outra pela aplicação do questionário aos colaboradores da Sede da COPASUL.

Os resultados da entrevista com os dois gestores permitiram avaliar informações sobre as ações que possam influenciar a AO e CO como as reuniões e os planos de treinamentos. Enquanto a coleta de dados por meio dos questionários, produziu resultados que permitem ao pesquisador identificar algumas características do ambiente em que ocorre a AO e o CO sob a percepção de diversos colaboradores da Sede da COPASUL considerando os processos e as decisões tomadas que possam ser influentes nas relações entre o indivíduo, cooperativa e os PQ's.

Inicialmente constatou-se, que os setores que compõe a Divisão Administrativa Operacional são: Administrativo, Recursos Humanos, Contabilidade, Compras, Segurança do Trabalho e Tecnologia da Informações e a Divisão Financeira Comercial pelos setores: Comercial de Grãos, Insumos, Fécula, Fios, Departamento Agronômico e Financeiro.

Com dados da entrevista, observou-se também que a COPASUL tem reuniões periódicas feitas por níveis e hierarquias: semanalmente, às quartas-feiras, há reuniões que envolvem os Gerentes da Sede e a Diretoria da cooperativa e; mensalmente reúnem-se Diretores, Gerente e Supervisores de todas as unidades. Essa reunião ocorre sempre na segunda quarta-feira de cada mês.

As reuniões que englobam os PQ's são chamadas de Reunião de Análise Crítica do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008 cujo cronograma é definido anualmente. Estas são distribuídas em dois níveis, a Reunião de Nível 1 que ocorre em média a cada dois meses, considerando que o cronograma define seis encontros por ano, e que reúnem os representantes dos diretores e gerentes de todas as unidades de negócios juntamente com a

Alta Direção para tratar do andamento e da gestão da Cooperativa e a Reunião de Nível 2 realizada a cada dois meses, simultaneamente, pelas duas divisões da COPASUL para avaliar a gestão e o andamento da norma ISO 9001:2008.

Ainda, ocorre mensalmente na COPASUL uma reunião do conselho fiscal e uma do conselho de administração. Segundo os gestores entrevistados, esporadicamente podem acontecer algumas reuniões por motivos diversos, mas essas são realizadas para discutir assuntos específicos e urgentes.

Com relação aos treinamentos, os gestores da cooperativa informaram que elaboram com suas equipes um plano de treinamento corporativo anual, este plano pode conter treinamentos ou eventos com instrutores/consultores externos ou por instrutores internos. Já pela norma ISO 9001:2008 é produzido outro documento com o plano anual de instruções do PQ para treinamentos aos funcionários, com assuntos específicos das ações que envolvem a cooperativa. Segundo o supervisor administrativo, essa ação vem contribuindo para auxiliar no planejamento de outros assuntos, pois essa determinação da norma é uma forma de organizar uma agenda de treinamentos e eventos constantes durante o ano.

Nos dados obtidos pelos questionários, buscou-se coletar informações a respeito do ambiente organizacional da cooperativa sob a ótica dos colaboradores da Sede, inicialmente foi perguntado aos pesquisados sobre a existência, sob seu ponto de vista, da cooperação entre os setores da COPASUL. O resultado foi que 95% deles acreditam que há cooperação entre os setores.

Apesar da alta taxa positiva com relação à existência da cooperação, algumas observações são destacadas, como por exemplo a fala do Indivíduo 10 " *Em muitos dos casos ocorre algum tipo de resistência porem acabam cooperando*". Já outros dois afirmaram que a cooperação poderia ser maior mesmo considerando, na opinião de ambos, a existência de conflitos de interesse individual que sobrepõe a ação de cooperar.

Quando perguntado aos participantes sobre a eficiência da comunicação interna da COPASUL, 72,5% consideram como uma comunicação eficiente e 27,5% não a consideram eficiente. Algumas observações feitas pelos entrevistados parecem relevantes, mesmo os que consideram eficiente, como no relatado de um deles ao afirmar que "*A comunicação ineficiente traz estresse aos colaboradores. Acho que podemos melhorar mais*" (Indivíduo 32). Já o Indivíduo 37 aponta que a ineficiência da comunicação na COPASUL se deve muitas vezes pelo fato da organização não ter um padrão e um formato adequado para a comunicação em seu quadro administrativo.

Três respondentes estão alinhados no mesmo tipo de pensamento, de que muitas vezes as informações mais simples e do cotidiano não são divulgadas amplamente, ficando em exclusividade com a alta e média gerência a disseminação dessas informações. Há um indicativo de prioridades, na visão destes indivíduos, de que os assuntos importantes para a COPASUL não merecem o conhecimento dos demais colaboradores de cargos que não sejam de liderança.

Sobre o desenvolvimento da aprendizagem ou de novas tecnologias na COPASUL, as respostas se concentram nos seguintes métodos, conforme sintetizados pelo Individuo 37 "*a aprendizagem é desenvolvida por treinamentos, palestras, reuniões com acompanhamento dos gestores e avaliado pelo desenvolvimento de cada setor e pelos próprios gestores*". Outras respostas complementam indicando o processo de aprendizagem em reuniões semanais sobre as pautas administrativas e sobre as tecnologias da qualidade.

No processo de aprendizagem dos PQ os respondentes expressam suas opiniões acerca das metodologias conforme disposto na Tabela 4:

Tabela 4 - Opinião dos pesquisados acerca das metodologias dos Programas de Qualidade

Entrevistado	Respostas
Indivíduo 8	*Quando é realizado através de colaborador interno a metodologia não proporciona muito uma aprendizagem e entendimento de fácil maneira. Quando é contratada consultoria externa, conseguimos entender melhor.*
Indivíduo 10	*Pouco produtivo. Pois gera um sentimento de trabalho em equipe que logo no dia do treinamento fica esquecido. Até mesmo pelos próprios instrutores. Deixando de ser um exemplo a seguir.*
Indivíduo 14	*Ultimamente pouco aproveitados.*
Indivíduo 17	*Em boa parte dos treinamentos tem foco no sistema de qualidade e não consegue ter uma visão sistêmica do emprego.*
Indivíduo 19	*Não é muito eficiente pois os instrutores não estão preparados para desenvolver este tipo de trabalho.*
Indivíduo 21	*Eu acredito que os instrutores, tem um conhecimento legal sobre o procedimento, porém os colaboradores não tem muito tempo para se dedicar ao mesmo.*
Indivíduo 23	*Temos que melhorar. A inclusão de dinâmicas de grupo melhoraria a visão sobre o uso das ferramentas.*
Indivíduo 33	*São utilizados porém em algumas situações o mesmo por falta de comprometimento e padronização na conscientização não há um trabalho na resolução de problemas em sua verdadeira causa.*
Indivíduo 36	*Geralmente as metodologias são trazidas por profissionais especializados, e a medida que acontece a internalização da metodologia, vai sofrendo interferência da gestão da cooperativa, que acaba prejudicando o aprendizado*

	inicial embasado na metodologia.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados (2013).

Verifica-se que a maioria dos colaboradores respondeu como excelente as metodologias, mas alguns comentários ressaltados na Tabela 4 são destacados. Como exemplo, alguns respondentes que identificam problemas no processo de treinamento, sejam eles por falta de conhecimento dos treinadores, como na afirmação dos Indivíduos 8 e 19 ou por falta de interesse do grupo como apresentado pelos Indivíduos 10 e 33.

Portanto, as opiniões apresentadas da Tabela 4, em sua maioria, indicam que há um conflito de percepções entre os indivíduos e as práticas de gestão da implantação dos PQ's e as falas vão nesta direção afirmando a necessidade de melhorarias nos procedimentos de internalização das metodologias dos PQ's.

Quanto perguntado aos colaboradores se os treinamentos estão sendo efetivamente aplicados no trabalho, 87,5% afirmam positivamente em detrimento dos 12,5% que afirmaram negativamente. Alguns apontamentos dos respondentes demonstram ser relevantes para a análise, como no caso do Indivíduo 37 que reclama da generalização dos treinamentos e da necessidade de especializar as informações dos treinamentos, conforme demanda e características do próprio ambiente de trabalho de cada setor. Ressalta-se, neste caso, a observância da especificidade da atividade do indivíduo e a aplicação personalizada do treinamento para atender suas demandas.

Outra observação neste mesmo sentido é a do Indivíduo 23 que afirma que "*falta aplicar(os treinamentos), mas talvez o problema seja na compreensão sobre as ferramentas da qualidade, falta de método para uma análise de Não Conformidades (NC)*", este indivíduo demonstra a ausência de métodos para consolidar as dinâmicas dos PQ's e a dificuldade da compreensão dos treinamentos generalizados como apontados pelos Indivíduo 37, além da ausência de alguma metodologia que ajude a solucionar os problemas.

No que diz respeito à aplicação prática de forma integral do que é desenvolvido nos treinamentos, 95% afirmam aplicá-los. Isso evidencia o anseio da cooperativa em possibilitar a construção de uma organização de excelência por meio da capacitação e da disposição em facilitar as práticas dos novos conhecimentos adquiridos, não deixando que os treinamentos se tornem meras formalidades do processo de qualidade.

Quanto à qualidade na Sede da COPASUL, foram realizados três questionamentos: no primeiro, 92,5% apontaram como existente algum sistema de comunicação acerca das metas e dos objetivos dos PQ's e citaram, em sua grande maioria, apenas as reuniões periódicas como o dispositivo de comunicação.

O outro sobre a divulgação pela COPASUL dos resultados alcançados nos PQ's, a constatação foi que 82,5% apontaram como existente, e 17,5% não. Os dispositivos apontados nesta pergunta foram que as divulgações são feitas pelos murais, encontros e reuniões periódicas. Nesses momentos são divulgados os resultados dos indicadores de qualidade por setor e essas informações são disponíveis mensalmente aos colaboradores.

O terceiro questionamento foi a respeito das contribuições dos treinamentos para a melhoria do trabalho em grupo e o resultado foi de que 95% dos colaboradores acreditam que os treinamentos têm contribuído para um melhor relacionamento do grupo administrativo na Sede da cooperativa, há apenas uma ressalva nos 5% que acreditam que não há contribuição dos treinamentos para a formação de um trabalho em grupo feita pelo Indivíduo 10, este afirma que a cooperativa está em crise e que não há ajuda mútua, este indivíduo considera alarmante a situação.

Na intenção de desvendar as expectativas que os colaboradores tem em relação aos treinamentos recebidos, a Tabela 5 apresenta alguns comentários dos respondentes que sintetizam as respostas semelhantes.

Tabela 5 - Expectativa em relação aos treinamentos feitos ou subsidiados pela COPASUL

Entrevistado	Respostas
Indivíduo 2	*A expectativa é receber mais informações sobre meu trabalho para poder desenvolver melhor e eficazmente, e estar sempre atualizada nos novos acontecimentos, uma vez que a contabilidade esta todos os dias em constantes mudanças.*
Indivíduo 5	*Estar mais preparado para as atividades que realizo e estar apto para novos desafios dentro da organização.*
Indivíduo 7	*Poder ter melhor compreensão para realizar meus trabalhos com eficiência e eficácia.*
Indivíduo 8	*Crescimento pessoal e profissional para estar preparado para novos desafios.*
Indivíduo 10	*Eu espero bastante (dos treinamentos). Tenho me dedicado a empresa e vivenciado os métodos. Porém com o comodismo e não cumprimento do processo por parte dos colaboradores do alto escalão, acabo também desmotivando e não utilizando-os.*
Indivíduo 11	*A expectativa é melhorar/aumentar o conhecimento do colaborador, prepará-lo para o futuro, atualizar os colaboradores sobre novas tecnologias.*
Indivíduo 13	*Poder contribuir através do aprendizado, ajudar no desenvolvimento dos resultados da cooperativa.*
Indivíduo 21	*As melhores, pois desenvolvemos muito profissionalmente através desses treinamentos.*
Indivíduo 30	*Uma melhora crescente dos resultados de atividades em grupo e por*

	consequência abrangência e desenvolvimento nos fatores econômicos.
Indivíduo 35	*Crescimento pessoal e profissional, assim nos proporcionando um ambiente de trabalho em equipe muito forte, para alcançarmos cada vez mais o desenvolvimento/crescimento econômico.*
Indivíduo 38	*Que esses treinamentos sejam utilizados no dia a dia. E que tragam benefícios e eficiência para o desenvolvimento das atividades.*
Indivíduo 39	*Aprender e me preparar para as condições de trabalho que podem vir a ocorrer.*

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados (2013).

Em suma, os colaboradores da Sede administrativa da cooperativa, com base nos dados apresentados, demonstraram ter boas expectativas referentes aos treinamentos feitos na COPASUL por consultores externos ou mesmo os elaborados pela cooperativa. O que eles esperam são treinamentos que possam lhes preparar para as adversidades do cotidiano no trabalho como mencionado por seis deles, bem como a expectativa acerca dos treinamentos em resolver problemas de trabalho em equipe, fortalecendo o grupo na intenção de melhores resultados como consequência dessa ação (INDIVÍDUO 39).

Não poderia deixar de mencionar também a frustração do Indivíduo 10 sobre a sua dedicação prestada à cooperativa e a sua crescente desmotivação em função do comodismo e o não cumprimento das ações, que em sua afirmação essas posturas também englobam o alto escalão da cooperativa. Sua expectativa está nos treinamentos, de que eles solucionem parte deste seu anseio por um grupo melhor. Assim pode-se concluir que há grandes esperanças de que os treinamentos promovam a evolução não apenas dos resultados financeiros da cooperativa, mas que promovam melhores profissionais para que se atue em qualquer situação indesejada, possibilitando a eles, participantes da pesquisa, condições de serem também tomadores de decisões.

Por fim, o último ponto de observação do ambiente, após analisadas as facetas que possam envolver o processo de aprendizagem, consiste em um quadro de discordância/concordância que possam revelar as opiniões que envolvem seu comprometimento com a COPASUL. Estes pontos não visam buscar o tipo de vínculo do colaborador com a cooperativa, pois essa análise será realizada no item 5.4, mas sim informações que indicam itens envolvidos no comprometimento.

Aos participantes foram solicitados que respondessem 10 afirmativas com respostas que variam de 1 a 5, onde (1) discorda completamente, (2) discorda em parte, (3) nem discorda, nem concorda, (4) concorda em parte e (5) concorda completamente, os resultados finais podem ser observados na Tabela 6.

Tabela 6 - Dados avaliativos sobre o ambiente do comprometimento (%)

Afirmativas	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)
a. Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração adequada	7,5	17,5	7,5	47,5	20,0
b. Eu concordo com as práticas de gestão adotadas pela minha organização	2,5	5,0	2,5	55,0	35,0
c. Eu sempre me esforço demasiadamente para que a empresa atinja seus objetivos	2,5	0,0	2,5	25,0	70,0
d. Esta organização se esforça ao máximo para não perder os seus empregados	0,0	15,0	17,5	50,0	17,5
e. Se um dia vier a deixar esta empresa sentirei bastante saudade daqui	2,5	0,0	10,0	17,5	70,0
f. Esta organização não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros	47,5	30,0	7,5	10,0	5,0
g. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo	0,0	10,0	10,0	47,5	32,5
h. Para me manter na empresa, procuro sempre fazer o que é esperado de mim	0,0	0,0	7,5	10,0	72,5
i. Esta empresa me dá muitos benefícios que compensam trabalhar aqui	0,0	0,0	7,5	42,5	50,0
j. Todo o empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa	0,0	0,0	0,0	12,5	87,5
Total Geral	6,3	7,8	7,3	32,8	46,0

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados (2013).

Os resultados demonstram que boa porcentagem dos respondentes está de acordo plenamente ou parcialmente das afirmativas, cerca de 80% aproximadamente. Quando feita a análise individual de cada item, sobre a adequação de seus salários no item "a" em relação as suas qualificações, 75% dos respondentes, somatório dos itens 3, 4 e 5, acreditam que recebem um valor relativamente justo de salário. Esse cenário demonstra a satisfação dos colaboradores com os valores recebidos em função de suas qualificações profissionais e apenas 25% discordam total ou parcialmente, somatório do item 1 e 2, de que recebem o valor adequado.

Ao se Analisar o item "b" e "c" , chega-se aos mais de 90% de concordância por parte dos funcionários somando os resultados dos itens de 3 a 5, demonstrando a aprovação do método gerencial utilizado pelos gestores da cooperativa e dedicação dos colaboradores no cumprimento dos objetivos estabelecidos. Este resultado vai ao encontro com o analisado na seção anterior que igualmente destacou mais de 90% dos colaboradores afirmaram que há cooperação na COPASUL.

Já no item "d", 67,5% dos colaboradores informaram, mesmo que parcialmente, que a cooperativa faz um esforço extra para reter funcionários. Enquanto que no item "e" remete a saudade que os indivíduos poderiam sentir em caso de desligamento da COPASUL com uma

taxa elevada de 87,5%, esse índice demonstra um desejo de permanecer na cooperativa por parte de seus funcionários.

Quando foram indagados acerca dos treinamentos promovidos pela COPASUL no item "f" que tem a seguinte assertiva "Esta organização não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros", 77,5% dos indivíduos discordam mesmo que parcial, a grande maioria tem a opinião que a cooperativa vem promovendo treinamentos que eles consideram adequados para sua atividade laboral.

No item "g" que reforça o sentimento de pertencer a COPASUL, 80%, soma dos itens 4 e 5, concordam que são reconhecidos como membros da cooperativa.

Por fim, nos itens "h", "i" e "j", não há discordância por parte dos pesquisados, pois a soma dos itens 3, 4 e 5 chegam ao total de 100% dos colaboradores nos temas acerca de dedicação ao trabalho para manutenção do emprego, sobre os benefícios compensatórios de se trabalhar na COPASUL e a dever do empregado em buscar constantemente atingir os objetivos da empresa que são referentes às assertivas "h", "i" e "j", respectivamente.

Para verificar o padrão de respostas e a homogeneidade dos dados da Tabela 6 foi calculado a Média e o Desvio Padrão conforme dados presentes na Tabela 7.

Tabela 7 - Dados sobre o ambiente do comprometimento - Média e Desvio Padrão

Afirmativas	Média	Desvio Padrão
a. Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração adequada	3,55	6,56
b. Eu concordo com as práticas de gestão adotadas pela minha organização	4,15	9,57
c. Eu sempre me esforço demasiadamente para que a empresa atinja seus objetivos	4,60	11,90
d. Esta organização se esforça ao máximo para não perder os seus empregados	3,70	7,31
e. Se um dia vier a deixar esta empresa sentirei bastante saudade daqui	4,53	11,51
f. Esta organização não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros	1,95	7,31
g. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo	4,03	7,78
h. Para me manter na empresa, procuro sempre fazer o que é esperado de mim	4,65	12,19
i. Esta empresa me dá muitos benefícios que compensam trabalhar aqui	4,43	9,72
j. Todo o empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa	4,88	15,25
Total	4,05	2,78

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados (2013).

Os resultados remetem em média a índices significativos, pois com exceção do item "f" onde a afirmativa apresenta um sentido de negação sobre a organização que não tem

treinado adequadamente os colaboradores para trabalhos futuros, todas as médias foram superiores a 3 (nem discorda, nem concorda) e com uma grande concentração de respostas acima de 4, ou seja, a média total acima de 4 (concorda em parte) significa que uma boa parcela dos respondentes concordam ou plenamente ou em parte com as expressões, nesta média ressalta-se que quanto mais próximo de 5 maior a concordância com a assertiva.

O desvio padrão demonstrou a grande concentração de respostas em alguns itens, não obtendo homogeneidade dos respondentes dentre as opções possíveis de escolha o que comprova a tendência de altas porcentagens nos itens de concordância com as assertivas, novamente nesta observação com exceção do item "f" que a discordância é o fator esperado pelos gestores em relação aos treinamentos efetuados.

O indicador que recebeu a pior avaliação na pesquisa foi o item que leva em consideração as qualificações profissionais em relação à remuneração recebida com média igual a 3,55 seguido do tema relacionado ao esforço feito pela COPASUL para reter o colaborador e não perdê-lo com índice de 3,70 de média.

Nos itens com melhores resultados estão o dever do profissional buscar atingir os objetivos da organização, a dedicação do profissional dentro da empresa para a manutenção do seu emprego e o esforço em demasia em seu trabalho para que empresa atinja seus objetivos, com resultados de 4,88, 4,65 e 4,60 de média respectivamente.

Portanto, completada a etapa da análise do ambiente organizacional, passa-se a análise da AO dos colaboradores da COPASUL.

5.3Análise da Aprendizagem Organizacional (AO)

Este item consiste no mapeamento dos estilos de Aprendizagem Organizacional dos colaboradores da Sede da COPASUL, para tal se valeu do instrumento do modelo do Índice de Estilos de Aprendizagem (IEA) de Felder e Silverman (1988).

O modelo caracteriza o indivíduo em quatro dimensões, sendo que cada uma das dimensões, segundo Felder e Silverman (1988), são dispostas por dois estilos análogos e os estilos e as dimensões a saber são:

- Primeira dimensão (Ativo-Reflexivo);
- Segunda dimensão (Sensorial-Intuitivo);
- Terceira dimensão (Visual-Verbal);
- Quarta dimensão (Sequencial-Global).

Essa relação dicotômica dos estilos de cada dimensão demonstra a preferência de aprendizagem do indivíduo, sendo um ou outro perfil de aprendizagem, mas é considerado como certo, segundo os próprios autores do instrumento, de que os estilos são mutáveis e que quando o indivíduo tem uma intensidade caracterizada como leve, é possível transitar constantemente entre os perfis oposto da dimensão. Assim o grau de intensidade dos estilos ganha importância em sua determinação e as intensidades diferem em três tipos: leve, moderada e forte.

A intensidade leve é uma área potencialmente transitória e menos marcante, considerada também com a região do limiar dos perfis, assim o indivíduo, quando identificado nesta intensidade, pode oscilar facilmente entre os estilos opostos de cada dimensão. A moderada é uma intensidade mais marcante do indivíduo, mas ainda com algumas características do estilo oposto, sendo que a possibilidade de transição entre estilos é bem menor. Já ter uma intensidade forte significa ser o extremo da dimensão, ou seja, neste indivíduo as características do seu estilo análogo são praticamente nulas.

Assim, resumidamente explanado o modelo do IEA, segue-se nas subseções seguintes os resultados encontrados em cada dimensão do modelo de Felder e Silverman (1988) segregados por uma média dos setores e a identificação do perfil de aprendizagem do líder, possibilitando confrontar o alinhamento da aprendizagem entre líderes e liderados.

5.3.1 Dimensão Ativo/Reflexivo

O indivíduo identificado na dimensão ativa é caracterizado pela busca em aprender as coisas pela experimentação, tem afinidade com o trabalho em grupo e são considerados verdadeiros executores. O reflexivo é o indivíduo mais introspectivo que procura pensar e observar muito as ações para aprender e prefere trabalhar sozinho ou com um parceiro já familiarizado, também pode ser considerado um excelente pesquisador (FELDER; SILVERMAN, 1988).

Os resultados desta dimensão estão expostos na Tabela 8:

Tabela 8 - Perfis de Aprendizagem da Dimensão Ativo/Reflexivo

Setores	Ativo (%)			Reflexivo (%)		
	Forte	Moderado	Leve	Leve	Moderado	Forte
Setor A	0,0	71,4	14,3	14,3	0,0	0,0
Setor B	33,3	33,3	0,0	33,3	0,0	0,0
Setor C	0,0	20,0	60,0	10,0	10,0	0,0

Setor D	0,0	20,0	60,0	20,0	0,0	0,0
Setor E	0,0	26,7	33,3	33,3	6,7	0,0

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados (2013).

Ao observar a Tabela 8 identifica-se que a maioria dos colaboradores do Setor A têm o estilo ativo de aprendizagem, destaque para 71,4% dos pesquisados tem estilo ativo em nível moderado, sendo um grupo marcantemente mais dinâmico, adaptável a situações novas e executores de atividades, ou seja, pensam pouco antes de agir (FELDER; SILVERMAN, 1988).

Apenas 14,3% deste grupo podem ser considerados no perfil reflexivo, mas ainda de forma leve, o que conota o potencial do grupo para o estilo mais ativo do que para o reflexivo.

O Setor B também apresenta resultados para o perfil ativo de aproximadamente 67%, mais especificamente 33,3 caracterizados fortemente e 33,3 moderadamente. Os demais, aproximadamente 33% restantes, são reflexivos de forma leve o que os permitem ter características do perfil ativo também podendo ter um estilo mais transitório entre as dicotomias.

Quando observado na Tabela 8, os números do Setor C apontam 80% dos indivíduos como ativos em seu perfil de aprendizagem, enquanto os demais como reflexivos. Este é o primeiro achado de respondentes com características um pouco mais marcantes para o modo reflexivo, pois 10% tem a intensidade moderada. Destaca-se que dos 80% ativos, 60% se encontram de forma leve neste perfil, podendo transitar entre o perfil análogo. Indenpendente dessa observação, o grupo do Setor C ainda, é um grupo mais ativo do que reflexivo.

Os números do Setor D assim como o Setor C, demonstram 80% dos indivíduos de perfil ativo e 20% de reflexivo, mas com intensidades distintas das encontradas no Setor C, pois os indivíduos deste setor, no perfil ativo, 60% são leves, 20% moderado e para o reflexivo todos estão na intensidade leve, podendo esporadicamente ter um grupo plenamente ativo.

Sobre o Setor E a maioria dos respondentes novamente estão caracterizados como ativos, 60%, sendo aproximadamente 27% para intensidade moderada e 33% para a leve. Os respondentes encontrados no perfil reflexivo são 40%, sendo aproximadamente 33% identificados como leve e os demaiscomo moderados. Este Setor, apesar de ter maioria dos indivíduos de perfil ativo, apresenta um bom equilíbrio entre os perfis da primeira dimensão.

Essa caracterização da primeira dimensão com o perfil mais ativo dos colaboradores exige, para melhores resultados do perfil, que o ambiente seja propício a debates, como

proposto por Felder e Silverman (1988). Estes momentos podem oportunizar situações de cooperação entre os colaboradores, pois aprendizes ativos são mais eficazes quando interagem entre si e os privarem dessa oportunidade é negar o que ele tem de mais eficaz (FELDER; SILVEMAN, 1988).

Um momento ressaltado durante as visitas à COPASUL e que reforçou a identificação da característica ativa do grupo, foi evidenciada pela seguinte situação a ser destacada:

Diariamente, no setor administrativo, há um processo de comunhão entre os colaboradores, logo no início de seu atividade laboral são reunidos os funcionários de toda a área administrativa da Sede da COPASUL, inclusive o Presidente estava presente no momento da observação, bem como este pesquisador, para que seja feita a ginástica laboral, orientada por uma pessoa previamente treinada, que conduz a ginástica laboral como forma de bem-estar e integração entre os funcionários do administrativo. Este momento foi bem descontraído, pois existe um método que soa como um despertar matinal, pois na transição entre os exercícios, todos batiam palmas duas vezes marcando a troca de exercício.

Após a ginástica foi feito um círculo para uma pequena leitura de um texto de motivação de cunho religioso e todos de mãos dadas ao final da leitura, aproximam-se, erguem os braços e gritam bem forte "bom dia".

Neste momento foi possível observar como uma espécie de grito de guerra, um chamado do grupo para que o dia seja vitorioso, essa ação reforça nitidamente a forte caracterização do estilo ativo da cooperativa.

5.3.2 Dimensão Sensorial/Intuitivo

Os perfis desta dimensão são divididos em sensorial e intuitivo. O sensorial é um ser que se apega aos pequenos detalhes e muito ligado aos fatos e dados para uma tomada de decisão. O intuitivo é uma pessoa que, apesar de ser mais "desligada", adora inovações, o que torna altamente criativo e rápido na execução de suas atividades (FELDER; SILVERMAN, 1988).

Assim a Tabela 9 remete aos resultados encontrados na pesquisa:

Tabela 9 - Perfis de Aprendizagem da Dimensão Sensorial/Intuitivo

Setores	Sensorial (%)			Intuitivo (%)		
	Forte	Moderado	Leve	Leve	Moderado	Forte
Setor A	0,0	57,1	42,9	0,0	0,0	0,0
Setor B	0,0	33,3	33,3	33,3	0,0	0,0

Setor C	20,0	70,0	10,0	0,0	0,0	0,0
Setor D	60,0	40,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Setor E	6,7	46,7	33,3	6,7	6,7	0,0

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados (2013).

O Setor A apresenta a totalidade de colaboradores sensoriais com poucas características do perfil intuitivo mesmo considerando os 42,9% de intensidade leve do sensorial. Já no Setor B, 33% aproximadamente também são caracterizados moderadamente no perfil sensorial e, quase 67% encontra-se no limiar dos estilos sendo 33,3% leve sensorial e 33,3% leve intuitivo.

Novamente, assim como o Setor A, no Setor C e D 100% dos respondentes estão no perfil sensorial de uma forma muito mais marcante que nos setores anteriormente analisados. No Setor C está subdividido em 20% forte e 70% moderados e 10% leve enquanto no Setor D 60% forte e 40% moderado. Este resultado remete a um ambiente altamente detalhista e minuciosos em suas preferências de aprendizagem se valendo muito pouco da intuição para as tomadas de decisões (FELDER; SILVERMAN, 1988).

Por fim, no Setor E, apesar de ser o único setor que demonstrou indivíduos moderados no perfil intuitivo, 6,7%, a maioria está concentrada no sensorial assim como os demais setores, aproximadamente 87%, sendo 6,7% forte, 46,7% moderado e 33,3% leve. Outros quase 7% restantes estão no leve. Do perfil intuitivo, o que pode significar que esses indivíduos podem perfeitamente transitar para o sensorial.

Novamente, nesta dimensão, há uma tendência geral para um dos perfis, pois não demonstra equilíbrio entre sensorial e intuitivo. Os setores estão com preferências de aprendizagem sensoriais, que segundo Feler e Silverman (1988), demonstram um alto padrão de profissionais detalhistas e de que necessitam de provas contundentes para tomadas de decisões. Cabe aqui ressaltar que este perfil, na execução das tarefas segundo os autores, evidencia a lentidão, pois a morosidade em se ter detalhes mínimos de uma ação, ou mesmo nas práticas de treinamento, acabam por atrasar as tomadas de decisões. Também é possível afirmar, considerando os resultados obtidos na pesquisa para esta dimensão, a ausência de indivíduos que promovam inovações e novos conceitos laborais, tanto para o dia a dia da cooperativa, como para métodos inovadores de reuniões e treinamentos, tornando a cooperativa menos dinâmica.

Os autores propõe, para se obter melhores resultados para este perfil, a construção de um ambiente propício fornecedor informações concretas, tais como fatos e dados com experimentação real ou hipotética de uma determinada decisão.

Possivelmente, poucos indivíduos poderiam ser melhor aporveitados pelos administradores para exercer seu potencial intuitivo devido os achados apontarem, ainda que de forma moderada, apenas um setor com 6,7% dos pesquisados neste perfil o que representaria pouquíssimo no geral da COPASUL.

5.3.3 Dimensão Visual/Verbal

Para esta dimensão, ter um estilo visual significa ter afinidade com apresentações mais visuais, por meio de desenhos, gráficos, ilustrações, fluxogramas e afins, é o indivíduo ter maior facilidade de aprender por meio do que se vê. No estilo verbal as preferências são por escritas ou explicações faladas onde o aproveitamento das informações são maiores (FELDER; SILVERMAN, 1988).

Assim a Tabela 10 dispõe dos perfis identificados na COPASUL para a terceira dimensão:

Tabela 10 - Perfis de Aprendizagem da Dimensão Visual/Verbal

Setores	Visual (%)			Verbal (%)		
	Forte	Moderado	Leve	Leve	Moderado	Forte
Setor A	28,6	14,3	28,6	28,6	0,0	0,0
Setor B	66,7	0,0	0,0	33,3	0,0	0,0
Setor C	10,0	20,0	30,0	40,0	0,0	0,0
Setor D	0,0	60,0	40,0	0,0	0,0	0,0
Setor E	13,3	33,3	33,3	20,0	0,0	0,0

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados (2013).

A Tabela 10 apresenta a terceira dimensão dos setores de A a E e os achados foram predominantemente para o perfil visual em detrimento do perfil verbal.

No Setor A, por exemplo, 71,5% dos respondentes estão caracterizados como visuais distribuidos nas três intensidades. No Setor B os indivíduos estão de forma mais intensa caracterizados como visuais, com 66,7%, os demais como levemente verbais, encontrando-se em um ponto de transição entre os perfis dicotômicos.

No Setor C apesar de não ter nenhum indivíduo fortemente ou moderamente verbal, este tem resultados relevantes de levemente verbal 40%. Outros 60% são visuais, sendo forte 10%, moderado 20% e leve 30%.

O Setor D tem o perfil absoluto de 100% de visuais, subdivididos em 60% moderado e 40% leve.

No Setor E 80% distribuído em 13,3 forte, 33,3 moderado e 33,3 leve para o perfil visual. O restante do Setor E, o equivalente a 20% tem perfil levemente verbal que poderá demonstrar ou transitar entre as características do perfil visual.

Os resultados apontam um quadro administrativo com forte tendência para o perfil visual, o que potencialmente pode facilitar a forma de se comunicar entre e inter setores, pois as informações podem ser mais facilmente elaboradas e compreendidas em formatos gráficos, desenhos ou fluxogramas, por exemplo. A preocupação pela predominância visual é que quando há passagem de conhecimento estritamente verbal, seja por texto ou por discussões faladas, a absorção das informações podem ficar comprometidas (FELDER; SILVERMAN, 1988).

Estes autores também reforçam que um ambiente que possa explorar ao máximo este perfil visual deve contar com momentos melhores elaborados pelos treinadores onde haja ênfase na passagem de informações por intermédio do uso de figuras, esquemas gráficos, esboços ou diagramas de uma forma simplificada antes, durante e depois de apresentar os conteúdos verbais (FELDER; SILVERMAN, 1988).

5.3.4 Dimensão Sequencial/Global

Esta quarta dimensão é composta pelos perfis análogos sequenciais e globais, onde o sequencial aprende por etapas meticulosamente pensadas e articuladas de forma linear e seguir as regras é algo extremamente importante, o seu perfil inverso é o global onde se caracteriza por um indivíduo mais genérico de forte visão sistêmica, este indivíduo tem grande facilidade de trabalhar de forma multidisciplinar e tem a capacidade de processar informações mais rapidamente que os demais (FELDER; SILVERMAN, 1988).

Assim os resultados presentes nesta dimensão estão demonstrados na Tabela 11:

Tabela 11 - Perfis de Aprendizagem da Dimensão Sequencial/Global

Setores	Sequencial (%)			Global (%)		
	Forte	Moderado	Leve	Leve	Moderado	Forte
Setor A	14,3	14,3	28,6	42,9	0,0	0,0

Setor B	0,0	0,0	66,7	0,0	33,3	0,0
Setor C	10,0	40,0	40,0	0,0	10,0	0,0
Setor D	0,0	20,0	60,0	20,0	0,0	0,0
Setor E	6,7	40,0	20,0	33,3	0,0	0,0

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados (2013).

Esta é a quarta e última dimensão do Modelo IEA de Felder e Silverman (1988) e ao observar os dados desta dimensão em comparação com os demais setores, é a que apresenta o maior equilíbrio entre os perfis, ou seja, uma parcela importante dos setores estão no limiar de transição entre os perfis, demonstrando equilíbrio entre as características que marcam os colaboradores da COPASUL. Estar caracterizado neste limiar de uma dimensão, segundo Felder e Silverman (1988), significa que o indivíduo pode potencialmente assimilar ambas características, mas com pouca intensidade.

Assim, com exceção do Setor C com 40% dos indivíduos como leve sequencial, todos os demais setores apresentaram perfis com mais da metade dos respondentes como indivíduos na intensidade leve, ou para sequencial ou para global.

Entretanto, nesta dimensão, ressalta a presença de alguns indivíduos como no Setor A, C e E como fortemente caracterizado no perfil sequencial com resultados de 14,3%, 10%, e 6,7% respectivamente. Assim os demais respondentes estão caracterizados moderadamente sendo destacado pela quantidade de pessoas, o Setor C e E ambos com 40% sequencial e o Setor B com o maior índice de 33,3% indíviduos moderados globais.

Apesar de identificado um equilíbrio maior, se comparado com as outras dimensões, ainda este grupo tem perfil mais sequencial do que global, mas a grande parcela de colaboradores estão na faixa de transição, o que permite ao pesquisador ensejar que o resultado momentâneo do estilo possa ter em uma outra coleta mais indivíduos identificados como globais.

Um ambiente adequado proposto por Felder e Silverman (1988) para esta dimensão, seria um ambiente em equilíbrio entre os procedimentos metodológicos básicos de execução de uma determinada atividade em que estão sendo ensinados, mas elaborados de forma que não os sobrecarreguem, e as informações da complexidade do todo, que demande um maior aprofundamento analítico e sintético por parte dos aprendizes.

Ao findar a análise das quatro dimensões da aprendizagem, pelo recorte de setor da COPASUL, passa-se, neste momento na próxima seção, a análise geral dos dados de

aprendizagem organizacional na intenção de comparar os setores com os seus líderes e o setores entre si.

5.3.5 Análise Geral da Aprendizagem Organizacional da COPASUL

Esta seção está dedicada a análise geral dos resultados encontrados acerca da AO na Sede administrativa da COPASUL.

Assim, o Gráfico 3 demonstra os resultados das quatro dimensões do modelo IEA de Felder e Silverman (1988) encontrados no recorte por setores:

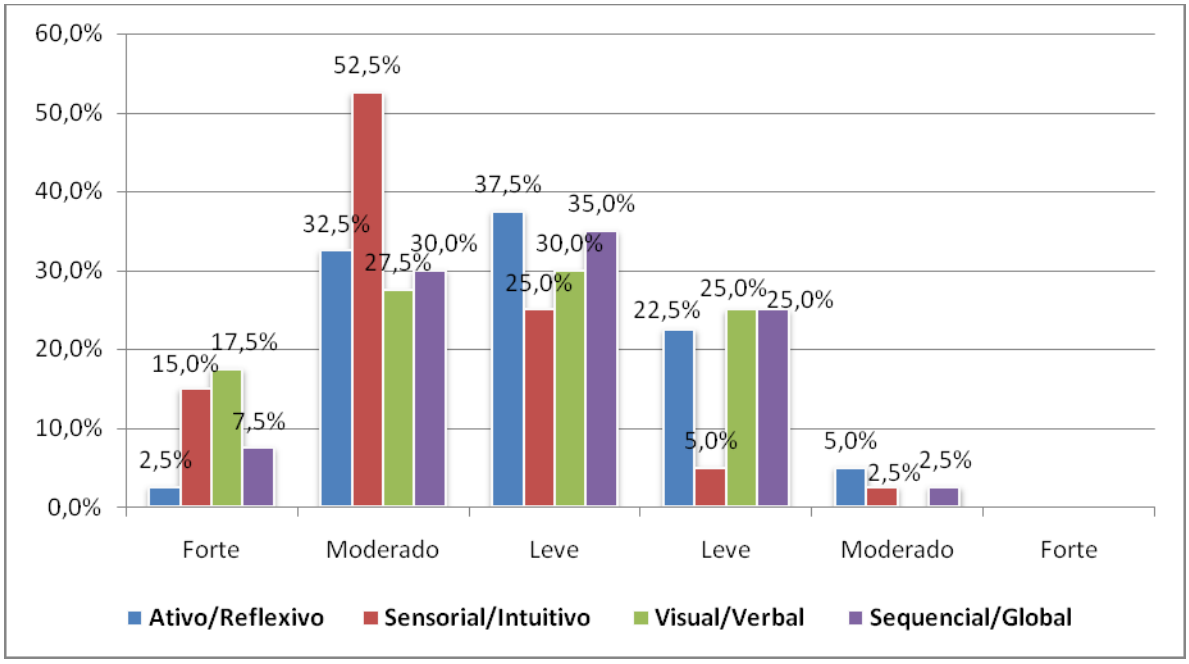


Gráfico 3 - Comparativo entre as dimensões da AO na COPASUL.
Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas (2013).

O Gráfico 3 demonstra um pequeno equilíbrio entre os perfis análogos, se considerarmos a soma das intensidades leves podemos observar resultados próximos a 50% em média, como por exemplo no perfil ativo/reflexivo que alcança 60% dos respondentes, sensorial/intuitivo com o menor equilíbrio dentre as dimensões com 30% apenas, visual/verbal com 55% e sequencial/global com 60%.

Observa-se também, nesta análise, que a intensidade moderada é mais forte para os seguintes perfis: ativo, sensorial, visual, sequencial com 32,5%, 52,5%, 27,5% e 30%, respectivamente. Este resultado evidencia melhor os indivíduos em seus perfis com poucas características reflexivo, intuitivo, verbal e global.

Fortemente identificados em seus perfis, tem-se apenas os ativos 2,5%, sensorial 15%, visual 17,5% e sequencial com 7,5%. Nos perfis análogos não tem nenhum indivíduo fortemente caracterizados.

Pode-se então afirmar que, apesar de mais de metade dos indivíduos estarem no limiar dos perfis que permitem a transição, com exceção da dimensão sensorial/intuitivo, o grupo administrativo da Sede da COPASUL está em sua maioria dos respondentes caracterizados pelos perfis ativo, sensorial, visual, sequencial.

Ao se considerar as médias das melhores porcentagens dos estilos para determinar a intensidade média mais marcante da cooperativa, chega-se ao seguinte perfil da COPASUL: levemente ativa, moderadamente sensorial, levemente visual e levemente sequencial.

Confrontando os resultados do objeto de estudo com os setores e os perfis dos líderes de cada setor por dimensão, observa-se a Tabela 12:

Tabela 12 - Comparativos entre Setores, Líderes e COPASUL

	1º Dimensão	2º Dimensão	3º Dimensão	4º Dimensão
	Ativo/Reflexivo	Sensorial/Intuitivo	Visual/Verbal	Sequencial/Global
Setor A	Moderado Ativo	Moderado Sensorial	Moderado Visual	Leve Sequencial
Líder A	Leve Reflexivo	Moderado Sensorial	Leve Visual	Leve Sequencial
Setor B	Forte Ativo	Moderado Sensorial	Forte Visual	Leve Sequencial
Líder B	Leve Reflexivo	Moderado Sensorial	Leve Verbal	Leve Sequencial
Setor C	Leve Ativo	Moderado Sensorial	Leve Visual	Moderado Sequencial
Líder C	Moderado Reflexivo	Moderado Sensorial	Leve Verbal	Moderado Global
Setor D	Leve Ativo	Forte Sensorial	Moderado Visual	Leve Sequencial
Líder D	Leve Reflexivo	Forte Sensorial	Moderado Visual	Leve Global
Setor E	Leve Ativo	Moderado Sensorial	Moderado Visual	Moderado Sequencial
Líder E	Leve Ativo	Forte Sensorial	Leve Visual	Leve Global
COPASUL	Leve Ativo	Moderado Sensorial	Leve Visual	Leve Sequencial

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados (2013).

Os resultados da Tabela 12, na primeira dimensão não há um alinhamento dos perfis de aprendizagem entre os líderes e a COPASUL, ou seja, os perfis de aprendizagem dos líderes não está alinhado ao perfil encontrado para a cooperativa. Exceto o líder do Setor E que obteve o mesmo resultado que a média da cooperativa, leve ativo, os demais em

intensidades diferenciadas foram identificados como indivíduos reflexivos. A mesma observação pode ser feita em relação aos líderes e suas equipes com os perfis de aprendizagem opostos, a maior discrepância está no Setor B onde a equipe tem forte característica ativa e o líder levemente reflexiva.

Na segunda dimensão, o alinhamento do perfil é presente, são todos sensoriais, diferenciando apenas nas intensidades que vai de moderado a forte, assim, conforme previsto para este perfil por Felder e Silverman (1988), exige um ambiente muito mais concentrado em fatos, dados e experimentação para as tomadas de decisões do que decisões feitas de imediato embasadas no achismo ou por pura intuição. Na terceira dimensão, apenas dois líderes não tiveram perfis idênticos a média da COPASUL e ao seus setores, o líder do Setor B e do Setor C, mas ambos encontram-se na intensidade leve o que permite maiores aproximações nas características da aprendizagem oposta.

Ao apresentar a última dimensão, apenas dois líderes estão com perfil e com intensidades idênticas ao de seus setores e a COPASUL, sequencial leve, um o líder do Setor A e sua equipe e o outro o líder do Setor B e sua equipe.

O líder do Setor D está na intensidade do perfil oposto ao de sua equipe, mas com intensidade leve, o líder com o perfil sequencial leve e sua equipe global leve, o que os aproximam, pois essa é uma área de potencial transição entre os perfis. Os líderes dos Setores E e C estão indentificados no perfil oposto à média de sua equipe, enquanto o Setor E tem uma equipe moderadamente sequencial, seu líder é levemente global e já no Setor C, que apresenta a maior discrepância de médias entre os perfis de líderes e setores, revelou resultados para a equipe de moderado sequencial e para o líder de moderado global.

Pode-se afirmar, portanto, após a análise da AO na COPASUL que conhecer os estilos de aprendizagem exerce um papel de relevância no ambiente educacional da cooperativa, pois possibilita aos treinadores, que por vezes podem ser os líderes, se prepararem e utilizarem instrumentos compatíveis com as preferências de seu grupo, sempre respeitando as individualidades de cada indivíduo como proposto por Felder e Silverman (1988).

Ao findar a análise da AO da COPASUL, passa-se no próximo item para a avaliação dos resultados do próximo objetivo específico que é a caracterização do Comprometimento Organizacional segundo o Modelo Tridimensional de Mensuração do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1997).

5.4 Análise do Comprometimento Organizacional (CO) da COPASUL

A mensuração do CO do objeto de estudo se valeu pela utilização do Modelo Tridimensional de Mensuração do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1997). Este modelo é composto pela análise de três enfoques do comprometimento organizacional: o enfoque do Comprometimento Afetivo (CA), o enfoque do Compromentimento Instrumental (CI) e o enfoque do Comprometimento Normativo (CN).

Cada enfoque ou escalas com é chamado pelos autores Meyer e Allen (1997) é composto por seis itens, totalizando 18 no total geral. Cada um destes itens, para a sua medição, tem uma escala gradual de intensidade que vai de 01 a 07 da discordância à concordância, onde 01 é considerado o maior grau de discordância e 07 o maior grau de concordância. Esta escala gradual permite identificar a intensidade e o tipo de comprometimento que define o indivíduo com a organização.

Meyer e Allen (1997) definem que o primeiro enfoque, o afetivo, como o que identifica o colaborador com os objetivos e metas da empresa. O indivíduo com alto grau deste comprometimento demonstra ter um maior sentimento de lealdade e um desejo de permanecer e todos os seus esforços são em prol da organização.

No segundo enfoque, conhecido como enfoque instrumental, os empregados baseados neste, realmente permanecem na organização por que necessitam. São indivíduos motivados por compensações e custos associados as suas decisões.

Por fim, no enfoque normativo os indivíduos sentem o dever de permanecer na organização, como se fosse uma espécie de obrigação moral imposta pelo próprio indivíduo a si mesmo.

Assim, inicia, neste momento, a análise dos resultados encontrados na COPASUL primeiramente pela comparação dos enfoques por setor, em comparação dos resultados gerais da cooperativa, para posterior confronto destes resultados com o os encontrados dos líderes de cada setor.

Vale ressaltar, antes de iniciar a exposição dos dados, que as proposições evidenciadas pelo caractere "®", do modelo de Meyer e Allen (1997) presente no Apêndice B, indica a inversão do sentido da frase e foi devidamente invertido os valores nas mensurações da intensidade de concordância equilibrando assim os resultados médios finais.

Segue a Tabela 13 com inicio dos dados para as discussões acerca do CO na COPASUL que evidencia o resultado comparativo entre os setores da COPASUL e o resultado final da cooperativa:

Tabela 13 - Índices de Comprometimento Organizacional da COPASUL

Setores/Enfoques	Afetivo		Instrumental		Normativo	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Setor A	5,40	1,16	4,31	0,97	4,98	1,17
Setor B	5,61	0,80	4,61	0,58	4,89	0,66
Setor C	5,83	1,86	4,27	1,13	5,03	1,70
Setor D	5,98	1,08	4,07	0,75	5,17	0,89
Setor E	5,56	2,44	3,92	1,62	5,12	1,92
COPASUL	5,67	6,30	4,15	3,60	5,06	4,49

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados (2013).

Observa-se, na Tabela 13, que tanto os setores de A a E quanto para a própria cooperativa, os resultados indicam uma forte latência para o CA, a média deste enfoque, em 100% dos casos presentes na Tabela 13, são superiores a 5, com maior destaque para o Setor D que obteve índice médio de 5,98 com um desvio padrão de 1,08, seguido pelo Setor C com 5,83 de resultado e desvio padrão de 1,86, Setor B com 5,61 e desvio padrão de 0,80, Setor E com 5,56 de média e desvio padrão 2,44 e por último o Setor A com 5,40 e desvio padrão de 1,16.

O resultado geral da cooperativa alcançou índice médio de 5,67 com um desvio padrão de 6,30, demonstrando uma dispersão no resultado geral nas opções de intensidade escolhidas pelos respondentes. Este resultado pode ser considerado satisfatório pois caracteriza os colaboradores da organização um forte sentimento de pertence. Estes resultados ensejam que os colaboradores tem sentimentos de afeto e lealdade pela organização e se identificam fortemente com os objetivos e metas da COPASUL (MEYER; ALLEN, 1991).

O segundo enfoque com a maior média em destaque foi o normativo, onde o Setor D novamente com o maior grau de CN entre os setores, com 5,17 de média e desvio padrão de 0,89. Em segundo com o melhor índice foi o Setor E com média 5,12 e desvio de padrão de 1,92, já no Setor C o resultado foi de 5,03 e desvio padrão de 1,70. Abaixo da média 5, mas mesmo com forte comprometimento, tem o Setor A com 4,98 e desvio padrão de 1,17 e o Setor B com 4,89 e desvio de 0,66.

Na cooperativa o resultado médio foi de 5,06 e desvio padrão de 4,49 para o CN, apesar deste enfoque não estar configurado como o de maior índice alcançado, este resultado é bastante satisfatório, considerando que as respostas que estão entre as opções 5 e 6 significam um alto grau de concordância das assertivas deste enfoque. Remetendo ao que definem Meyer e Allen (1991), este ambiente tem colaboradores que estão vinculados à organização por padrões éticos individuais respeitando os compromissos que possam ter

estabelecidos com a cooperativa ou com representantes dela. Este tipo de comprometimento, para os autores, aumenta o processo de confiança na palavra dos colaboradores, permitindo assim aos gestores da cooperativa planejar melhor suas ações considerando que o compromisso deles será relevante para o resultado final.

Por fim, no terceiro e último enfoque do modelo, o CI, foi o que apresentou os menores resultados gerais do comprometimento, estão em destaques em primeiro o Setor B com 4,61 e desvio padrão de 0,58, o segundo melhor resultado para o CO foi o Setor A com 4,31 e desvio padrão de 0,97, em terceiro o Setor C com 4,27 e desvio padrão de 1,13, em quarto o Setor D com 4,07 e desvio padrão de 0,75 e, por último, entre os setores o Setor E com a única média abaixo de 4 entre todas as medições do grau dos comprometimentos, 3,92 e desvio padrão de 1,62.

Os resultados da COPASUL para este enfoque, o instrumental, ressalta o baixo índice encontrado se comparado com os demais enfoques, 4,15 de média no enfoque e com um desvio padrão de 3,60 demonstrando a maior homogeneidade das respostas entre os enfoques.

Na intenção de visualizar melhor os dados da Tabela 13, foi elaborado o Gráfico 4 que visualmente permite observar os melhores resultados obtidos na cooperativa e seus setores.

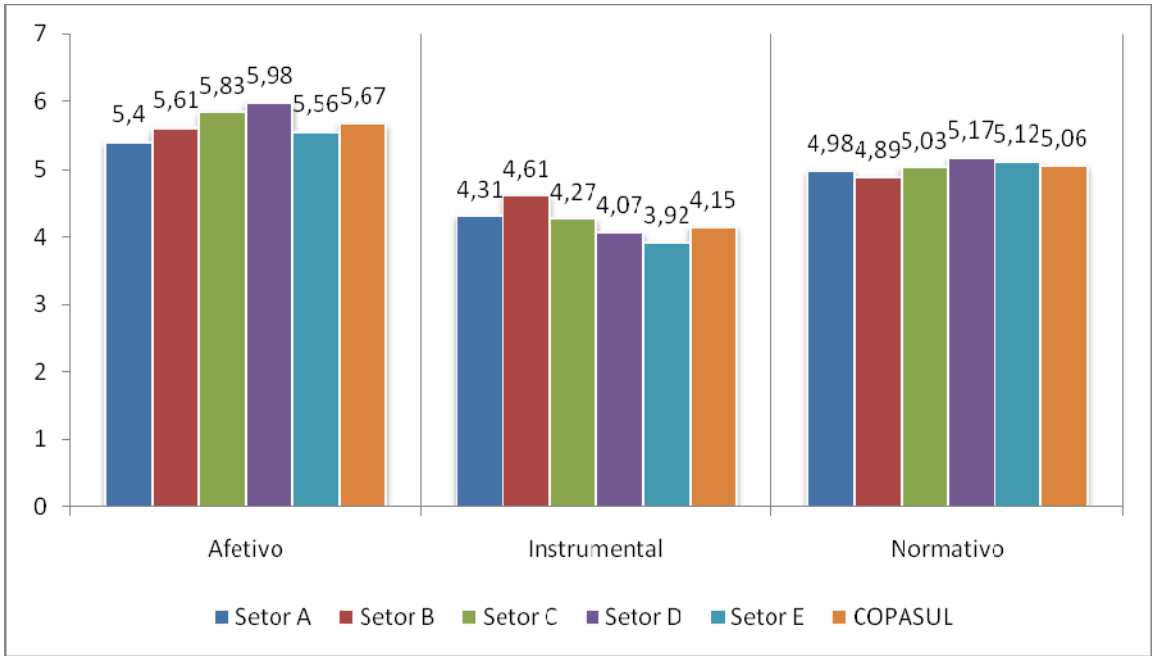


Gráfico 4 - Comparativo entre as dimensões da CO na COPASUL.
Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas (2013).

Ao visualizar o Gráfico 4, fica claro a maior concordância do enfoque afetivo, pois o mesmo está mais próximo de 7, que segundo o modelo é o maior nível de concordância do instrumento para as assertivas em detrimento dos demais. É possível afirmar, também, que

mesmo o enfoque instrumental ser o de menor alcance nos resultados de concordância, eles são superiores a média (3,5) do instrumento que vai de 1 a 7.

Para melhor compreensão das tendências de respostas em cada um dos seis itens por enfoque foi elaborado a Tabela 14, que remete aos dados estatísticos de Mínimo, Máximo para a média e o desvio padrão e os casos assinalados no grau de intensidade do modelo pelos respondentes.

Para a avaliação dos casos assinalados pelos respondentes estabeleceu três parâmetros de intensidade do modelo de Meyer e Allen (1997): "Baixo" que compreende as opções respondidas no modelo com a intensidade 1, 2 e 3; "Médio" que corresponde as opções 4 e 5 e; "Alto" correspondente as opções 6 e 7.

Tabela 14 - Medidas de tendências e número absolutos dos casos da COPASUL

Enfoques	Mínimo Média	Mínimo Desvio	Máximo Média	Máximo Desvio Padrão	Casos (Intensidade)		
					Baixo	Médio	Alto
Afetivo	5,49	4,61	6,00	7,70	27	47	160
Instrumental	3,10	2,51	5,28	4,72	87	73	73
Normativo	4,05	1,90	6,21	8,14	44	72	118

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados (2013).

Analisando a Tabela 14 constata-se que o enfoque afetivo obteve mínimo médio de 5,49 e máximo de 6,00 enquanto que para o seu desvio padrão o mínimo foi de 4,61 e o máximo 7,70. Destaca-se, neste enfoque, a frequência dos casos de intensidade na opção alto com 160 marcações, enquanto que baixo e médio somados chegam a apenas 74 casos (27 baixo e 47 médio).

Os resultados para o enfoque instrumental demonstram a média mínima de 3,10 e máximo de 5,28 com desvios de 2,51 para o mínimo e 4,72 para o máximo. A frequência dos casos encontrados para este enfoque demonstra o maior equilíbrio, com 87 para baixo, 73 para médio e mais 73 para alto.

No último enfoque, o normativo, a média mínima encontrada foi de 4,05 e desvio mínimo de 1,90 e a melhor média encontrada dentre todos os respondentes de todos os enfoques foi de 6,21 e desvio de 8,14. Novamente neste enfoque, assim como o afetivo, a maioria dos casos encontrados está na frequência alto, com 118, seguido pelo médio 72 e pelo baixo, 44 casos.

Esses números buscam justificar a tendência de bons resultados para o grau de CO e que apesar de todos os três enfoques terem médias positivas e satisfatórias, estes reforçam que o enfoque afetivo é o mais presente e sobrepõe os demais comprometimentos, em segundo o enfoque destacado foi o normativo e em terceiro foi o instrumental.

Inicia-se então neste momento a análise comparativa dos resultados dos setores com o resultado individual de seus líderes, permitindo verificar o alinhamento de comprometimento entre eles. Segue a Tabela 15 com os dados encontrados são:

Tabela 15 - Índices de CO dos líderes e setores da COPASUL

	Afetivo	Instrumental	Normativo
Setores/Enfoques	Média	Média	Média
Setor A	5,40	4,31	4,98
Líder Setor A	6,67	5,50	5,50
Setor B	5,61	4,61	4,89
Líder Setor B	5,33	5,00	6,00
Setor C	5,83	4,27	5,03
Líder Setor C	6,83	3,00	5,67
Setor D	5,98	4,07	5,17
Líder Setor D	7,00	3,50	6,00
Setor E	5,56	3,92	5,12
Líder Setor E	6,50	3,00	4,83
COPASUL	5,67	4,15	5,06
Média Líderes	6,47	4,00	5,60

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados (2013).

Ao visualizar os números da Tabela 15, percebe-se, assim como demonstrados nas análises anteriores do CO, que a maioria dos líderes tem o mesmo tipo de comprometimento que seus colaboradores, somente com intensidades diferenciadas. No comprometimento afetivo, o mais latente entre todos na COPASUL, a média geral dos líderes foi de 6,47 valor acima da média obtida em toda a cooperativa que foi de 5,67. O destaque ficou para o líder do Setor D que teve o resultado máximo de comprometimento igual a 7,00, seguido pelo líder do Setor C com 6,83. O menor resultado para o CA foi o do líder do Setor B com 5,33 inclusive o único resultado em que foi menor do que a média de seu grupo que foi de 5,61.

Na análise do enfoque instrumental, o de menor índice dentre os três enfoques, seguiu novamente a tendência da cooperativa com média dos líderes de 4,00, neste comprometimento e a média da cooperativa foi de 4,15. Destaca-se para este enfoque dois líderes com altas médias, o líder do Setor A e do Setor B com 5,50 e 5,00 respectivamente, estes dois líderes demonstraram resultados maiores do que o do seu grupo, evidenciando o maior vínculo destes líderes neste enfoque, isso comprova que seu comprometimento, apesar do maior índice obtido para eles foi o do enfoque afetivo, também são feitos pelos custos associados as suas decisões e estar na cooperativa é além de ter afeto por ela, mas por que

também necessitam estar pelas vantagens financeiras de pertencer a COPASUL. Os demais líderes neste enfoque apresentam resultados inferiores que a média de seu grupo.

Por fim, em última análise comparativa, o enfoque normativo que apresentou média dos líderes de 5,60, média superior ao da COPASUL que foi de 5,06, todos os líderes obtiveram média superior a de seu grupo, com exceção do líder E que obteve média de 4,83 e seu setor de 5,12.

Em suma, os resultados demonstraram uma forte afeição de seus colaboradores com a COPASUL, bem como os encontrados para os líderes, o que significa que estes indivíduos estão associados à cooperativa por uma identificação e envolvimento com as metas, estratégias e valores e que permanecem nela pelo desejo de pertencer a COPASUL (BORGES-ANDRADE, 1994).

Individualmente, o único líder que o seu comprometimento não é maior no CA é o líder do Setor B que tem 6,00 de índice normativo e 5,33 para afetivo. Mesmo com essa observação, a sua média para afetivo ainda é alta, mas o seu vínculo está mais associado a um compromisso e ao sentimento do dever em permanecer na organização, como se fosse uma espécie de obrigação moral, conforme evidenciado por Bastos (1993) e por Meyer e Allen (1991).

Ao término das análises do perfil, do ambiente da cooperativa, da AO e do CO, inicia-se no próximo item a análise das congruências das teorias abordadas em relação aos resultados obtidos dos programas de qualidade, possibilitando o pesquisador avaliar o *framework* proposto anteriormente para esta pesquisa.

5.5 Congruência das teorias

Apresentado o perfil dos entrevistados, que consistiu na caracterização do ambiente e nos resultados encontrados para AO e CO, inicia-se neste tópico a análise das congruências das teorias objetivando apresentar o alinhamento dos resultados da qualidade por setor no que tange os enfoques do CO, os perfis de AO e os resultados obtidos em relação aos cumprimentos das metas de qualidade do programa ISO 9001:2008, além de uma análise estatística para validar o *framework* da análise proposta.

5.5.1 Comparativo dos resultados das teorias AO e CO com os resultados dos PQ's

Inicialmente, vale ressaltar que o programa da qualidade da COPASUL dispõe de dados a partir do ano de 2011em função do programa ISO 9001:2008 ter iniciado no ano de 2010 e suas metas de ações de qualidade a serem realizadas são planejadas pelo período de um ano, assim, tem-se dados segregados por setor, conforme o recorte do estudo, para os anos de 2011, 2012 e 2013.

O indicador utilizado na análise é conhecido internamente na COPASUL por Controle de Pendências (CDP) e consiste em um planejamento por um período de tempo das ações de qualidade que devem ser realizadas por determinado setor. As inconformidades presentes no ato da conferência da ação são identificadas como uma ação vencida, ou seja, uma ação que não foi cumprida ou que está sendo realizada além do prazo estipulado.

A Tabela 16 remete aos números alcançados pelos setores das ações da qualidade durante o período de implantação da ISO 9001:2008.

Tabela 16 - Índices de Controle de Pendência da COPASUL

	2011			2012			2013		
Setores/ Ações	Realizada	Vencida	%	Realizada	Vencida	%	Realizada	Vencida	%
Setor A	60	0	100	151	0	100	113	45	60
Setor B	114	0	100	154	0	100	86	24	72
Setor C	86	0	100	182	0	100	164	25	85
Setor D	145	1	99	159	1	99	96	22	77
Setor E	751	5	99	1667	10	99	1895	395	79
COPASUL	1156	6	99	2313	11	99	2354	511	78

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados (2013).

Esta tabela apresenta os resultados históricos do CDP da COPASUL. Ao analisar estes dados é possível verificar a alta taxa de ações realizadas para os anos iniciais de 2011 e 2012, onde todos os setores e a média geral da COPASUL estão com 100% de realização da ação ou muito próximos a 100%. Já no ano de 2013 as ações vencidas apresentam resultados menos favoráveis para o programa de qualidade, onde o Setor A com o menor índice de realização das ações com 60% apenas, o Setor B o segundo menor resultado encontrado com 72%, o Setor C com 85%, sendo este setor o destaque positivo para o ano de 2013 com o melhor índice do CDP, já no Setor D a taxa foi de 77% e, por fim, o Setor E com taxa de 79%.

A média geral da COPASUL resultou em 78% da realização das ações do programa de qualidade, este valor representa uma queda de 22 pontos percentuais, ao ser comparada com os anos anteriores de 2011 e 2012, no rendimento do programa de qualidade, estes dados coincidem com a aparente preocupação na condução dos programas de qualidade observada na entrevista inicial com o Gerente de Divisão do Administrativo Operacional, que afirmou

que o momento de consolidação das ações de qualidade da COPASUL era crítico e necessitava de um novo modelo ou um novo olhar que motivasse as equipes a participarem mais e a compreenderem melhor as soluções das problemáticas presentes em seu ambiente de trabalho.

Para a análise comparativa dos resultados encontrados em AO, CO e PQ observa-se a Tabela 17.

Tabela 17 - Comparação dos resultados encontrados das abordagens de AO, CO e os resultados do PQ na COPASUL.

	As Quatro dimensões do AO				Os três enfoques do CO				CDP		
Setores	1	2	3	4	Afetivo	Instrumental	Normativo	Média Geral CO	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)
Setor A	Moderado Ativo	Moderado Sensorial	Moderado Visual	Leve Sequencial	5,40	4,31	4,98	4,90	100	100	60
Setor B	Forte Ativo	Moderado Sensorial	Forte Visual	Leve Sequencial	5,61	4,61	4,89	5,04	100	100	72
Setor C	Leve Ativo	Moderado Sensorial	Leve Visual	Moderado Sequencial	5,83	4,27	5,03	5,04	100	100	85
Setor D	Leve Ativo	Forte Sensorial	Moderado Visual	Leve Sequencial	5,98	4,07	5,17	5,07	99	99	77
Setor E	Leve Ativo	Moderado Sensorial	Moderado Visual	Moderado Sequencial	5,56	3,92	5,12	4,87	99	99	79
COPASUL	Leve Ativo	Moderado Sensorial	Leve Visual	Leve Sequencial	5,67	4,15	5,06	4,96	99	99	78

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados (2013).

Com os resultados presentes na Tabela 17 é possível identificar o perfil de cada grupo da organização e os seus resultados encontrados. Considerando que nos anos de 2011 e 2012 a realização das ações de qualidade mensurada pelo indicador CDP são plenos, ou seja, 100% de ações realizadas, decidiu-se, para o comparativo na análise das congruências teóricas considerar apenas o desempenho do ano de 2013, pois foi o único ano que apresentou oscilações entre os setores nos resultados finais do indicador CDP para a qualidade.

No Setor A o perfil geral identificado, que é a somatória dos perfis da AO, do enfoque do CO e do desempenho do CDP no ano de 2013, demonstrou, com apenas 60% das ações realizadas, ter pior resultado de CDP entre os setores. Este setor está caracterizado com o perfil para AO como moderadamente ativo, sensorial e visual e levemente sequencial. Já nos achados sobre o CO foi o que apresentou o menor grau de afetividade para com a cooperativa em relação aos demais setores. Ao elaborar uma média geral entre os três enfoques do comprometimento, este demonstrou o segundo menor índice da COPASUL com resultado de 4,90. Ressalta-se que mesmo não sendo o destaque entre as informações de CO, os números são relevantes, pois estão acima da média das intensidades dos enfoques que é de 3,5.

O Setor B com o segundo pior CDP, 72%, tem as mesmas características que o Setor A, mas com intensidades diferente apenas nos perfis ativo e visual, que foi de fortemente caracterizado. Para o CO este setor apresenta o terceiro melhor resultado para o enfoque da afetividade e sua média geral dos enfoques é a segunda melhor com 5,04.

O Setor C obteve o melhor índice CDP, no ano de 2013, com 85% e no perfil da AO este é o setor com melhor disponibilidade de transição entre os perfis análogos da aprendizagem, pois demonstra de forma moderada apenas as dimensões sensorial e visual, bem como leve para ativo e visual. No CO este setor tem como destaque o segundo melhor grau do enfoque afetivo e o segundo melhor resultado da média geral.

O Setor D que tem o terceiro pior desempenho para os resultados de CDP com 77% é um setor que para a aprendizagem, apesar de ter dois perfis com intensidade leve, ativo e sequencial, assim como os demais setores, este tem uma marcação mais forte para o perfil sensorial e a intensidade moderada para o perfil visual. Seus resultados são destacados como o melhor índice de comprometimento afetivo e normativo entre os setores sendo sua média geral do CO a melhor da COPASUL com 5,07.

No Setor E com o segundo melhor resultado do CDP, 79%, o perfil geral da AO está caracterizado moderadamente para o sensorial, visual e sequencial e leve para o ativo. O CO deste setor é destacado pelo enfoque afetivo, seguido do normativo, assim como os demais setores, o destaque neste caso está para o menor resultado encontrado dentre os setores para o

enfoque instrumental. Na média geral do CO o resultado foi de 4,87, sendo este a menor média geral dentre todos os setores, ou seja, este foi o setor que obteve o menor comprometimento médio com a cooperativa.

Considerando os dados finais da COPASUL onde o valor do indicador CDP foi de 78%, o seu perfil geral de AO está caracterizado em média em três dimensões em transição, ou seja, intensidade leve nos perfis ativo, visual e sequencial, podendo, portanto ter características relevantes para os perfis dicotômicos e na última dimensão foi encontrado o perfil moderado para sensorial. Para o CO a cooperativa obteve maior ênfase no enfoque afetivo, seguido pelo normativo e instrumental, mas todos os três enfoques com boas médias de comprometimento, sendo que a média geral foi de 4,96. Sabendo que o índice máximo do grau de comprometimento vai até 7,0 de intensidade, valores muito próximos a 5,0 podem ser considerados como valores positivamente relevantes para os níveis de comprometimento da organização.

5.5.2 Validação do *Framework* Proposto

Este item é dedicado a apresentar informações estatísticas que possam dar consistência e validade ao *framework* proposto. Inicialmente retoma-se a proposta do *framework* presente na Figura 2. Este remete a forma de avaliação e alinhamento dos estudos feitos na COPASUL para intenção de buscar potenciais respostas para a pergunta da pesquisa, bem como no seu desenvolvimento analítico para atender os objetivos estabelecidos.

Ao conhecer o objeto de estudo e os dados produzidos por meio das entrevistas, questionários e observações do pesquisador, avaliou-se a necessidade de realizar adaptações neste *framework*, em função das próprias características do objeto de estudo. Para tal a análise seguiu as adaptações diferentes das planejadas inicialmente para a pesquisa.

Essas alterações afetaram também o *framework* secundário que intencionava detalhar a parte analítica que precede os processos organizacionais do objeto de estudos dos quais produzem resultados diversos quando relacionados os indivíduos e os processos da organização, conforme demonstrado anteriormente na Figura 3.

Um dos elementos que influenciaram o método de análise foi a ausência de algumas características do ambiente organizacional, pois como a Sede administrativa da COPASUL é um ambiente com baixa rotatividade e absenteísmo do pessoal, a cooperativa não efetua o controle destas informações no ambiente administrativo por considerarem irrelevantes, assim

sem dispor dos níveis destes dados provocando na pesquisa uma adaptação do *framework* proposto para o estudo de caso.

Já nos mecanismos de disseminação do conhecimento, há existência de processos estruturados de reuniões e de treinamentos e as participações são frequentes e de 100% dos colaboradores, mantendo, portanto, esse elemento da análise, mas não de forma mensurável, mas sim como item de caracterização do perfil do ambiente de AO já explorado anteriormente.

Assim, considerando a ausência de dados sobre o absenteísmo e a rotatividade, bem como a participação efetiva de 100% dos colaboradores nos treinamentos e reuniões que são pertinentes à sua atividade, o *framework* validado para a presente pesquisa pode ser observado na Figura 6 com as devidas adaptações.

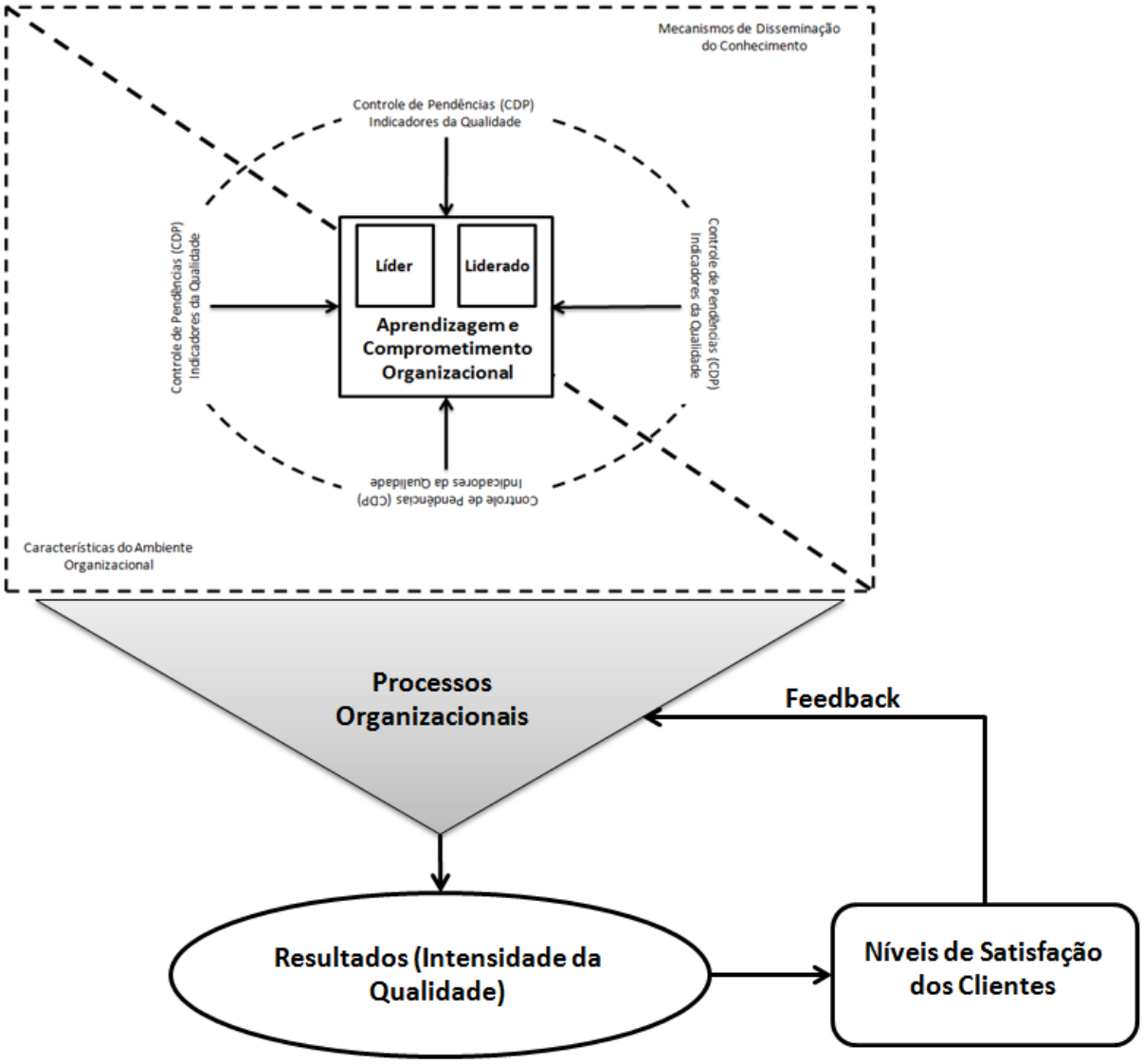


Figura 6: *Framework* consolidado da Aprendizagem Organizacional e do Comprometimento Organizacional para os Resultados de Qualidade.
Fonte: Elaborado pelo Autor com base na revisão teórica e nos dados coletados (2013).

Este *framework* é resultado do que o objeto tem de elementos para a pesquisa e consiste na fusão do *framework* principal (Figura 2) com o *framework* secundário (Figura 3). A aplicação da análise baseado neste da Figura 6 produziu possibilidades de avançar na analise em função da deficiência de informações e dados da Sede da COPASUL.

Pois neste caso, as características presentes de vínculo organizacional, demonstrados por indicadores de rotatividade e absenteísmo, se mostraram tão irrelevantes que comprovam do alto índice de comprometimento da COPASUL para os três enfoques do CO, bem como a participação efetiva dos colaboradores nos treinamentos e reuniões no momento de explorar seus perfis AO.

Assim, o perfil geral de AO de cada setor adicionado ao enfoque de CO mais latente, se misturam com suas atividades laborais resultando diretamente em suas ações de qualidade, representada neste estudo de caso pelo CDP e cada setor pode gerar diferentes resultados com diferentes combinações de perfis.

Na busca por avaliar o *framework* da Figura 6, assim como a solidez das análises proposta, inicia-se a análise das congruências das teorias de AO, CO e os resultados do programa de qualidade ISO 9001:2008 da COPASUL pelas correlações entre os resultados encontrados no objeto de estudos.

Neste momento é importante informar que a análise do coeficiente de correlação transcorreu entre cada enfoque do CO em relação a AO e em relação o indicador de qualidade CDP, conforme dados presentes na Tabela 18.

Tabela 18 - Coeficientes de Correlação entre CO e AO da COPASUL

	Enfoque Afetivo	Enfoque Instrumental	Enfoque Normativo	Perfil de AO COPASUL
Enfoque Afetivo	1			
Enfoque Instrumental	-0,224	1		
Enfoque Normativo	0,541	-0,925	1	
Perfil de AO COPASUL	0,459	-0,075	0,364	1

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados (2013).

Primeiramente, faz-se neste momento a análise de correlação entre as duas teorias CO e AO. Retoma-se, nesta etapa, o perfil geral de AO da cooperativa como o perfil ativo, detalhista, visual e sequencial, assim os resultados de correlação demonstraram que o enfoque afetivo da COPASUL, que é o enfoque com o resultado mais latente encontrado nos indivíduos, obteve 0,459 de coeficiente de correlação, sendo portando a melhor correlação dentre os três enfoques do CO e o perfil da AO da COPASUL, seguido pelo enfoque normativo com 0,364 e pelo enfoque instrumental com resultado negativo de -0,075.

Estes resultados indicam que na COPASUL a correlação entre o enfoque afetivo e o perfil de aprendizagem da cooperativa é o mais alinhado, pois o cálculo estatístico do coeficiente de correlação considera os valores próximo a 1 como a relação mais forte positivamente entre duas variáveis, enquanto que para valores negativos, mais próximos a -1, como a mais forte correlação negativa, ou seja, os resultados se movimentam em direções opostas e, por fim, uma correlação próxima ou igual a zero indica que as duas amostras não estão correlacionadas e se movimentam independentemente uma da outra.

É possível afirmar, quando comparado com os demais enfoques, que quanto maior o grau de comprometimento afetivo maior será o alinhamento com o perfil da aprendizagem dos colaboradores.

Destaca-se ainda que a correlação entre os indivíduos de enfoque instrumental e o perfil da COPASUL é praticamente nulo, pois o coeficiente de correlação, -0,075, está bem próximo a zero, ou seja, para os indivíduos marcados neste enfoque, pouco tem de alinhamento para com o perfil de AO da COPASUL.

Ao comparar o coeficiente de correção entre os enfoques do comprometimento, a única correlação positiva está entre os enfoques afetivo e o normativo com resultado de 0,541 de coeficiente de correlação. Os demais resultados entre os enfoques remetem a valores negativos, portanto uma correlação oposta, sendo os enfoques afetivo e instrumental com resultado de -0,224 e o enfoque normativo e instrumental com -0,925, este caracterizado com a maior distância de alinhamento das correlações entre os de comprometimento dos indivíduos.

Estes valores presentes na Tabela 18 demonstram que o enfoque afetivo e o enfoque normativo são enfoques de comprometimento que tem, alinhamento relevante, ou seja, quanto mais afetivo o grupo, maior a ênfase também no enfoque normativo. Os dados indicaram também a incompatibilidade entre estes dois enfoques com o instrumental, praticamente não havendo relação entre o enfoque afetivo e uma relação altamente negativa entre o comprometimento normativo.

A Tabela 19 remete aos coeficientes de correlação entre as teorias de AO e CO e os resultados da qualidade representados pelo índice CDP da COPASUL:

Tabela 19 - Coeficientes de Correlação entre CO e AO e os resultados da qualidade da COPASUL

	Enfoque Afetivo	Enfoque Instrumental	Enfoque Normativo	Perfil de AO COPASUL
Indicador de Qualidade (CDP)	0,698	-0,362	0,443	-0,293

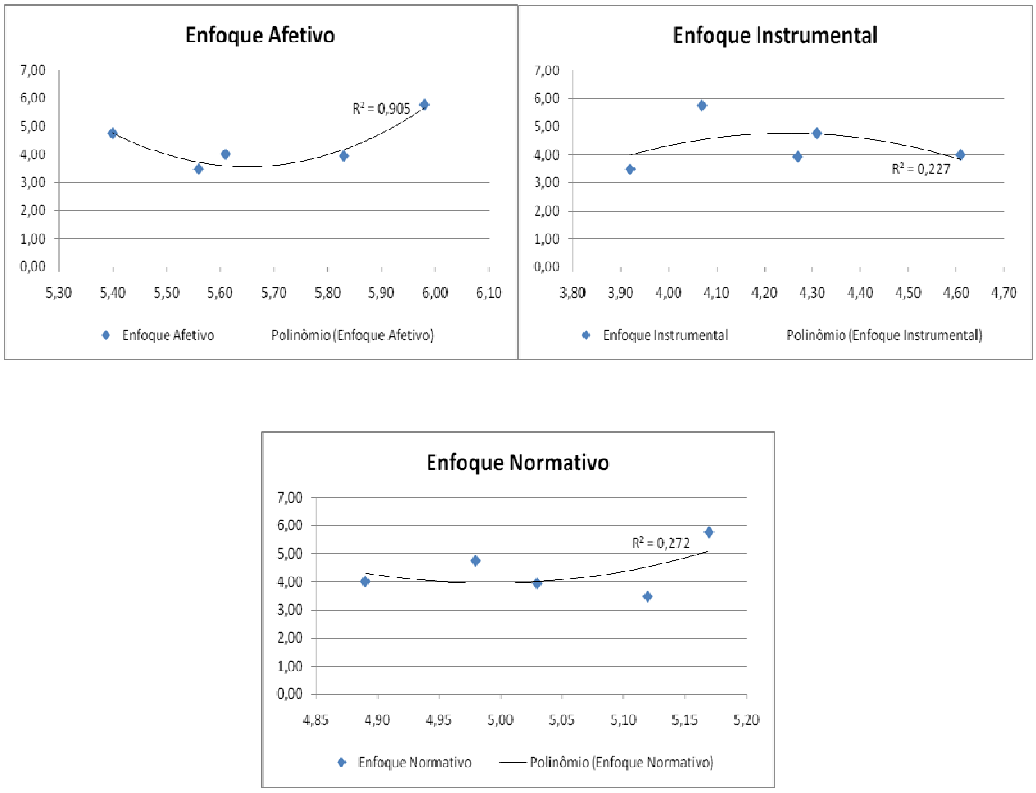
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados (2013).

A Tabela 19 demonstra que a melhor correlação está entre o CDP e o enfoque do comprometimento afetivo com 0,698 de resultado, demonstrando a maior congruência positiva entre os dois quando comparado aos demais, assim pode-se afirmar que os resultados do CDP são mais favoráveis para o perfil afetivo do comprometimento em detrimento dos demais. O segundo melhor resultado foi para o enfoque do comprometimento normativo com 0,443 seguido pelo enfoque instrumental com uma correlação negativa de -0,362.

Já a correlação entre o CDP e o perfil de AO presente na COPASUL demonstrou ser fraca e negativa com resultado de -0,293. Conclui-se neste caso, assim como a correlação estabelecida entre o enfoque instrumental e o CDP, uma baixa correlação de sentido inverso e as intensidades e os melhores resultados dos indicadores, pouco tem influência do atual perfil da AO (perfil ativo, detalhista, visual e sequencial) e do enfoque instrumental.

Para verificar a consistência e a solidez da investigação entre as teorias apresenta-se um conjunto de Gráficos de tendências entre os enfoques do CO e o perfil geral AO da COPASUL no Quadro 3.

Quadro 3- Conjunto gráfico das tendências dos Enfoques do CO em relação à AO da COPASUL



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas (2013).

O Quadro 3 remete ao conjunto de três gráficos de dispersão polinomial dos resultados encontrados do coeficiente de correlação entre os enfoques do CO e o perfil da AO da

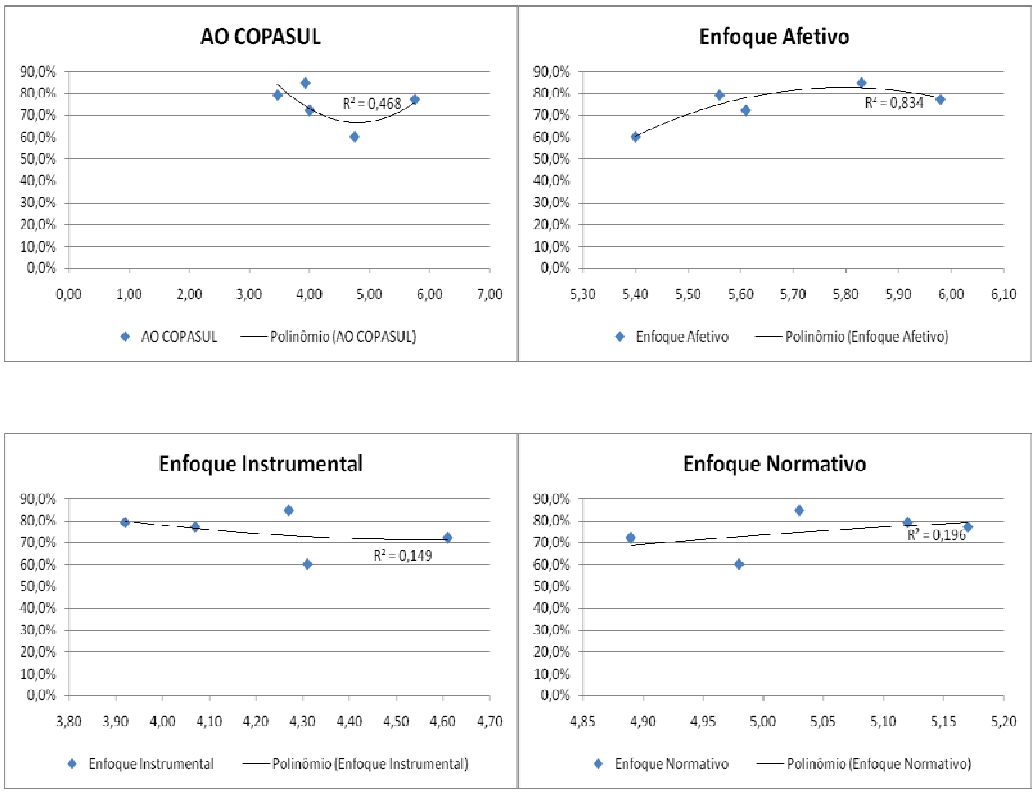
COPASUL. Os gráficos confirmam a tendência positiva dos enfoques afetivo e normativo e negativo para o enfoque instrumental.

Demonstram também a força da relação entre o enfoque afetivo e o perfil da AO com um coeficiente de determinação também chamado de R^2 igual a 0,905, este indicador com o valor muito próximo ao máximo de relação e precisão das amostras que é igual a 1. Este resultado comprova o quanto o modelo das variáveis dependentes nesta análise do enfoque afetivo e a AO na COPASUL conseguem ser explicadas, relevantes e consistentes.

Para os demais enfoques a consistência da relação disponível no Quadro 3 é menos sólida, pois para o enfoque instrumental o R^2 é 0,227 e para o enfoque normativo é de 0,272 o que indica uma menor consistência das amostras comparativas destes dois enfoques e a AO do objeto.

Com relação à análise da consistência dos resultados do CDP e as duas teorias de CO e AO, o conjunto de Gráficos de dispersão e seus devidos R^2 está disposto no Quadro 4.

Quadro 4 - Conjunto gráfico das tendências entre o CDP e a AO da COPASUL e o CDP e os Enfoques do CO



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas (2013).

Os gráficos demonstram que há consistência média e positiva entre o perfil da AO da COPASUL e os resultados coletados da qualidade, com um valor do R^2 de 0,468.

Assim como na análise de tendências entre AO e os enfoques do CO, os resultados presentes entre os enfoques do CO e o indicador da qualidade CDP está fortemente positivo e consistente para o enfoque afetivo, já que o R^2 foi de 0,843. Para os demais enfoques, o instrumental e o normativo, houve novamente pouca consistência de relação entre as amostras, sendo o instrumental com uma leve curva negativa com R^2 de 0,149 e o enfoque normativo com uma curva positiva de R^2 igual a 0,196.

Esta análise de dispersão, exposta nos Quadros 3 e 4, permite observar que a proposta do *framework* para este objeto de estudo foi válida, na medida de suas particularidades. O enfoque afetivo do comprometimento se demonstrou o mais consistente e relevante para a os resultados finais do programa de qualidade e para o perfil de AO presente na cooperativa. É relevante ressaltar que as demais relações são igualmente importantes para o estudo, visto que, apesar de uma consistência menor dos dados, representado pelo R^2, essa consistência é presente. O perfil de AO da COPASUL demonstrou uma consistência mediana em relação aos demais resultados, o que direciona o pesquisador a acreditar que no estudo se os demais perfis fossem diferenciados poderiam representar melhores resultados do CDP.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão motivadora deste estudo intencionava conhecer de que forma que a aprendizagem organizacional e o grau de comprometimento dos colaboradores e dos líderes podem ter relação na implantação dos programas de qualidade, portanto, alguns objetivos foram apresentados na busca pela resposta.

Assim, o objetivo geral deste estudo foi o de verificar se os programas de qualidade sofrem influência dos estilos de aprendizagem e do grau de comprometimento de colaboradores e líderes. O esquema analítico permitiu conjugar os elementos teóricos, elementos ambientais, observações e as influências nos resultados dos programas de qualidade, resultados estes representado neste estudo pelo índice de Controle de Pendências (CDP) que avalia o desempenho do setor em relação ao planejamento das ações de qualidade estabelecidas.

Na caracterização do ambiente em que ocorrem os PQ's, ficou evidente um aparente desejo dos colaboradores em transformar a COPASUL em uma referência na gestão de cooperativas. Este desejo de transformação se faz presente também nas críticas aos processos de implantação dos PQ's, onde foi possível perceber um anseio dos respondentes por uma organização melhor e um desejo individual de pertencer e participar mais ativamente das decisões.

Portanto, para os colaboradores, boas expectativas são esperadas das ações dos gestores e dos líderes em prol da cooperativa, principalmente das decisões ligadas aos PQ's. Estes comportamentos demonstram no ambiente da cooperativa a presença do fator confiança e estas características de confiança, do desejo de uma organização melhor e do desejo de participar das decisões, são elementos que evidenciam a existência da cooperação entre os colaboradores e isto reforça a comunhão e a afeição entre as pessoas que trabalham na sede, fortalecendo ainda mais os vínculos organizacionais e fomentando um ambiente de aprendizagem e de comprometimento propício aos PQ's.

Independentemente deste ambiente favorável na cooperativa, ficou claro que existem cobranças dos colaboradores por melhores condições de trabalho, principalmente no que tange em ser reconhecido pelo grupo e pela sua valorização financeira, já que vários entrevistados demonstraram sua vontade em participar mais ativamente das decisões administrativas e também os consideráveis índices de insatisfação salarial em relação a sua qualificação profissional.

O perfil de aprendizagem dos colaboradores na COPASUL mostrou que os setores são ambientes organizados e que tem facilidade para o trabalho em equipe, além disso são indivíduos que necessitam de minuciosas informações para as suas tomadas de decisões, sendo ausente das características a intuição ou a criatividade dos colaboradores, pois necessitam primeiramente de elementos que possibilitem agir, isto pode gerar uma certa morosidade nos planejamentos da cooperativa, principalmente nas de longo prazo, comprometendo a consolidação dos PQ's.

Em suma, os perfis de AO estão em conflito com a burocracia proposta pelo programa da ISO 9001:2008, pois a maioria dos indivíduos demonstraram ter mais dificuldades da compreensão daquilo que se lê em detrimento do que se vê. Levando em consideração a burocracia do programa ISO 9001:2008, onde os processos são todos registrados, padronizados e elaborados manuais, a compreensão dos programas de qualidade podem estar comprometidas, possivelmente justificando os atuais resultados encontrados para o indicador CDP.

Por fim, na aprendizagem constatou-se a ausência de indivíduos que tenham uma visão mais sistêmica e global para a solução de problemas e que tenham facilidade de trabalhar com grupos multidisciplinares, bem ao contrário, pois os achados indicaram a presença da maioria das pessoas com preferências opostas, onde há a necessidade de tudo ser muito bem planejado e pensado de forma rigidamente linear o conhecimento adquirido e passado aos demais do grupo. Fica evidente, neste cenário, a grande necessidade de apenas seguir as regras e as normas com uma visão limitada do contexto da qualidade, este cenário poderá influenciar negativamente o desempenho dos PQ's.

A caracterização do tipo de vínculo dos colaboradores por intermédio da mensuração do grau do CO, os dados denotam uma forte afeição pela cooperativa da equipe administrativa, mesmo considerando os altos índices de CO encontrados para todos os enfoques. O desejo de permanecer na organização está muito mais relacionado ao sentimento de bem querer do que o valor do seu salário ou de uma ética imposta de manutenção do emprego pelo próprio indivíduo. Pode-se afirmar que os colaboradores estão vinculados fortemente a COPASUL por diversos motivos individuais, mas o que mais ressalta, dentre todos, é que estão trabalhando na cooperativa por que realmente gostam de trabalhar nela, sentem um carinho muito forte, além de um sentimento positivo em pertencer a esta corporação.

Percebe-se o sucesso dos métodos de gestão exercidos pelos líderes, que fortalece o prazer dos colaboradores de estarem trabalhando na cooperativa. Esta constatação é um

elemento muito importante para bons resultados dos programas de gestão da qualidade e também reforça a cooperação mútua entre os colaboradores em função dos altos níveis de comprometimento com a cooperativa, algo, portanto, esperado para bons resultados, previstos por autores como Ishikawa (1997), Campos (1999) e Carpinetti (2010).

Na análise dos resultados dos PQ's e a comparação com os perfis de AO e CO. Assim, foi identificado a afetividade como o elemento mais impactante nos resultados dos PQ comprovado por análises estatísticas de correlação, consistência e a solidez desta relação. Já nos resultados analisados entre as relações do perfil de AO da COPASUL e os da qualidade foi possível observar uma relação mediana de menor impacto e relevância. O fato é que os resultados conotam que tanto a AO quanto o CO são relevantes e influenciam no cotidiano da COPASUL, mas cada qual com sua intensidade e importância.

Estas duas vertentes teóricas, enfoque afetivo e AO, influentes no processo de implantação dos PQ, já indicam que o objetivo geral do estudo foi plenamente atingido, pois foi identificado influência direta de dois elementos, um de forma mais intensa e outro de intensidade mediana, nos resultados dos programas de qualidade.

Entretanto, a atual queda nos resultados de qualidade ao longo do tempo foram demonstrando que o bom início dos PQ's da COPASUL, resultados dos anos de 2011 e 2012, podem ter sido disfarçado pela a ausência de outros perfis que pudessem conduzir o programa de forma mais arrojada, com novas dinâmicas e um novo olhar para visualizar além do que se esperava para os anos subsequentes da ISO 9001:2008. Um mescla maior de personagens possivelmente incitariam o grupo a pensar mais sistemicamente as tomadas decisões e os planejamentos ou pela falta de indivíduos menos afetivos e mais competitivos com um menor desprendimento, ou seja, indivíduos instrumentais onde eles tenham ciência real de que o seu desempenho é resultado do seu vínculo com a organização.

Campos (1999) defende que bons programas de qualidade levam tempo para amadurecer, algo em torno de 5 anos de implantação inicial, como nos dados foram encontrados exatos 62,5% da equipe funcional da COPASUL com menos de 5 anos de cooperativa, a consolidação dos programas de qualidade podem ser comprometidas por esta características, bem como os resultados do CO podem ser os não desejados pela organização pelo pouco tempo de identificação com a COPASUL.

Possivelmente a presença de uma mescla de indivíduos com alta capacidade de reflexão, ou com o perfil intuitivo, verbal e global, que foram os perfis encontrados em menor escala, poderiam amenizar algumas problemáticas provocadoras da atual queda nos resultados na cooperativa com os programas de qualidade.

Para tanto, como os perfis encontrados na COPASUL são mutáveis, conforme dados apresentados anteriormente, , cabe aos gestores adequarem as ações da cooperativa, para que promovam o perfil desejado para o lugar certo conforme o interesse da administração.

É possível, portanto, criar um ambiente propício à disseminação do conhecimento e do compartilhamento de informações, desde que as situações de aprendizagem sejam compatíveis com o perfil do grupo e que o grau de comprometimento esteja na medida certa e no enfoque desejado. Parte deste ambiente está pronto na COPASUL, em função dos altos níveis de comprometimento e cooperação entre os colaboradores, mas novos modelos administrativos devem ser testados e ampliados para que melhore a disseminação do conhecimento e que também aumente a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões, conforme o desejo dos mesmos.

Para Felder e Silverman (1988) e Meyer e Allen (1991) não existe necessariamente um perfil correto de aprendizagem e de comprometimento, cada situação e ação deve ser adequada conforme os resultados que se esperam em relação as características dos indivíduos.

Logicamente que este estudo não é definitivo, pois requer uma análise temporal maior para verificar a consolidação da queda de rendimento ou então uma possível retomada nos resultados e nem é a pretensão do pesquisador fazer destes resultados algo padrão para cooperativas ou quaisquer organização que seja, mas é certo que o estudo trouxe um novo olhar para um objeto de estudos de características ímpares no mercado, como é o caso das cooperativas agrícolas. É possível, portanto, com esta análise observar novos elementos e novas combinações teóricas e possivelmente ampliar a aplicação ou adicionar outros instrumentos para análise para avaliar uma potencial diversificação e alocação do perfis mais compatíveis com o trabalho realizado.

Algumas limitações se fizeram presente durante o estudo, mas as que mais ressaltaram foram a ausência de diferentes indicadores do programa de qualidade ISO 9001:2008 e a impossibilidade de poder aplicar os questionários em 100% da equipe da Sede da cooperativa, pois o período de coleta, neste caso, coincidiu com um período muito atribulado no campo, o de plantio agrícola dos cooperadores, e diversos indivíduos não puderam participar em função de seus compromissos com os cooperados.

Uma outra limitação presente foi a de não poder acompanhar o preenchimento dos questionários junto aos respondentes pelo grande volume de trabalho dos colaboradores, assim, algumas possíveis dúvidas por parte dos respondentes não poderiam ser sanadas ou poderiam não ter sido dado a devida importância no preenchimento, arriscando um desvio de informação nas respostas.

Assim ao concluir esta pesquisa, mesmo considerando as limitações, pode-se sugerir que seja replicado com abordagens, teorias distintas e em diferentes objetos, bastando apenas realizar adaptações no *framework* conforme as características do objeto e do interesse do pesquisador. Este estudo não se limita apenas à avaliação dos resultados de programas de qualidade, mas também aplicáveis a outros resultados de desempenho administrativo e financeiro, por exemplo.

As contribuições do estudo estão ligadas diretamente aos benefícios de se compreender que a forma do vínculo do comprometimento e suas preferências em aprender refletem diretamente nos resultados corporativos de cada indivíduo, assim academicamente o estudo contribuiu com uma nova visão de análise, por meio do *framework* proposto e validado, entre duas teorias pouco exploradas no agronegócio, AO e CO, possibilitando que outras mais sejam adicionadas.

No contexto do agronegócio o estudo contribuiu apresentando novos elementos adicionais à tomada de decisões dos gestores, potencializando por intermédio da compreensão destes elementos um melhor clima organizacional para se trabalhar e consequentemente um processo mais otimizado no que tange o envolvimento dos recursos humanos, recursos financeiros e recursos tecnológicos.

Por fim, como sugestão para estudos futuros pode-se citar, por exemplo, uma possível adição no atual *framework* de estudos sobre a cultura organizacional em cooperativas, sobre trabalho em equipe, sobre a criação do conhecimento, sobre os ambientes de aprendizagem ou mesmo um estudo sobre confiança entre os colaboradores.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 266-281, jul./set. 2009.

_____. A encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma visão multiparadigmática. . **Revista Administração Contemporânea - RAC**. Curitiba v. 14, n. 2, art. 7, p. 310-332, mar./abr., 2010.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. ***Organizational learning II****: theory, method and practice*. Addison-Wesley, 1996. P. 3-29.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, 1977.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, mai./jun. 1993.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A .P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista Administração Contemporânea - RAC**. Curitiba, v. 1, n. 2, mai./ago., p. 97-120, 1997.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional *versus* organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo - RAUSP**, São Paulo, v. 39, n.3, p. 220-230, jul./ago./set. 2004.

BATISTA, M. A. **Comprometimento organizacional e profissional: um estudo com os docentes de uma instituição de ensino superior**. Dissertação – Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Biguaçu/SC, 2005.

BEMFICA, J. C.; BORGES, M. E. N. Aprendizagem organizacional e informação. **Revista Ciência da Informação.** Brasília, v. 28, n. 3; p. 233-240, set./dez. 1999.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional**. Temas em Psicologia, n. 1, p. 37-47, 1994.

BRASIL. **Lei nº 5764, de 16 de Dezembro de 1971 - Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências**. Brasil: Presidência da República. 1971.

BRUNER, J. S. ***Process of education:*** *a landmark in educational theory*. Boston, MA: Harvard University Press, 1977.

BRUNI, M.; TURRIONI, J. B.; STANO, R. C. T. Abordagens da aprendizagem no contexto organizacional. **II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT**, 2005.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8.ed Belo Horizonte: EDG, 1999.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade**: conceitos e técnicas. São Paulo/SP: Atlas, 2010.

CHIARIELLO, C. L.; EID, F. Singularidades na gestão de cooperativas tradicionais e populares: estudo de caso em cooperativas rurais do Paraná. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 12, n. 1, p. 98-112, 2010.

COPASUL, Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense – Institucional – A Cooperativa, 2013. Disponível em: <http://copasul.coop.br/>. Acesso em: 10/10/2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto.** 3ª. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRÚZIO, H. O. **Cooperativas em rede e autogestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006

DE VELLIS, R. F. ***Scale Development*: *Theory and Applications***. 2º ed, v. 26, Califórnia/USA: Sage *Publications*, 2003.

DEMING, W. E. ***Out of the crisis.*** Massachusetts *Institute of Technology*. *Center of avanced engineering study*. Massachusetts/USA: MIT Press, 2000. Disponível em: < http://books.google.com.br/books/about/Out_of_the_Crisis.html?id=LA15eDlOPgoC&redir_esc=y>. Acesso em: 10/11/2013.

DEPEXE, M. D.; PALADINI, E. P. Dificuldades relacionadas à implantação e certificação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras. **Revista Gestão Industrial**, v. 3, n. 1, p. 12-25, Ponta Grossa/PR, 2007.

DODGSON, M. ***Organizational learning:*** *a review of some literatures*. Organization Studies, v. 14, n. 13, p. 375-394, 1993.

EISENHARDT, K. M. *Building Theories From Case Study Research*. ***Academy of Management Review***, v. 14, nº 4, p. 532-550, 1989.

ESTIVALETE, V. F. B.; LÖBLER, M. L.; PEDROZO, E. Á. Repensando o processo de aprendizagem organizacional no agronegócio: um estudo de caso realizado numa cooperativa destaque em qualidade no RS. **Revista Administração Contemporânea [online] - RAC**, v.10, n.2, pp. 157-178, ISSN 1982-7849, 2006.

FELDER, R. M.; SILVERMAN, L. K. *Learning and teaching styles in engineering education.* ***International Journal of Engineering Education***, v.78, nº 7, p. 674-681, 1988. Disponível em: <http://www4.ncsu.edu/unity/lockers/users/f/felder/public/Papers/LS-1988.pdf> . Acesso em: 20/10/2012.

FELDER, R. M.; SPURLIN, J. *Applications, reliability and validity of the index of learning styles*. ***International Journal of Engineering Education***, v. 21, nº 1, p. 103-112, 2005.

Disponível em: <http://www4.ncsu.edu/unity/lockers/users/f/felder/public/ILSdir/ILS_Validation(IJEE).pdf >. Acesso em: 20/10/2012.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional:** as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2.º Ed. São Paulo/SP: Atlas, 2006.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa. - 3. Ed. – Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2005.

GARVIN, D. A. *What does "product quality" really mean?* MIT Sloan Management Review. Magazine: Fall, 1984. Disponível em: < http://sloanreview.mit.edu/article/what-does-product-quality-really-mean/> . Acesso em: 20/4/2013.

_____. Gerenciando a qualidade: A visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2002.

GENARI, D.; FACCIN, K.; MACKE, J. Mensuração do comprometimento organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**. Porto Alegre, ed. 75, n. 2, p. 351-383, mai./ago., 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ICA - ***International Co-operative Alliance***. Disponível em: < http://ica.coop/en>. Acesso em 01/10/2013.

ISHIKAWA, K. **Controle de Qualidade Total à maneira japonesa**. Tradução de Iliana Torres. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

JESUS, P.; TIRIBA, L. Cooperação. In: HESPANHA, Pedro *et al*. **Dicionário internacional da outra economia**. Coimbra: Almedina, 2009. p. 80-85.

JURAN, J. M.; GODFREY, A. B. ***Juran's quality Handbook***. 5. Ed. McGraw-Hill, 1998.

KEIRSEY, D.; BATES, M. ***Character and Temperament Types***. Del Mar: Prometeus Book Cy, 1984.

KOLB, D. A gestão e o novo processo de aprendizagem. IN: STARKEY, K. **Como as organizações Aprendem**. São Paulo: Futura, p. 321-341, 1997.

KURI, N. P. **Tipos de personalidades e estilos de aprendizagem: proposições para o ensino de engenharia**. Tese - Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), São Carlos/SP, 2004.

LAGO, A. **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**. Tese - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre/RG, 2009.

LEITÃO, M. B. **Estilos de aprendizagem sob a ótica da psicologia evolucionista**. DISSERTAÇÃO**.** UFRN, Natal/RN, 2006.

MARTÍNEZ, I. B.; PIRES, M. L. L. S. Cooperativas e revitalização dos espaços rurais: uma perspectiva empresarial e associativa. **Cadernos de Ciência & Tecnologia.** V. 19, n. 1, jan/abr, 2002.

MARTINS, M. B. **O processo de aprendizagem organizacional no âmbito de programas de qualidade**. Dissertação – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre/RS, 2002.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista Administração Contemporânea - RAC**, v. 7, n. 4, out./dez., p. 187-209, 2003.

MEDEIROS, C. A. F. ; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista Administração Contemporânea - RAC**, v. 2, n. 3, set./dez., p. 67-87, 1998.

MEYER, J. P. ALEEN, N. J. *A three-component conceptualization of organizational commitment*. ***Human Resource Management Review***, v. 1, p.61-89, 1991.
_____. ***Commitment in the Workplace*** - *Theory, Research and Application. Advanced Topics in Organizational Behavior.* SAGE *Publications*. *Thousand* Oaks, Califórnia/EUA, 1997.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L .W.; STEERS, R. M. ***Employee- Organizational linkages****: the psychology of commitment, absenteism and turnover*. New York/USA: Academy Press, 1982. Disponível em: < http://www.jstor.org/discover/10.2307/2778990?uid=2&uid=4&sid=21103349669403> . Acesso em: 11/9/2013.

NAMORADO, R. Cooperativismo. In: HESPANHA, Pedro *et al*. **Dicionário internacional da outra economia**. Coimbra: Almedina, 2009. p. 96-102.

NASCIMENTO, J. L. LOPES, A. SALGUEIRO, M. F. Estudo sobre a avaliação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. **Comportamento Organizacional e Gestão**. Vol. 14, n. 1, p. 115-133, 2008.

NORTHCRAFT, G. B.; NEALE, M. A. ***Organizational Behavior****: a management challenge.* Chicago: The Dryden Press, 1990. Disponível em: < http://en.bookfi.org/book/591582> . Acesso em: 11/9/2013.

NOWAK, M. A. *Five rules for the evolution of cooperation*. **Science**, v. 314, n. 5805, p. 1560-1563, Washington/EUA, 2006. Disponível em: <http://www.ped.fas.harvard.edu/people/faculty/publications_nowak/Nowak_Science06.pdf> . Acesso em: 07/10/2013.

OCB - **Organizações das Cooperativas Brasileiras. Cooperativismo**: Forma ideal de organização. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp>. Acesso em 01/10/2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de Gestão das Cooperativas: Uma abordagem prática.** São Paulo: Atlas, 2001.

PIAGET, J. **Biologia e conhecimento**: ensaio sobre as relações entre as regulações orgânicas e os processos cognoscitivos. Petrópolis/RJ: Vozes, 1973.

RAMALHO, M. R. **Cultura organizacional e comprometimentos dos funcionários no Soleil Suíte Hotel**. Dissertação - Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal/RN, 2008.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE-Eletrônica**, v. 6, n. 2, Art. 12, jul./dez., 2007.

RIBEIRO, R. S. **O curso GQT e a implantação da Qualidade Total na administração pública indireta do RGS**: o caso PROSAC. 189 f. Dissertação - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre/RS, 1998.

RODRIGUES, M. O. **Mapeamento do estilo de aprendizagem da agroindústria de carne bovina em Goiás**. 103 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) – Universidade Federal de Goiás (UFG), Goiânia/GO, 2008.

SANCHEZ, E. N. **Organização e carreira**: padrões de comprometimento de docentes universitários e a relação com o desempenho no ensino. Tese - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis/SC, 2004.

SANTANA, A. B. **Proposta de avaliação dos sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras**. 176 f. Dissertação - Universidade de São Paulo (USP), São Carlos/SP, 2006.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2ª ed. São Leopoldo: UNISINOS, 1999.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. **Revista Brasileira de Orientação Profissional** vol. 12, nº. 2, p. 227-239, jul/dez, 2011.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 26.º ed. Rio de Janeiro: Best Seler, 2010.

SILVA, N. B. **Os programas de melhoria contínua como processos de aprendizagem organizacional**: o caso de uma indústria de produtos alimentícios. 159 f. Dissertação - Universidade de São Paulo (USP), São Carlos/SP, 2003.

SILVA, D. M. **O impacto dos estilos de aprendizagem no ensino de contabilidade na FEA-RP/USP**. Dissertação. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), Ribeirão Preto/SP, 2006.

SILVA, L. B. **Aprendizagem de gerentes em organizações não governamentais no nordeste brasileiro**. Dissertação. Univesidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa/PB, 2009.

SIMON, J.; COLTRE, S. M. O comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. **Qualit@s Revista Eletrônica**, ISSN 1677 4280, vol. 13, nº 1, 2012.

SOUZA, L. H. L. A manipulação inadequada dos alimentos: fator de contaminação. **Revista Higiene Alimentar**, São Paulo, v. 20, n. 146, p. 32-39, 2006.

SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE-Eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 5, jan./jun., 2004.

SWIERINGA, J. WIERDSMA, A. **La organizacion que aprende**. Willmington (EUA), Addison-Wesley, 1995.
TSANG, E. W. K. *Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research*. **Human Relations**, New York, v. 50, n. 1, p. 73-89, 1997.

TOLOVI JR., José. Por que os programas de qualidade falham? **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 6, p. 6-11, nov/dez, 1994.

VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e linguagem**. Lisboa: Antídoto, 1979.

WITT, H. C. **Aprendizagem organizacional a partir do ensino da metodologia de análise e solução de problemas**. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre/RS, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. trad. Daniel Graassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS (UFGD)

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA (FACE)

Programa de Pós-Graduação em Agronegócios
Mestrado em Agronegócios

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Dados de identificação

Título da Dissertação: Análise dos Estilos de Aprendizagem, do Comprometimento Organizacional e os Programas de Qualidade em uma Cooperativa.
Pesquisador Responsável: Cristiano Rodrigues Fernandes.
Instituição a que pertence o Pesquisador Responsável: Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)
Telefones para contato: (67) 3410-2825 - (67) 3425-1522
Email: cristianofernandes@ufgd.edu.br

Nome: _____

Setor:_____ Cargo:_____

Idade: _____ anos R.G. _____

O Sr. (ª) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa do trabalho de Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios a nível de Mestrado "Análise dos Estilos de Aprendizagem, do Comprometimento Organizacional e os Programas de Qualidade em uma Cooperativa", de responsabilidade do pesquisador Cristiano Rodrigues Fernandes.

1. O objetivo principal desta pesquisa é, de forma geral, identificar as preferências de aprendizagem e o enfoque do comprometimento organizacional dos colaboradores da COPASUL e a sua influência nos programas de qualidade.
2. Este trabalho se justifica por oportunizar conceitos poucos desenvolvidos no ambiente cooperativo, aprendizagem e comprometimento, e em uma busca pela compreensão dos elementos que possam vir a influenciar os resultados dos programas de qualidade, possibilitando mais elementos para a tomadas de decisões por parte dos gestores.
3. A intenção é realizar entrevistas com colaboradores e gestores da sede administrativa da COPASUL.
4. A pesquisa não tem o intuito de expor o voluntário a qualquer tipo de desconforto e riscos pessoais, profissionais ou mesmo diante da. Ela busca identificar os fatores já apresentados como forma de gerar estudos acadêmicos e discussões, a fim de auxiliar o sistema administrativo em cooperativas no Brasil.

5. A participação nesta pesquisa é de caráter inteiramente voluntário.
6. O pesquisador garante a confidencialidade das informações geradas e a privacidade do sujeito da pesquisa.

Consentimento:

De acordo com as explicações fornecidas pelo pesquisador CRISTIANO RODRIGUES FERNANDES, estou ciente de que ele poderá utilizar os dados obtidos na realização da entrevista semiestruturada, mantendo sigilo naqueles aspectos que considerar de boa ética.

Dourados-MS, ___ de _____ de 2013.

_____ _____

Pesquisado Pesquisador

Observação: O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido original permanecerá em poder do pesquisador.

Período de realização da pesquisa: setembro a novembro de 2013.

APÊNDICE B – Roteiro de questões para as entrevistas semiestruturadas

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
Programa de Pós-Graduação em Agronegócios

Prezado participante,

Pedimos a vossa preciosa colaboração nesta pesquisa acerca dos estilos de aprendizagem e comprometimento organizacional e ressaltamos que a sua participação é voluntária e suas respostas serão tratadas de forma confidencial, assim gostaríamos apenas que fosse o mais sincero possível.

Nome do entrevistado: _____

I. Perfil do respondente:

1. Sexo: ( ) Masculino( ) Feminino

2. Idade:

( ) até 20 anos
( )21 a 30 anos
( )31 a 40 anos
( )41 a 50 anos
( ) 51 a 60 anos
( ) mais de 60 anos.

3. Estado civil:

( ) Solteiro(a)
( ) Casado(a)
( ) Separado(a)
( ) Viúvo(a)
( ) União Estável
( ) Outro: _____

4. Grau de escolaridade (Grau de Ensino):

( )Sem Instrução
( )Fundamental Incompleto
( )Fundamental Completo
( )Médio Incompleto (2º grau)
( )Médio Completo (2º grau)
( )Superior Incompleto
( )Superior Completo: _____
( ) Outro: _____

5. Tempo de Serviço

( ) Menos de 01 ano
( ) 01 a 05 anos
( ) 06 a 10 anos
( ) 11 a 15 anos
( ) Mais de 16 anos

II. Dados avaliativos:

6. Há cooperação entre os setores ou turnos na organização?

( ) Sim
( ) Não
Obs.: _____

7. Você considera o sistema de comunicação entre os setores e turnos de sua organização eficiente?

( ) Sim
( ) Não
Obs.: _____

8. Como é desenvolvido a aprendizagem de novos procedimentos e tecnologias de qualidade na organização?

_____

_____

_____

_____

_____

9. Qual a sua opinião acerca das metodologias utilizadas pelos instrutores nos programas de qualidade?

_____

_____

_____

_____

_____

10. Os treinamentos estão sendo aplicados efetivamente nas atividades do trabalho? Se não, na sua opinião, por que isso ocorre?

( ) Sim
( ) Não _____

_____

_____

_____

_____

11. A empresa possibilita que se aplique de forma integral o que é desenvolvido nos treinamentos?

( ) Sim
( ) Não
Obs.: _____

12. A empresa tem algum sistema de comunicação acerca das metas e dos objetivos dos programas de qualidade?

( ) Sim
( ) Não
Obs.: _____

13. Na sua opinião, a empresa divulga para os colaboradores os resultados efetivamente alcançados dos programas de qualidade?

( ) Sim
( ) Não
Obs.: _____

14. De forma geral, os treinamentos tem contribuído para a melhoria do trabalho em grupo?

( ) Sim
( ) Não
Obs.: _____

15. Qual sua expectativa em relação aos treinamentos?

_____

_____

_____

_____

_____

16. Anote qual o grau concordância/ discordância você se caracteriza:

(1) Discorda completamente
(2) Discorda em parte.
(3) Nem discorda, nem concorda

(4) Concorda em parte
(5) Concorda completamente

	1	2	3	4	5
a. Eu me identifico com a filosofia desta organização					
b. Eu concordo com as práticas adotadas pela minha organização					
c. Eu sempre me esforço demasiadamente para que a empresa atinja seus objetivos					
d. Nesta organização, eu sinto que faço parte do grupo					
e. Se um dia vier a deixar esta empresa sentirei bastante saudade daqui					
f. Tenho uma imensa satisfação em fazer parte desta empresa					
g. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo					
h. Para me manter na empresa, procuro sempre fazer o que é esperado de mim					
i. Esta empresa me dá muitos benefícios que compensam trabalhar aqui					
j. Todo o empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa					
k. Esta empresa me dá muitos benefícios que compensam trabalhar aqui					
l. Esta organização não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros					
m. Esta organização se esforça ao máximo para não perder os seus empregados					
n. Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração adequada					

17. Observações Gerais

_____

_____

ANEXO A – Questionário Felder e Silverman - Índices de Estilos de Aprendizagem

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
Programa de Pós-Graduação em Agronegócios

1. Eu compreendo melhor alguma coisa depois de:

( ) experimentar.
( ) refletir sobre ela.

2. Eu me considero:

( ) realista.
( ) inovador.

3. Quando eu penso sobre o que fiz ontem, é mais provável que aflorem:

( ) figuras.
( ) palavras.

4. Eu tendo a:

( ) compreender os detalhes de um assunto, mas a estrutura geral pode ficar imprecisa.
( ) compreender a estrutura geral de um assunto, mas os detalhes podem ficar imprecisos.

5. Quando estou aprendendo algum assunto novo, me ajuda:

( ) falar sobre ele.
( ) refletir sobre ele.

6. Se eu fosse um professor (instrutor), eu preferiria ensinar uma disciplina (curso):

( ) que trate com fatos e situações reais.
( ) que trate com ideias e teorias.

7. Eu prefiro obter novas informações através de:

( ) figuras, diagramas, gráficos ou mapas.
( ) instruções escritas ou informações verbais.

8. Quando eu compreendo:

( ) todas as partes, consigo entender o todo.
( ) o todo, consigo ver como as partes se encaixam.

9. Em um grupo de estudo, trabalhando um material difícil, eu provavelmente:

( ) tomo a iniciativa e contribuo com ideias.
( ) assumo uma posição discreta e escuto.

10. Acho mais fácil:

( ) aprender fatos.
( ) aprender conceitos.

11. Em um livro com uma porção de figuras e desenhos, eu provavelmente:

( ) observo as figuras e desenhos cuidadosamente.
( ) atento para o texto escrito.

12. Quando resolvo problemas de matemática, eu:

( ) usualmente trabalho de maneira a resolver uma etapa de cada vez.
( ) frequentemente antevejo as soluções, mas tenho que me esforçar muito para conceber as etapas para chegar a elas.

13. Nas disciplinas (cursos) que cursei eu:

( ) em geral fiz amizade com muitos dos colegas.
( ) raramente fiz amizade com muitos dos colegas.

14. Em literatura de não-ficção, eu prefiro:

( ) algo que me ensine fatos novos ou me indique como fazer alguma coisa.
( ) algo que me apresente novas ideias para pensar.

15. Eu gosto de professores (instrutores):

( ) que colocam uma porção de diagramas no quadro.
( ) que gastam bastante tempo explicando.

16. Quando estou analisando uma estória ou novela eu:

( ) penso nos incidentes e tento colocá-los juntos para identificar os temas.
( ) tenho consciência dos temas quando termino a leitura e então tenho que voltar atrás para encontrar os incidentes que os confirmem.

17. Quando inicio a resolução de uma "tarefa de casa", normalmente eu:

( ) começo a trabalhar imediatamente na solução.
( ) primeiro tento compreender completamente o problema.

18. Prefiro a ideia do:

( ) certo.
( ) teórico.

19. Relembro melhor:

( ) o que vejo.
( ) o que ouço.

20. É mais importante para mim que o professor (instrutor):

( ) apresente a matéria em etapas sequenciais claras.
( ) apresente um quadro geral e relacione a matéria com outros assuntos.

21. Eu prefiro estudar:

( ) em grupo.
( ) sozinho.

22. Eu costumo ser considerado(a):

( ) cuidadoso(a) com os detalhes do meu trabalho.
( ) criativo(a) na maneira de realizar meu trabalho.

23. Quando busco orientação para chegar a um lugar desconhecido, eu prefiro:

( ) um mapa.
( ) instruções por escrito.

24. Eu aprendo:

( ) num ritmo bastante regular. Se estudar pesado, eu "chego lá".
( ) em saltos. Fico totalmente confuso(a) por algum tempo, e então, repentinamente eu tenho um "estalo".

25. Eu prefiro primeiro:

( ) experimentar as coisas.
( ) pensar sobre como é que eu vou fazer.

26. Quando estou lendo por lazer, eu prefiro escritores que:

( ) explicitem claramente o que querem dizer.
( ) dizem as coisas de maneira criativa, interessante.

27. Quando vejo um diagrama ou esquema em uma aula, relembro mais facilmente:

( ) a figura.
( ) o que o professor (instrutor) disse a respeito dela.

28. Quando considero um conjunto de informações, provavelmente eu:

( ) presto mais atenção nos detalhes e não percebo o quadro geral.
( ) procuro compreender o quadro geral antes de atentar para os detalhes.

29. Relembro mais facilmente:

( ) algo que fiz.
( ) algo sobre o que pensei bastante.

30. Quando tenho uma tarefa para executar, eu prefiro:

( ) dominar uma maneira para a execução da tarefa.
( ) encontrar novas maneiras para a execução da tarefa.

31. Quando alguém está me mostrando dados, eu prefiro:

( ) diagramas ou gráficos.
( ) texto sumarizando os resultados.

32. Quando escrevo um texto, eu prefiro trabalhar (pensar a respeito ou escrever):

( ) a parte inicial do texto e avançar ordenadamente.
( ) diferentes partes do texto e ordená-las depois.

33. Quando tenho que trabalhar em um projeto em grupo, eu prefiro que se faça primeiro:

( ) um debate em grupo, onde todos contribuem com ideias.
( ) um debate individual, seguido de reunião do grupo para comparar as ideias.

34. Considero um elogio chamar alguém de:

( ) sensível.
( ) imaginativo.

35. Das pessoas que conheço em uma festa, provavelmente eu me recordo melhor:

( ) da sua aparência.
( ) do que eles disseram sobre si mesmas.

36. Quando estou aprendendo um assunto novo, eu prefiro:

( ) concentrar-me no assunto, aprendendo o máximo possível.
( ) tentar estabelecer conexões entre o assunto e outros a ele relacionados.

37. Mais provavelmente sou considerado(a):

( ) expansivo(a).
( ) reservado(a).

38. Prefiro disciplinas (cursos) que enfatizam:

( ) material concreto (fatos, dados).
( ) material abstrato (conceitos teorias).

39. Para entretenimento, eu prefiro:

( ) assistir televisão.
( ) ler um livro.

40. Alguns professores (instrutores) iniciam suas preleções com um resumo do que irão cobrir. Tais resumos são:

( ) de alguma utilidade para mim.
( ) muito úteis para mim.

41. A ideia de fazer o trabalho de casa em grupo, com a mesma nota para todos do grupo:

( ) me agrada.
( ) não me agrada.

42. Quando estou fazendo cálculos longos:

( ) tendo a repetir todos os passos e conferir meu trabalho cuidadosamente.
( ) acho cansativo conferir o meu trabalho e tenho que me esforçar para fazê-lo.

43. Tendo a descrever os lugares onde estive:

( ) com facilidade e com bom detalhamento.
( ) com dificuldade e sem detalhamento.

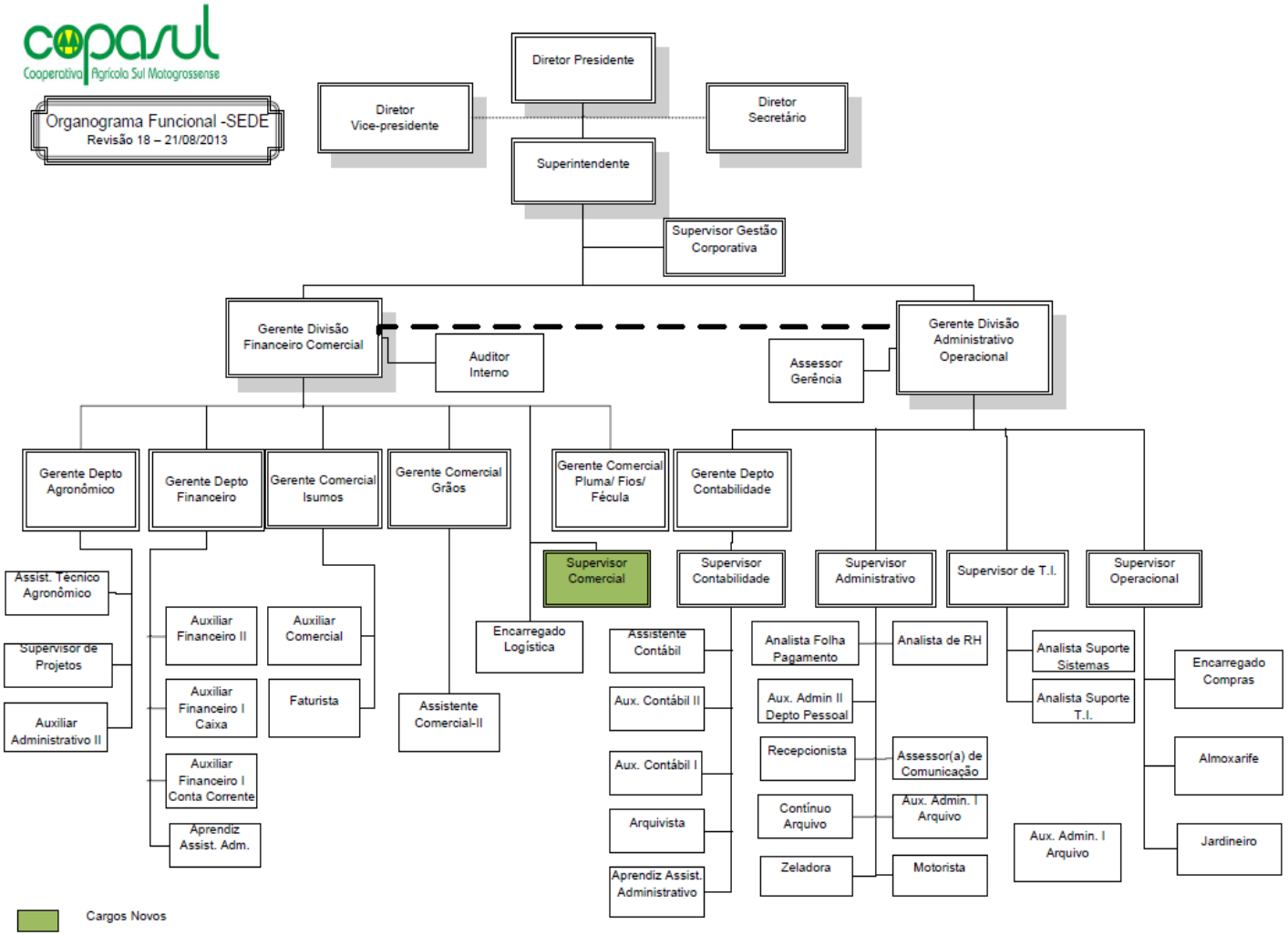
44. Quando estou resolvendo problemas em grupo, mais provavelmente eu:

( ) penso nas etapas do processo de solução.
( ) penso nas possíveis consequências, ou sobre as aplicações da solução para uma ampla faixa de áreas.

ANEXO B – Modelo de Três Componentes do Comprometimento Organizacional

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
Programa de Pós-Graduação em Agronegócios

Item – Comprometimento Afetivo		**01**	**02**	**03**	**04**	**05**	**06**	**07**
CA1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.							
CA2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.							
CA3	Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização. ®							
CA4	Eu não me sinto emocionalmente vincula a esta organização. ®							
CA5	Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização. ®							
CA6	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.							
Item – Comprometimento Instrumental		**01**	**02**	**03**	**04**	**05**	**06**	**07**
CI1	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.							
CI2	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar minha organização agora.							
CI3	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.							
CI4	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização.							
CI5	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.							
CI6	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar estar organização seria a escassez de							

	alternativas imediatas.							
Item – Comprometimento Normativo		**01**	**02**	**03**	**04**	**05**	**06**	**07**
CN1	Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa. ®							
CN2	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.							
CN3	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.							
CN4	Esta organização merece minha lealdade.							
CN5	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.							
CN6	Eu devo muito a minha organização.							

ANEXO C – Organograma Funcional da Sede da COPASUL