

## **A GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE COOPERATIVO: Um estudo multicaso das cooperativas de Mato Grosso**

*Raquel Macario da Silva ([raquelmacariobraga@gmail.com](mailto:raquelmacariobraga@gmail.com))<sup>1</sup>  
Adriana dos Santos Caparróz Carvalho ([nana.caparroz@gmail.com](mailto:nana.caparroz@gmail.com))<sup>2</sup>*

### **Resumo**

O cooperativismo é um modelo de negócio em plena expansão e contribuí significativamente para o crescimento da economia no mundo. O objetivo geral do artigo é analisar a gestão de pessoas (GP) no ambiente cooperativo. Partindo da análise da evolução do Recursos Humanos (RH) e os modelos de GP encontrados na literatura, o artigo tem como objetivos específicos descrever as práticas de GP nas cooperativas e identificar as características dos modelos de GP adotados. O artigo se caracteriza como pesquisa aplicada e descritiva e teve como procedimentos a pesquisa bibliográfica, o levantamento e estudo de caso. Foi possível analisar as práticas desenvolvidas e perceber que as cooperativas do estado de Mato Grosso realizam atividades com características que transitam entre todos os modelos de GP identificados.

**Palavras-chave:** Papel do RH. Evolução. Cooperativismo.

## **PEOPLE MANAGEMENT IN THE COOPERATIVE ENVIRONMENT: A multi-case study of Mato Grosso cooperatives**

### **Abstract**

Cooperativism is a business model in full expansion and contributes significantly to the growth of the economy in the world. The general objective of the article is to analyze people management (GP) in the cooperative environment. Based on the analysis of the evolution of Human Resources (HR) and the GP models found in the literature, the article has as specific objectives to describe the GP practices in cooperatives and to identify the characteristics of the adopted GP models. The article is characterized as applied and descriptive research and its procedures were bibliographic research, survey and case study. It was possible to analyze the practices developed and realize that the cooperatives in the state of Mato Grosso carry out activities with characteristics that transit between all the identified GP models.

**Keywords:** HR's role. Evolution. Cooperativism.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Mato Grosso.

<sup>2</sup> Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Adriana dos Santos Caparróz Carvalho, Docente do Departamento de Administração, da Faculdade de Administração, da Universidade Federal de Mato Grosso.

## INTRODUÇÃO

O cooperativismo é um modelo de negócio em plena expansão. Segundo o Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2019, no mundo, o cooperativismo congrega 1,2 bilhão de cooperados e gera 280 milhões de postos de trabalho. As cooperativas são empresas centradas em pessoas, unidas de maneira democrática e igualitária para o alcance de objetivos comuns. No Brasil, são mais de 14 milhões de pessoas envolvidas no cooperativismo em todos os seus ramos. Mato Grosso também possui forte representação no cenário cooperativista brasileiro, com 492.729 cooperados e 9.089 empregos diretos distribuídos em 155 cooperativas.

Gestão de Pessoas (GP) é um conjunto de políticas e práticas que influenciam os comportamentos das pessoas em suas ações para formular e implementar as necessidades estratégicas do negócio (SCHULER, 1992). Assumindo como premissa que o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à capacidade dela em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por essas, a gestão de pessoas deve atender aos interesses e às expectativas da empresa e dos seus colaboradores (DUTRA, 2002). Neste sentido, é notável a evolução da gestão de pessoas para atender aos desafios cada vez mais complexos às organizações em manterem-se competitivas e agregando valor aos seus clientes.

Considerando o potencial das empresas cooperativas e a relevância do tema, o presente artigo tem como objetivo geral analisar os modelos de gestão de pessoas (GP) aplicados no ambiente cooperativista de Mato Grosso. São objetivos específicos: analisar a evolução da função de Recursos Humanos e os modelos de GP presentes na literatura; descrever as práticas de GP nas cooperativas; e identificar as características dos modelos de GP adotados nas cooperativas estudadas.

Importante para os gestores que desejam consolidar uma gestão estratégica de pessoas em suas organizações, o estudo traz, na primeira e segunda sessão, o cooperativismo em pauta, apresenta o referencial teórico sobre gestão de pessoas (GP), políticas e práticas de GP, os modelos de GP e a evolução do papel de RH. A terceira sessão descreve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa e a quarta sessão apresenta a descrição e análise dos dados coletados. Na quinta e última sessão são apresentadas as considerações finais com o panorama geral dos resultados, respondendo a questão problema: Quais os modelos de GP utilizados nas cooperativas de Mato Grosso?

## 2 O COOPERATIVISMO E A GESTÃO DE PESSOAS

O cooperativismo está em plena expansão em todo o mundo, congregando pessoas, gerando emprego e desenvolvimento sócio econômico. As cooperativas são empresas centradas em pessoas, unidas de maneira democrática e igualitária para o alcance de objetivos comuns.

A cooperação é uma forma de trabalho coletivo, significa unir e coordenar meios e esforços de cada um para a realização de uma atividade comum, visando um resultado desejado por todos. Desta forma, pode-se dizer que cooperativas “são associações de pessoas, que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens e serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro” (REISDORFER, p.16).

Segundo Rossés et al. (2010), as cooperativas possuem características diferentes das demais empresas, pois, além de buscar a eficiência econômica, possuem grande foco na eficácia social e preservam princípios doutrinários fundamentais.

Os princípios utilizados na criação da primeira cooperativa em 1844 são seguidos até hoje pelas cooperativas de todo o mundo, são eles: 1. Adesão Voluntária e livre; 2. Gestão democrática; 3. Participação econômica dos membros; 4. Autonomia e independência; 5. Educação, formação e informação; 6. Intercooperação; 7. Interesse pela comunidade.

No Brasil, a Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971 define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das cooperativas e dá outras providências, entre elas, a instituição do Sistema OCB como órgão representativo das cooperativas brasileiras, juntamente com as unidades estaduais (BRASIL, 1971). A Chamada Lei das Cooperativas foi promulgada estabelecendo um consenso sobre o cooperativismo no Brasil e segue vigente (REISDORFER, 2014).

Um grande diferencial do cooperativismo é que este modelo de organização socioeconômica pode ser aplicado aos mais diferentes tipos de negócios, que são organizados em ramos. Em 2019 os ramos do cooperativismo foram reorganizados como: agropecuário, consumo, crédito, infraestrutura, produção de bens e serviços, saúde e transporte (SISTEMA OCB, 2019).

A gestão de uma organização cooperativa possui diversos desafios, entre eles o objetivo permanente de garantir sempre a compatibilidade econômica e social da sociedade e alinhar os interesses de quatro diferentes grupos: os associados (cooperados), os administrados eleitos, os administradores contratados (diretores e gerentes) e os empregados (SANTOS E ROQUETE, 2013).

O que pode indicar a necessidades de diferentes políticas de GP para cada grupo.

Não são todas as cooperativas que possuem empregados. Em muitas delas a prestação de serviços se dá por meio dos próprios cooperados que também administram as cooperativas. Em outras, pela natureza do seu negócio, têm a necessidade de contratar um quadro de empregados para atuar em diferentes áreas da cooperativa.

Oliveira (2015) reforça que a constituição jurídica das cooperativas é diferente das constituições das empresas em geral, entretanto, concorrem com todas elas e devem garantir sua vantagem competitiva para se manterem no mercado. O modelo de gestão das cooperativas deve considerar aspectos básicos do modelo cooperativista, a saber: a educação, cultura, democracia e empreendimento cooperativistas. A cooperação é essencial. A vontade de trabalhar em conjunto com outras pessoas deve prevalecer, e possivelmente, será essa a vantagem competitiva deste tipo de organização.

Portanto, na adoção do modelo de gestão de pessoas de uma cooperativa todos estes aspectos devem ser considerados e exige-se políticas e práticas de GP que zelem pela preservação da cultura cooperativista. Se em toda organização o diferencial está nas pessoas, quanto mais o será em uma organização cooperativa.

## **2.2 Modelos e práticas de Gestão de Pessoas**

Para Dutra (2002) as organizações vêm sofrendo grande pressão do controle externo, exigindo que se faça uma revisão da forma de gerir pessoas. Para o autor a gestão de pessoas se caracteriza como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre as organizações e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (p. 17).

Lacombe (2006) defende que “a gestão de pessoas se trata de todas as atividades que influenciam as condições de realização do trabalho das pessoas, nos seus esforços de formulação, implementação e avaliação da estratégia organizacional” (p. 65).

No entanto, mais do que compreender os conceitos, necessário considerar a evolução da área de recursos humanos atrelada à evolução da administração geral como apresentado por diversos autores (YAMAUCHI, 2017; PACHECO, 2009; MASCARENHAS, 2008; LACOMBE, 2006) para compreender os atuais modelos de gestão de pessoas presente nas organizações.

Segundo Fischer (2002, p. 12), “entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. O autor esclarece que para isso, a empresa estabelece princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão.

Os modelos de gestão de pessoas são, de fato, sempre únicos, influenciados por uma infinidade de contingências históricas e específicas a cada organização. Reflete a adoção de ideologias e modelos consagrados de gestão, o contexto tecnológico, os conceitos de cultura organizacional, as iniciativas estratégicas e as imposições institucionais, entre outros aspectos (MASCARENHAS, 2008).

Fischer (2002) analisa que um modelo se caracteriza como uma variável dependente de condições internas e externas à organização. A estrutura e cultura organizacional, a estratégia de organização do trabalho e a tecnologia adotada são, de acordo com o autor, fatores internos condicionantes do modelo de gestão de pessoas. Os fatores sociais, correspondente à forma como pela qual a sociedade regula o trabalho e suas relações; assim como os fatores de origem no mercado, fatores preponderantes na constituição do modelo de GP, pois define o perfil de competências organizacionais exigido.

Os modelos se manifestam através das políticas e práticas que as organizações estabelecem.

Segundo Demo, Fogaça e Costa (2018) as políticas de GP, definem o referencial teórico e prático que possibilitam a realização dos objetivos e finalidades da organização, coordenando as práticas dando-lhes coerência e direção. As práticas representam as ações de fato, os hábitos, rotinas e atividades que compõe as políticas.

Pacheco (2009) também ressalta que as políticas são distintas das práticas, no entanto são complementares e dependentes uma da outra na execução da função de GP. As políticas da área dão as diretrizes para a operacionalização das práticas no contexto de cada organização.

Fiuza et al (2011), analisa as práticas de GP sob as diretrizes de seis políticas, a saber: 1) recrutamento e seleção; 2) envolvimento; 3) treinamento, desenvolvimento e educação; 4) condições de trabalho; 5) avaliação de desempenho e competências; e 6) remuneração e recompensas.

Quanto aos modelos de GP, Camargo et. al. (2010), em linha com o proposto por Fischer (2002), defendem que estes podem ser divididos em quatro categorias: o modelo inicial denominado departamento pessoal, o modelo de gestão do comportamento humano, o modelo de gestão estratégica e o modelo de vantagem competitiva.

### **2.2.1 Modelo de Departamento Pessoal**

A construção da evolução de RH inicia-se entre os anos de 1890 e 1920, no momento em que a função era simplesmente desempenhada por contratar, demitir e supervisionar seus trabalhadores (PACHECO, 2009).

Este modelo de GP, aqui denominado como departamento pessoal, está basicamente fundamentado nas abordagens da escola clássica, que Ferreira (2009) agrupa e denomina como

abordagem mecânica que teve suas bases consolidadas no início do século XX, tendo como principais propositores Taylor, Fayol e Ford.

Nesta abordagem os trabalhadores recebem o termo “mão de obra” e são vistos como um dos insumos para a produção. Importa a capacidade de produção, a submissão aos controles e o cumprimento das normas e rotinas estabelecidas (idem).

A GP deve se preocupar com as transações, os procedimentos e os processos que aumentem a efetividade do trabalho humano. Produtividade, recompensa e eficiência de custos são as palavras chaves do modelo de GP do tipo departamento pessoal (FISCHER, 2002). A ênfase está no trabalho administrativo, com o pessoal concentrado em termos e condições de trabalho, entrega e conformidade regulamentar (atendimento às legislações trabalhistas).

Segundo Pacheco (2009) recrutamento e seleção pouco estratégicos, visto como problema; treinamento e desenvolvimento inexistente, prefere-se contratar empregados já treinados; avaliação de desempenho realizada com base unicamente na produção de cada funcionário; a remuneração atrelada à produção, tendo como principal referência os valores salariais estabelecidos pelos sindicatos são algumas características deste modelo.

Ainda hoje é possível encontrar empresas cuja GP caracteriza-se ao modelo de departamento pessoal, geralmente são aquelas em que o RH não compartilha das decisões estratégicas da empresa, realizam atividades rotineiras voltadas a recrutar, selecionar, manter (administrar documentação, exigências trabalhistas, saúde ocupacional) e demitir, caso o funcionário não fosse mais necessário. Porém, de forma isolada, sem envolvimento nas decisões tomadas e sem considerar todo contexto dos objetivos organizacionais.

### **2.2.2 Comportamento humano**

A Escola de Relações Humanas originada por Elton Mayo e seus seguidores por volta de 1.930, promoveu a integração entre a administração e a psicologia determinando uma nova fase, introduzindo o termo de gestão de recursos humanos (GRH) em substituição à administração de pessoal. Neste modelo de GP os profissionais deixam de “concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato para atuar sobre o comportamento das pessoas” (FISCHER, 2002, p. 21).

Fortalecido nos anos de 1960 e 1970, o modelo de GP como gestão do comportamento humano considera o trabalho humano como o ativo mais importante da organização e reconhece a importância dos gerentes de linha na integração entre os objetivos da empresa e das pessoas. O foco então se concentra no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa (FISCHER, 2002).

Pacheco (2009) expõe que a fase das relações humanas é considerada como a principal fase para iniciar os estudos em recursos humanos, pois foi a partir dela que o funcionário passou a ser considerado como o principal insumo no processo produtivo, mas não somente isso, emoções, expectativas, motivações e satisfação, elementos que compõe o indivíduo, passam a ser considerados, elevando-se a complexidade das relações de trabalho.

No modelo de gestão voltado ao comportamento humano, os grupos informais são reconhecidos e percebe-se o quanto a capacidade social do indivíduo interfere na produção. Os procedimentos de psicologia passam a relacionar com a teoria organizacional buscando identificar e avaliar o comportamento e os aspectos emocionais da equipe. Bem como, a motivação dos seus funcionários ganha importância e recompensas não econômicas desempenham um papel de relevância no nível de felicidade e motivação (PACHECO, 2009).

A organização que tem como base este modelo de GP valoriza a formação do psicólogo e em alguns casos o do assistente social no sentido de manter práticas de cunho comportamental e social do indivíduo.

São empresas que geralmente se utilizam de testes psicológicos e dinâmicas de grupo para testar as habilidades sociais dos candidatos em seus processos de seleção. A concessão de benefícios, não obrigatórios em lei, passa a fazer parte da política da organização no sentido de atender necessidades diversas que nem sempre se relacionam diretamente ao exercício do trabalho (plano de saúde, convênios diversos, vale alimentação, etc.). Programas de qualidade de vida que busca promover a saúde do trabalhador em seus aspectos físico e emocional também são exemplos de práticas do modelo de GP voltado ao comportamento humano.

### **2.2.3 Gestão Estratégica de Pessoas**

As teorias da administração sistêmica, administração contingencial e administração estratégica trouxeram ao contexto da GP a integração do sistema técnico (processos) e o sistema social (pessoas) ao ambiente externo, exigindo que as políticas e práticas de RH tenham maior coerência com os objetivos organizacionais e os fatores ambientais. Denominado de gestão estratégica de pessoas, este modelo teve início na década de 80 e tem conquistado espaço até os dias atuais (PACHECO, 2009).

A Gestão Estratégica caracteriza-se como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo. Visa assegurar à organização, simultaneamente: senso de direção e continuidade a longo prazo; flexibilidade e agilidade no dia a dia. Composto de ações inter-relacionadas e interdependentes, esse processo visa o alcance de objetivos previamente estabelecidos (TEIXEIRA, 2010).

Modela-se então, o caráter estratégico da GRH com a necessidade de vincular as políticas e práticas de gestão de pessoas às estratégias da organização. Neste cenário, é preciso intensificar os esforços de adaptação do modelo às necessidades da empresa, não sendo possível a efetividade de soluções padronizadas em qualquer organização a qualquer tempo (FISCHER, 2002).

Teixeira et al. (2010) apresenta um modelo recomendado para a gestão estratégica de pessoas composto por cinco componentes interdependentes: 1. Estratégias, alinhamento da GP com a gestão estratégica da empresa; 2. Políticas, macro-orientações que devem presidir o comportamento da gestão de pessoas nas relações organizacionais e pessoais; 3. Estrutura, tendo em vista identificar o posicionamento da área de GP na arquitetura organizacional; 4. Funções estratégicas; e 5. Competências essenciais visam destacar qual ou quais são as competências que asseguram o desempenho pleno e eficaz do modelo.

O modelo de GP estratégico pode ser percebido na gestão compartilhada de pessoas, que define os papéis de dois atores, o consultor interno (profissional de RH) e o gestor de pessoas (líderes de áreas, coordenadores, gerentes). Neste contexto, a gestão de pessoas de fato é realizada pelos gestores, enquanto que cabe ao RH, como consultor interno, participar da formulação do planejamento estratégico, formular, discutir e validar com os gerentes as propostas de políticas de GP, gerenciar o sistema de informações de pessoal, orientar os gerentes na aplicação das políticas e assessora-los em todos os assuntos técnicos e administrativos relativos à gestão de pessoas (TEIXEIRA, et. al., 2010).

Nota-se que o surgimento de um novo modelo de GP não exclui os modelos anteriores, mas sim ocorre uma evolução e agregação de novas funções e atividades. As funções

administrativas do modelo de departamento pessoal e as práticas voltadas ao emocional/social do indivíduo no modelo de comportamento humano são, no modelo de gestão estratégica, revistos para uma atuação alinhada aos objetivos estratégicos da organização, trazendo a área do RH para o centro das decisões exigindo desta uma postura mais voltada aos resultados.

#### **2.2.4 Vantagem Competitiva**

A partir da década de 1980, com o advento da chamada ofensiva japonesa, viu-se a desestabilização da hegemonia das grandes corporações americanas, tornando a busca da competitividade um tópico recorrente na literatura da gestão empresarial. Isto exigiu um novo papel da GP. Temas como estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia e reestruturação, competências essenciais e reinvenção do setor passam a fazer parte do vocabulário das organizações (FISCHER, 2002).

Segundo Camargo et. al. “o modelo de Vantagem Competitiva parte da clareza cada vez maior dos impactos do desempenho humano nos resultados do negócio da organização” (2010, p. 44). Já não basta as pessoas serem consideradas o ativo mais importante da organização e demonstrar a perspectiva estratégica da gestão de pessoas alinhando-se à estratégia de negócios da empresa. No modelo competitivo, a principal tarefa é mobilizar a energia emocional das pessoas, ou seja, desenvolver e estimular as competências humanas para que as competências organizacionais se viabilizem, tornando as pessoas a verdadeira fonte de vantagem competitiva (KOCHAN E DYER, 1992 apud FLEURY, 2002).

Prahalad e Hamel (1990) define competência organizacional como a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. As competências essenciais seriam aquelas que obedecem a três critérios: oferecem reais benefícios aos clientes, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados. Elas também estão associadas à organização do trabalho e à entrega de valor.

A organização que reconhece que a vantagem competitiva está atrelada ao reconhecimento e manutenção de suas competências essenciais cria um ambiente favorável para que essas se desenvolvam à medida que são aplicadas e compartilhadas. Isto exige dos gestores capacidade para competir por pessoas, alocar habilidades humanas e identificar colaboradores que materializam as competências essenciais movendo-os pelas fronteiras organizacionais (PRAHALAD E HAMEL, 1990, in ULRICH, 2003).

Dessa forma, a GP se amplia ao criar um sistema que ajuda a construir capacidades ou competências organizacionais. O sistema de competências promove o alinhamento interno entre as políticas e práticas de recursos humanos e os objetivos organizacionais, convergindo-as para contribuir no desenvolvimento das competências necessárias à organização (LACOMBE, 2006).

Ulrich (2003) defende o conceito de capital intelectual como resultado da equação “competência X comprometimento”, ou seja, a competência do funcionário por si só não assegura o capital intelectual da unidade em que está lotado, é necessário garantir a dedicação do funcionário atraindo a sua atenção e energia emocional.

Cabe ao RH o desafio de formar capital intelectual esforçando-se em desenvolver práticas que colocam à disposição da empresa as competências necessárias, somado a isso o investimento em práticas que aumentem o comprometimento das pessoas-chaves preocupando-se em como a organização pode satisfazer suas necessidades (ULRICH, 2003).

Em suma, a GP no modelo de Vantagem Competitiva tem ênfase nos resultados e, segundo Ulrich (2003) isto altera o trabalho na área de duas formas. A primeira é o que o RH

deve se concentrar em diagnosticar e avaliar capacidades/competências que transformam as estratégias em ações. Segundo, a ênfase nos resultados leva a organização a adotar novas práticas de RH.

Assim como as práticas foram evoluindo a cada modelo de GP, as práticas no modelo de vantagem competitiva estão mais voltadas para: a competitividade internacional; cultura corporativa; adaptação às novas tecnologias, definição e desenvolvimento das competências da liderança do futuro; e, gestão do conhecimento (ULRICH, 2003).

### **2.3 A evolução do papel do RH**

Contextualizando o quanto o RH pode agregar valor à organização, Lawler III et al (2006) descrevem três papéis que caracterizam o RH: gestão tradicional de recursos humanos, recursos humanos como parceiro de negócios e recursos humanos como parceiro estratégico.

No papel de gestão tradicional de recursos humanos o objetivo está voltado para a orientação e prestação de serviços (Lawler, 2006). Neste contexto, o RH apresenta uma postura mais reativa atendendo as demandas dos seus clientes internos por meio das políticas e práticas instituídas. Este papel é simplificado e está interligado com os modelos de departamento pessoal e comportamento humano de RH (PACHECO, 2009).

O segundo papel é o de recursos humanos como parceiro de negócios, o qual se relaciona com o modelo de gestão estratégica de GP. No exercício deste papel, o RH tem assento à mesa nas discussões sobre os negócios da organização. A área está posicionada para contribuir com o desempenho organizacional fornecendo práticas e políticas alinhadas aos objetivos estratégicos e que permitem o gerenciamento do capital humano de modo que as equipes garantam melhores resultados (LAWLER et al, 2006).

Como parceiro de negócios, o RH deve possuir pleno conhecimento sobre o negócio da empresa e manter uma comunicação aberta e constante com os demais setores, sendo capaz de identificar suas necessidades e propor soluções que aumentem os resultados.

O terceiro papel é o de recursos humanos como parceiro estratégico, que, segundo Lawler et al (2006) é como o RH pode agregar maior valor. Como parceiro estratégico, o RH leva o conhecimento dos fatores de capital humano e mudanças organizacionais para as discussões sobre estratégia e negócios, temas determinantes para que uma estratégia seja implementada, afinal, o capital humano é a principal, se não, única, vantagem competitiva das organizações nos dias atuais.

Na função de parceiro estratégico, o foco da área vai além da prestação de serviços e práticas de RH (LAWLER et al, 2006), ele desempenha um grande papel na criação da unidade estratégica da organização adotando práticas táticas que são utilizadas para criar a clareza estratégica e implementá-la. O RH trabalha para que os funcionários conheçam e pratiquem os valores e objetivos da empresa no dia a dia (ULRICH, 2000).

É evidente que a evolução dos modelos de GP só ocorrerá à medida que a organização também evolui em seus modelos de gestão. O RH não poderá atuar isoladamente, nem mesmo exercer qualquer um destes papéis se não houver o alinhamento e a adaptação deles no ambiente organizacional em que estiver inserido.

## **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Quanto à sua natureza, o presente trabalho caracteriza-se como pesquisa aplicada, fundamentada na motivação de se resolver problemas reais, imediatos ou não

(VERGARA,2009). Quanto aos objetivos da pesquisa, caracteriza-se como pesquisa descritiva que procura classificar, explicar e interpretar fatos que ocorrem, sem, porém, a intervenção do pesquisador. Quanto aos procedimentos, pode ser considerada como uma pesquisa bibliográfica, de levantamento e estudo de caso (PRODANOV E FREITAS, 2013).

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, trata-se de um estudo qualitativo que não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, pois existe uma subjetividade que não pode ser traduzida em números. É uma pesquisa que ocorre em um ambiente natural para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave, que tendem a analisar os dados indutivamente (PRODANOV E FREITAS, 2013).

Como instrumento para a coleta de dados, foi utilizado a técnica de questionário que se caracteriza por uma série de questões apresentadas ao respondente por escrito (VERGARA, 2009). O questionário foi enviado por e-mail através de um link de acesso à ferramenta Google Formulários que permite a coleta de dados de forma virtual. O período de coleta de dados foi de junho a agosto/2019.

A pesquisa partiu da planilha de informações recebida do Sistema OCB/MT, entidade que representa as cooperativas no estado de Mato Grosso, que continha a relação de todas as cooperativas registradas na OCB/MT até dezembro/2018, selecionou-se as cooperativas que fariam parte da pesquisa. Na ocasião o Sistema contava com 155 cooperativas, que juntas empregavam 9.089 profissionais. Das 155 cooperativas registradas, 125 delas eram empregadoras. O questionário foi enviado para aquelas que contavam com mais de 20 empregados (52 cooperativas).

No presente trabalho para realizar a análise de dados qualitativos foi utilizado o Método de Análise de Categorias com base em Lankshear e Knobel (2008), que envolve estabelecer categorias desenvolvidas a partir da revisão bibliográfica e organizar os dados coletados em agrupamentos que apresentem as mesmas características e/ou relações.

Tendo em vista o objetivo geral da pesquisa que consiste em analisar os modelos de gestão de pessoas aplicados às cooperativas, a análise foi norteada pelas características da gestão de pessoas e as suas principais práticas, buscando assim correlacionar as informações a cada modelo.

## **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

A partir da caracterização das cooperativas participantes da pesquisa, esse tópico apresenta a descrição e análise dos dados recebidos quanto à estrutura do RH e as práticas de gestão de pessoas do ponto de vista dos respondentes. Cabe esclarecer que, das 52 cooperativas abordadas, 20 delas responderam à pesquisa (37%).

### **4.1. Caracterização das Cooperativas**

A Tabela 1 apresenta os dados principais de caracterização das cooperativas respondentes da pesquisa em relação a tempo de fundação, número de empregados, ramo de atuação e região do estado em que atuam.

As cooperativas participantes da pesquisa estão distribuídas nas 5 regiões do estado de Mato Grosso com maior predomínio na região norte (35%) e sul (25%). 20% das cooperativas atua no ramo agropecuário, 50% no crédito e 6% no ramo saúde. 95% delas possuem mais de 10 anos de fundação. Juntas estas cooperativas empregam um total de 3.649 empregados.

**Tabela 1:** Categorização dos Sujeitos da Pesquisa

<b>Anos Fundação</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº Empregados</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Até 10 anos	1	5	Até 100 empregados	9	45
11 a 20 anos	3	15	101 a 200	5	25
21 a 30 anos	13	65	201 a 300	2	10
mais de 31 anos	3	15	301 a 400	1	5
Total	20	100	401 a 500	1	5
<b>Região</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	mais de 501	2	10
Centro	2	10	Total	20	100
Leste	2	10	<b>Ramo</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Oeste	4	20	Agropecuário	4	20
Norte	7	35	Crédito	10	50
Sul	5	25	Saúde	6	30
Total	20	100	Total	20	100

**Fonte:** Elaborado pela autora.

#### 4.2. Estrutura da GP

Quanto à estrutura da GP, foi possível identificar que todas as cooperativas participantes da pesquisa possuem departamento de RH/GP possuindo, em média, 03 empregados no setor.

As políticas no contexto organizacional dão as diretrizes para a operacionalização das práticas de GP dando-lhes coerência e direção (PACHECO, 2009).

De acordo com os dados, 70% do grupo pesquisado afirmou que a sua cooperativa possui política de gestão de pessoas instituída, 15% não oficializam suas políticas e outros 15% afirmam que esta política está em processo de elaboração. Acordo coletivo de trabalho, convenção coletiva de trabalho, resoluções de conselhos administrativos e atos de gestão são os meios citados pelas cooperativas para oficializar as práticas de GP garantindo maior transparência e integridade aos processos conforme proposta na literatura.

Na estrutura organizacional, quanto mais próximo da alta gestão o departamento de RH/GP estiver posicionado, mais estratégico será a sua atuação e mais possibilidades de agregar valor.

Quando descreve sobre os papéis do RH, Lawler et al. (2006) defendem que na economia do conhecimento, a estratégia de uma empresa deve estar intimamente ligada ao seu talento humano, portanto, a GP deve estar posicionada de forma que contribua na elaboração e implementação da estratégia.

As tabelas abaixo descrevem os resultados da percepção dos respondentes quanto à posição da GP na estrutura organizacional e o papel da mesma na estratégia da organização.

**Tabela 2:** Nível da GP na Estrutura Organizacional

<b>Nível GP na Estrutura</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Coop. Respondentes</b>
Operacional	09	45	C4; C8; C9; C10; C12; C13; C14; C15; C17
Tático	03	15	C1; C6; C16
Estratégico	08	40	C2; C3; C5; C7; C11, C18, C19, C20
Total	20	100	

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Quando questionados diretamente sobre a posição do RH na estrutura organizacional, 45% dos respondentes afirmaram que o RH atua no nível operacional da organização, 40% no nível estratégico e apenas 3% no nível tático como pode ser observado na Tabela 2.

**Tabela 3:** Papel do RH na estratégia de negócios

<b>RH e estratégia de negócios</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Coop. Respondentes</b>
O RH não representa nenhum papel na estratégia de negócios;	04	20	C9; C10; C14; C15
O RH está envolvido na implementação da estratégia de negócios;	04	20	C4; C8; C17; C18
O RH provê contribuições para a estratégia de negócios e ajuda em sua implementação;	04	20	C6; C13; C16; C20
O RH é parceiro essencial no desenvolvimento e implementação da estratégia de negócios da cooperativa.	08	40	C1; C2; C3; C5; C7; C11; C12; C19
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Já quanto ao papel do RH na estratégia de negócios, na percepção dos respondentes, 20% do RH das cooperativas não representa nenhum papel na estratégia de negócios e outros 20% estão envolvidos na implementação da estratégia de negócios, ou seja, realizam aquilo que lhes cabem dentro do planejamento estratégico sem necessariamente participar na elaboração deste. Possivelmente estes departamentos estão posicionados no nível operacional das cooperativas. Como relacionou Pacheco (2009), são características que refletem os modelos departamento pessoal e comportamento humano.

Ainda sobre o papel do RH na estratégia de negócios, a pesquisa indica que, na percepção dos respondentes, 20% contribuí para a estratégia de negócio e ajuda em sua implementação. Característica da gestão de pessoas estratégica que conhece o negócio e contribui efetivamente, geralmente posicionada no nível tático da organização fazendo a interlocução entre os níveis estratégico e operacional.

Por fim, 40% do RH das cooperativas, segundo os respondentes, são parceiros essenciais no desenvolvimento e implementação da estratégia de negócios da cooperativa. Este papel é característico do modelo vantagem competitiva, e geralmente para exercê-lo o RH está posicionado no nível estratégico da organização.

### **4.3. Práticas de GP**

A terceira sessão do questionário teve como objetivo colher informações sobre as práticas executadas. Utilizando os conceitos propostos por Demo et al (2011), foram listadas as práticas de RH que possivelmente pudessem ter sido adotadas pelas cooperativas.

A política de recrutamento e seleção agrupa o conjunto de práticas que visa identificar, estimular e encorajar colaboradores a se candidatar a determinados cargos e então selecioná-los visando harmonizar as expectativas e competências da pessoa com as características e objetivos do cargo e da organização (FIUZA et al. 2011).

As práticas de recrutamento e seleção são atividades inerentes à função de RH e acompanham a evolução dos modelos de GP na maneira como são conduzidas. Pode-se deduzir que no modelo de departamento pessoal o foco estava nas informações descritas no currículo, já no modelo comportamental os instrumentos e testes de seleção foram incluídos buscando avaliar não apenas as competências técnicas do candidato, mas principalmente suas competências comportamentais. Nos modelos de gestão estratégica e vantagem competitiva o

recrutamento e seleção prioriza a retenção dos melhores profissionais e se preocupa com a transparência dos seus processos.

**Tabela 4:** Práticas de Recrutamento e Seleção

Prática	Absoluto	%
Informações a respeito das etapas, critérios, desempenho e resultados do processo seletivo divulgadas aos candidatos;	15	75
Banco de Currículos;	12	60
Utilização de instrumentos de seleção;	11	55
Testes de seleção;	11	55
Ampla divulgação dos processos de recrutamento e seleção;	10	50
Recrutamento interno prioritário ao externo;	10	50
Utilização de Redes Sociais para recrutamento e seleção;	07	35
Processos de seleção conduzidos por empresas e/ou profissionais especializados terceirizados;	03	15
Processos de indicação (diretores e funcionários podem indicar amigos para seleção);	03	15

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Quanto às práticas relacionadas à Política de Recrutamento e seleção, 75% dos respondentes apontam que suas cooperativas seguem procedimentos formais na seleção dos seus profissionais, zelando pela divulgação de suas vagas e demais etapas do processo de seleção. Apenas 15% das cooperativas fazem uso de processos de indicação e 15% contratam serviços de empresas especializadas para os procedimentos de seleção.

Analisando os dados coletados e as referências citadas, pode-se inferir que as cooperativas, no contexto das práticas de recrutamento e seleção, apresentam mais características dos modelos de comportamento humano e gestão estratégica.

A política de envolvimento, segundo Fiuza et al (2011) reúne as práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam criar um vínculo afetivo e uma identificação psicológica das pessoas com seu trabalho, contribuindo para o seu bem-estar.

**Tabela 5:** Práticas de Envolvimento

Prática	Absoluto	%
Integração dos colaboradores;	17	85
Estímulo à participação e comunicação constantes;	17	85
Adaptação dos colaboradores aos seus cargos;	11	55
Existência de canais de comunicação interna.	11	55
Pesquisa de Clima Organizacional	11	55
Reconhecimento e feedback contínuos;	10	50

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Novamente os dados indicam que, considerando suas práticas de envolvimento às cooperativas respondentes possuem fortes características do modelo de GP denominado comportamento humano.

A política de condições de trabalho é, segundo Fiuza et. al. (2011) o “conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de

benefícios, saúde, segurança e tecnologia”. Neste contexto, foram identificadas as seguintes práticas:

**Tabela 6:** Práticas de Condições de Trabalho

Prática	Absoluto	%
Incentivo à saúde e à qualidade de vida no trabalho;	16	80
Oferta de materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz das funções;	16	80
Ergonomia: análises ergonômicas e orientações à respeito;	16	80
Programas de prevenção de acidentes e promoção da saúde;	15	75
Oferta de benefícios básicos e complementares;	12	60
Facilidades e conveniência no local de trabalho.	8	40
Plano flexível de benefícios (o empregado pode optar entre os benefícios ofertados aqueles que melhor se adaptam ao seu perfil)	4	20

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Quanto às práticas relacionadas à Política de Condições de Trabalho, 80% dos respondentes afirmaram que suas cooperativas realizam incentivo à saúde e à qualidade de vida no trabalho, ofertam materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho de suas funções e atentam para as análises ergonômicas e orientações a respeito. Estas práticas são comuns a organizações que prezam pela segurança e saúde dos seus trabalhadores, por tanto, ações indispensáveis.

Já as práticas de oferecer planos flexíveis e promover facilidades e conveniências no local de trabalho (como academia, espaço gourmet, sala de jogos), aparecem em 20% e 40%, respectivamente, nas respostas. São práticas das organizações que focam na satisfação do funcionário e estão atentas às necessidades das diferentes gerações que compõem suas equipes.

As políticas de treinamento, desenvolvimento e educação agrupam as práticas “que visam treinar, desenvolver e educar os colaboradores, estimulando a contínua aprendizagem e produção de conhecimento e construindo competências necessárias ao crescimento profissional e organizacional” (FIUZA et. al. 2011).

Nas cooperativas pesquisadas foram identificadas as seguintes práticas:

**Tabela 7:** Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação

Prática	Absoluto	%
Estímulo à aprendizagem e ao compartilhamento e produção de conhecimento;	15	75
Desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho das funções;	14	70
Investimento em desenvolvimento e educação;	13	65
Levantamento contínuo de necessidades de treinamento e desenvolvimento;	13	65
Política de bolsa de estudos (curso superior e/ou pós graduação);	13	65
Treinamentos com facilitadores internos (multiplicadores);	13	65
Educação a distância;	09	45
Investimento em desenvolvimento gerencial;	08	40
Universidade corporativa;	07	35

**Fonte:** Elaborado pela autora.

É possível analisar que as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação adotadas pelas cooperativas evidenciam o 5º princípio do cooperativismo, a saber: educação, formação e informação.

Assim como as práticas de recrutamento e seleção, as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação sempre estiveram presentes na evolução do RH, a diferença está que no modelo de gestão estratégica todas as ações estão, obrigatoriamente, alinhadas aos objetivos organizacionais, não bastam ações isoladas de capacitação.

Com base nos dados coletados referentes a estas práticas, indica-se que as cooperativas de Mato Grosso reconhecem a importância de tais ações, e isto reflete características dos modelos de gestão estratégica e vantagem competitiva.

Já a política de recompensa visa identificar as práticas de remuneração e incentivos que recompensam o desempenho e as competências do colaborador (FIUZA et. al. 2011). A tabela 8 apresenta as práticas identificadas na pesquisa.

**Tabela 8:** Práticas de Recompensa

Prática	Absoluto	%
Remuneração fixa + variável;	14	70
Remuneração compatível com as oferecidas no mercado;	13	65
Plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos;	12	60
Existência de incentivos como prêmios e promoções;	09	45
Remuneração compatível com a formação;	07	35
Remuneração condicionada aos resultados.	04	20

**Fonte:** Elaborado pela autora.

No contexto da evolução da GP, Pacheco (2009) afirma que no modelo de departamento pessoal a remuneração estabelecida pelos sindicatos era considerada como a principal base, e desde os primórdios da administração científica, a remuneração está atrelada à produtividade do empregado. De acordo com a mesma autora, no modelo do comportamento humano as recompensas não econômicas passam a desempenhar um papel voltado para a motivação e satisfação do funcionário. E nos modelos de gestão estratégica e vantagem competitiva a remuneração está atrelada ao alcance dos objetivos estratégicos.

Considerando estas informações, uma hipótese seria considerar as práticas de recompensas das cooperativas pesquisadas com mais características do modelo departamento pessoal. Percebe-se que apenas 45% possui incentivos como prêmios e promoções (característica do modelo comportamento humano) e somente 20% remunera de acordo com os resultados (característica do modelo de vantagem competitiva). Mais análises seriam necessárias para evidenciar ou não características do modelo de gestão estratégica.

A política de avaliação de desempenho e competências reúne as práticas que visam o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores utilizando-se das avaliações do desempenho e competências dos colaboradores para a tomada de decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento, sempre com vistas ao melhor desempenho (FIUZA et. al., 2011).

As práticas de avaliação de desempenho e competências também evoluíram. No modelo de departamento pessoal as avaliações eram feitas somente pelos superiores e tendo como requisitos apenas a produção. No modelo comportamental os métodos de avaliação

passaram a abranger o comportamento e as relações sociais. No modelo de gestão estratégica e vantagem competitiva o empregado conhece e participa da definição dos critérios de avaliação, sabendo o que se espera dele no curso do processo de avaliação (PACHECO, 2009).

Na tabela 9 é apresentada as informações sobre as práticas de avaliação de desempenho e competências nas cooperativas pesquisadas.

**Tabela 9:** Práticas de Avaliação de desempenho e competências

Prática	Absoluto	%
Avaliações de desempenho formalizadas;	14	70
Avaliação de Desempenho como subsídio para a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores	12	60
Divulgação aos colaboradores dos critérios e resultados	12	60
Avaliações de desempenho periódicas;	11	55
Avaliação de Desempenho como subsídio para tomadas de decisão sobre promoções e aumento de salário;	09	45
Participação dos colaboradores na definição dos critérios e indicadores da avaliação;	09	45

**Fonte:** Elaborado pela autora.

As informações coletadas referente às práticas de avaliação de desempenho e competências foram insuficientes para identificar um modelo de GP predominante, no entanto uma inferência possível é que, por contar com pouco envolvimento do empregado nos processos de avaliação, essas práticas tenham mais características dos modelos operacionais (departamento pessoal e comportamento humano)

A última questão do questionário enviado ao RH das cooperativas solicitava aos respondentes que avaliassem, em uma escala de 1 a 10, a importância de determinadas atividades considerando o tempo e os recursos investidos. A Tabela 10 apresenta a média apurada da nota dada para cada atividade avaliando as 20 respostas recebidas.

**Tabela 10:** Atividades exercidas pelo RH e seu grau de importância

Atividade	Média
Administração de pessoal (registros, encargos...)	9,10
Questões legais/passivo trabalhista	9,00
Assistência ao empregado, Benefícios, projetos de qualidade de vida	9,00
Recrutamento e Seleção	8,65
Treinamento/educação do empregado	8,60
Ações afirmativas (emprego de pessoas com deficiência, responsabilidade social) Política de Diversidade. Práticas de voluntariado.	8,55
Remuneração e recompensas	8,50
Sistemas de informação de RH, Análise de dados e relatórios, Indicadores de resultados RH	8,35
Avaliação de desempenho	8,35
Desenvolvimento gerencial/liderança	8,30
Desenho organizacional / Planejamento estratégico / Desenvolvimento organizacional	8,10
Planejamento de carreira/ Competência/avaliação de talentos	8,00
Relações sindicais	8,00
Planejamento de RH	8,00

**Fonte:** Elaborado pela autora.

É possível perceber que, quando analisada conjuntamente, a média de importância de cada atividade foi igual ou superior a 8, o que revela, de maneira geral, que todas as atividades são importantes no contexto destas cooperativas. Mesmo assim, é possível observar que a atividade “Administração de Pessoal” obteve a média superior em relação às demais (9,1), seguida por “Questões legais/passivo trabalhista” e “Assistência ao empregado, benefícios, projetos de qualidade de vida” (com média 9,0). As menores médias são para as atividades “Planejamento de carreira/Competência/Avaliação de talentos”, “Planejamento de RH” e “Relações Sindicais”.

O que se pode deduzir analisando apenas esta última questão é que os RH's das cooperativas, segundo os dados coletados, possuem características de uma área operacional que dedica maior tempo e recursos nas atividades administrativas. Por outro lado, as atividades que menos ganharam importância são atividades relacionadas ao planejamento da área e o seu alinhamento com a estratégia da organização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo geral analisar os modelos de GP aplicados no ambiente cooperativista no estado de Mato Grosso, mapeando a literatura disponível, identificando as características dos modelos de GP adotados e descrevendo as práticas das cooperativas pesquisadas.

Na literatura acessada foi verificado que quatro modelos de GP podem ser evidenciados: departamento pessoal, comportamento humano, gestão estratégica de pessoas e vantagem competitiva. É possível notar que, em geral, as cooperativas vêm acompanhando as evoluções do RH, no entanto, ainda apresentam fortes características dos modelos mais operacionais, havendo grande oportunidade de desenvolvimento para a evolução do seu papel nas organizações.

Por meio das informações coletadas, foi possível analisar práticas com características que transitam entre todos os modelos de GP identificados. Em recrutamento e seleção percebe-se grande preocupação quanto à transparência dos processos seletivos. Em envolvimento a prática de integração dos novos colaboradores foi recorrente entre as cooperativas pesquisadas. Quanto à Política de Recompensas, a prática de remuneração fixa + variável foi a mais citada pelos respondentes. As avaliações de competências e desempenho são formalizadas em 70% das cooperativas pesquisadas e foi percebido também grande investimento em ações voltadas à política de treinamento, desenvolvimento e educação, demonstrando que as cooperativas pesquisadas estão alinhadas ao 5º princípio do cooperativismo: educação, formação e informação.

Dada a importância do tema e o grande potencial das empresas cooperativas, propõe-se a continuidade de estudos que busquem avaliar e propor soluções para a área do RH no ambiente cooperativista. A mesma pesquisa pode ser aplicada utilizando-se de instrumentos que permitam conhecer de forma mais aprofundada as práticas indicadas.

Longe da intenção de rotular o RH das cooperativas como moderno ou ultrapassado, o estudo busca chamar a atenção para a evolução do papel da GP e trazer a reflexão sobre o quanto a área tem agregado valor à organização no atual cenário competitivo e complexo. Neste cenário, as pessoas são de fato o capital intelectual que faz a vantagem competitiva acontecer, desta forma, cabe ao RH/GP atrair, reter e desenvolver os talentos que farão os objetivos organizacionais acontecerem.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei 5764/71**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm)>. Acesso em: 10 de dez. 2019.

CAMARGO, A. C. et al. Do transacional ao estratégico: a transformação de recursos humanos em busca de um novo papel organizacional. In: FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. [Organizadores]. **Gestão de Pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

DEMO, G. FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. **Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa**. Cad. EBAPE.BR, v. 16, nº 2, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395159073>.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**, 2ª edição. São Paulo: Atlas, 02/2016.

FERREIRA, V. C. P. et al.; **Modelos de Gestão**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p.11-34.

FIUZA, G. D. et al. **Escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP): Validação Fatorial Exploratória**. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Belo Horizonte, MG, Brasil, 04 a 07 de outubro de 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

LACOMBE, B. M. B. **Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas e a Relação com Desempenho Organizacional**: um estudo com as maiores empresas brasileiras. Relatório de Pesquisa 02/2006. GVPesquisa.

LANKSHEAR, C.; KNOBEL, M.; Pesquisa Pedagógica: do projeto à implementação. Porto Alegre: Artmed, 2008.

LAWLER III, E. et al.; **Achieving Strategic Excellence**: An Assesment of Human Resource Organizations. Stanford University Press. Stanford, Califórnia, 2006.

LEITE, N.P; ALBUQUERQUE, L.G.; Gestão Estratégica de Pessoas das Organizações Petroquímicas de Camaçari – Bahia: Seus Reflexos nas Estratégias de Atração, Retenção e Desenvolvimento de Profissionais. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 61-96, set./dez. 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v11i3.1847>

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas - Evolução, Teoria e Crítica**. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2008. [Minha Biblioteca].

PACHECO, M. S. **Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas**. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 2009.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.; A Competência Essencial da Corporação. In: ULRICH, D. (ORG.) **Recursos Humanos Estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2003.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C.; **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013 (recurso eletrônico).

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de Gestão das Cooperativas: Uma abordagem prática**. 7ª ed, São Paulo: Atlas, 2015.

REISDORFER, V. K.; **Introdução ao Cooperativismo**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2014.

SANTOS, E. M; ROQUETE, F. F; **Práticas de gestão em cooperativas: um estudo de caso de uma cooperativa de transporte de passageiros em táxi de Belo Horizonte**. X SeGet – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2013.

SCHULLER, R. S. (1992). Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of the business. **Organizational Dynamics**, pp. 18-32, Summer.

SISTEMA OCB. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro**. Brasília-DF, 2019.

TEIXEIRA, G. M. et al. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 2. ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

ULRICH, D. (Org.) **Recursos Humanos Estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Editora Futura, 2003.

VERGARA, S. C.; **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

YAMACHI, F. **A Gestão de Pessoas no Setor do Agronegócio**: um estudo sobre produtores de amendoim da região da alta paulista. Tupã: Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, 2017.