

OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO: UM ESTUDO EM UMA AGÊNCIA DA CRESOL NO ALTO URUGUAI (RS)

PEOPLE MANAGEMENT PROCESSES IN A CREDIT COOPERATIVE: A STUDY IN A CRESOL BRANCH IN ALTO URUGUAI REGION (RS)

Zenicléia Angelita Deggerone*
Adriane Paula Baú Deffaci**

RESUMO

(i) Objetivo: Este artigo tem por objetivo descrever os processos de gestão de pessoas utilizados pela Cooperativa Central de Crédito Rural com Interação Solidária Cresol (CRESOL) em uma agência da Região do Alto Uruguai (RS). **(ii) Método:** A metodologia utilizada consistiu em uma abordagem qualitativa de natureza exploratório-descritiva, já que o procedimento técnico utilizado foi o estudo de caso. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas, análise documental e observação participante. **(iii) Resultados:** Os resultados deste estudo evidenciaram que a cooperativa desenvolve ações na área de gestão de pessoas, conforme os processos estabelecidos por Chiavenato (2014). Nesse sentido, a agência da Cresol possui práticas no recrutamento e na seleção de funcionários, na orientação ao trabalho, no treinamento e no assessoramento do quadro funcional, além de oportunizar benefícios associados à remuneração e à manutenção do quadro funcional. **(iv) Contribuições:** Por fim, considera-se que a cooperativa, ao implementar ações na área de gestão pessoas, está investindo no capital humano da instituição, a fim de oferecer o melhor atendimento aos associados, e na manutenção e conquista de novos associados à Cooperativa. **Palavras-chave:** gestão de pessoas; capital humano; cooperativas de crédito.

ABSTRACT

(i) Objective: This article aims to describe the people management processes used by the Central Rural Credit Cooperative with Solidary Interaction (Cresol), in a branch of the Alto Uruguay Region (RS). **(ii) Method:** The methodology used consisted of a qualitative approach of exploratory-descriptive nature, and the technical procedure used was the case study. For data collection were performed interviews, document analysis and participant observation. **(iii) Results:** The results of this study showed that the cooperative develops actions in the area of people management, according to the processes established by Chiavenato (2014). In this sense, the Cresol branch has practices in the recruitment and selection of employees, job orientation, training and advising staff, as well as providing benefits associated with compensation, and the maintenance of staff. **(iv) Contributions:** Finally, it is considered that the cooperative, by implementing actions in the area of people management, is investing in the human capital of the institution, in order to offer the best service to its partners and for the maintenance and acquisition of new members to the cooperative. **Keywords:** people management; human capital; credit cooperatives.

Data de submissão: 21 de abril de 2022.

Data de aprovação: 30 de maio de 2022.

* **Titulação:** Doutora em Desenvolvimento Rural pela UFRGS. **Instituição/Afiliação:** Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Campus Regional III - Erechim, Brasil. **E-mail:** zenicleiadeggerone@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4286-4686>

** **Titulação:** Graduanda em Administração pela UERGS. **Instituição/Afiliação:** Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, UERGS, Brasil. **E-mail:** adrideffaci@hotmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0018-508X>
Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão – RBC&G, ISSN: 2316-4190 v.11, n.20, p. 099-114, jun. 2022.

1 INTRODUÇÃO

As cooperativas possuem, em sua essência, o compromisso com valores e princípios que norteiam as suas atividades, como, por exemplo, a ajuda mútua, a responsabilidade, a democracia, a igualdade, a equidade e a solidariedade em qualquer ramo cooperativo. Por isso, prestar um bom atendimento aos seus associados é um dos principais objetivos desse tipo de sociedade e, para alcançar esta vantagem competitiva, investir no aprimoramento do quadro funcional é o primeiro passo para melhorar a entrega de produtos e serviços oferecidos pelas cooperativas.

Para isso, Drews (2000) destaca que uma das formas de uma organização se sobressair em relação às demais concorrentes é investir em capital humano. Assim, a gestão de pessoas torna-se uma ferramenta indispensável para compreender e utilizar a capacidade humana no trabalho e possibilitar que a organização obtenha vantagens nos segmentos em que atua.

A gestão de pessoas, conforme Chiavenato (2010), tem como função suprir as necessidades das organizações com os talentos e competências técnicas de recrutamento e seleção, além de reter na empresa os melhores talentos por meio de benefícios e remuneração adequada, além de oportunizar aos colaboradores treinamentos associados à cultura organizacional da instituição.

Por isso, em qualquer ramo de prestação de serviços, proporcionar ações na área de gestão de pessoas pode contribuir com o engajamento do quadro funcional com os valores e com a cultura organizacional da instituição, pois existe uma relação direta entre os sistemas de gestão de pessoas com o comprometimento organizacional dos colaboradores em organizações cooperativas de crédito, segundo pesquisa realizada por Stecca, Albuquerque & Von Ende (2016). Para os autores, essa relação está associada diretamente às políticas e às práticas de gestão de pessoas, o que acaba afetando positivamente o sentimento de comprometimento entre os colaboradores e as instituições.

Nesse sentido, se, por um lado, as cooperativas têm necessidade de prestar serviços de qualidade, aumentar o número de sócios, diminuir custos, alcançar metas, dentre outros benefícios, por outro, as instituições têm necessidade de investir em práticas contemporâneas de recrutamento e de seleção, de treinamento e de desenvolvimento de pessoas, bem como de remunerar estrategicamente o quadro funcional. Nessa perspectiva, a questão que norteia a construção deste estudo busca identificar quais práticas na área de gestão de pessoas são oportunizadas ao quadro funcional da Cooperativa Central de Crédito Rural com Interação Solidária (Cresol).

Dessa forma, tendo em vista a importância do que a gestão de pessoas pode ofertar às organizações cooperativas, o objetivo geral deste estudo foi descrever os processos de gestão de pessoas utilizados pela Cooperativa Central de Crédito Rural com Interação Solidária (Cresol), na agência estudada.

Enfatiza-se, ainda, que os processos de gestão de pessoas em cooperativas de crédito também têm sido analisados por outros pesquisadores, a exemplo do trabalho de Herbstrithl & Kieling (2020), que identificaram, entre o quadro de colaboradores, as competências necessárias para prestar um atendimento de qualidade aos associados. Já Rossés *et al.* (2019) identificaram os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas utilizados por uma cooperativa de crédito, enquanto o estudo realizado por Stecca, Albuquerque & Von Ende (2016) investiga se as estratégias de gestão de pessoas adotadas nas sociedades cooperativas de crédito possuem relação com o comprometimento organizacional dos seus colaboradores.

Dessa forma, este estudo vem se somar a outros já existentes no sentido de publicizar novas pesquisas sobre os processos de gestão de pessoas em organizações cooperativas. Além disso, este trabalho apresenta o modo como as cooperativas de crédito, no âmbito do atendimento das

demandas da agricultura familiar, têm qualificado os colaboradores de suas organizações para prestar serviços de qualidade ao quadro social.

O presente artigo estrutura-se em cinco seções, sendo a primeira esta introdução. Na segunda seção são contextualizados os aspectos sobre a importância da gestão de pessoas em organizações cooperativas. A seguir, na terceira seção na quarta seções são apresentadas, respectivamente, a metodologia e a descrição dos processos de gestão de pessoas identificados na agência da Cresol estudada. E, por fim, na quinta seção, são tecidas as considerações finais acerca do estudo e apresentadas as referências bibliográficas utilizadas neste trabalho.

2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVISTAS

As cooperativas utilizam o trabalho mútuo em prol de um interesse comum. Essas organizações buscam assegurar sua eficiência econômica, eficácia social e ainda preservar seus princípios doutrinários fundamentais (Rossés *et al.*, 2010). Além disso, outras características estão associadas ao trabalho em equipe e à interdependência das funções desempenhadas nas instituições.

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) (2017), as cooperativas são organizações de pessoas que, embora realizem movimentações de mercado, não visam ao lucro, mas ao avanço econômico e social dos seus cooperados. Além disso, as cooperativas regem-se por diferentes princípios e valores, quais sejam: adesão voluntária e livre; gestão democrática pelos membros; participação econômica dos sócios; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade.

A Resolução da OCB nº 56/2019 (OCB, 2019) regulamenta a classificação dos ramos de atuação do cooperativismo, que passaram de 13 para 7, sendo eles: agropecuário; consumo; crédito; infraestrutura; trabalho; produção de bens e serviços; saúde; e transporte. As cooperativas de crédito proveem, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus cooperados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro por meio de taxas, tarifas e prazos mais adequados à realidade financeira dos seus cooperados (OCB, 2019).

Dessa forma, independentemente do ramo de atuação das cooperativas, essas instituições também precisam ser organizadas e geridas por princípios da administração, pois seus coordenadores, além de desempenhar as quatro funções administrativas (planejar, organizar, dirigir e controlar), não realizam os trabalhos individualmente, mas por intermédio das pessoas que formam sua equipe. Por isso, ter uma boa gestão de pessoas é uma das exigências para garantir o desenvolvimento e o crescimento das instituições cooperativistas.

Nesse sentido, Chiavenato (2014) considera que a gestão de pessoas consiste num conjunto de políticas e de práticas organizacionais no sentido de administrar o trabalho das pessoas e orientá-las para o alcance dos objetivos da organização.

Fisher & Fleury (1998) também esclarecem que a gestão de pessoas é formada por um conjunto integrado de políticas e práticas definidas em uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Complementando a definição apresentada, França (2004) considera que essa área é composta por um conjunto de atividades produtivas, gerenciais e estratégicas que permitem que as empresas alcancem criatividade, inovação e proporcionem melhorias em seus ambientes de trabalho.

Dessa forma, uma boa gestão de pessoas implica diretamente nos trabalhos realizados pelas equipes que atuam nas organizações. Por isso, a gestão de pessoas não se limita apenas ao processo de contratação, demissão ou pagamento de funcionários, mas, também, no gerenciamento dos talentos humanos para alcançar as metas e as proposições das organizações.

Sendo assim, Chiavenato (2014) também destaca que a gestão de pessoas consiste em um conjunto integrado de atividades em processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas (conforme tabela 1) para proporcionar competências e competitividades às organizações.

| AGREGAR PESSOAS | APLICAR PESSOAS | RECOMPENSAR PESSOAS | DESENVOLVER PESSOAS | MANTER PESSOAS | MONITORAR PESSOAS |
|-----------------------------|--|--|------------------------------------|---|--|
| - Recrutamento - Seleção | - Desenho de Cargos - Avaliação de desempenho | - Remuneração - Benefícios e serviços | - Treinamento - Desenvolvimento | - Higiene, Segurança e Qualidade de vida - Relações pessoais | - Banco de dados Sistema de informações gerenciais - Aferição de resultados e cumprimento de metas |

Tabela 1 – Os processos de gestão de pessoas

Conforme os dados evidenciados na tabela 1, esses processos criam a base para uma eficaz gestão de pessoas. O processo de agregar pessoas abrange duas principais atividades: recrutamento e seleção. O recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos utilizados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais oportunidades de trabalho. No processo de recrutamento são disponibilizados dados sobre o nível de complexidade do cargo, o perfil desejado do candidato, o horário de trabalho, o salário previsto, a descrição da função (Lacombe, 2011), entre outras características associadas à vaga disponibilizada.

O processo de seleção, na visão de Lacombe (2011, p. 97), consiste no “[...] conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”. Segundo o autor, dentre os principais métodos de seleção existentes, estão: triagem preliminar de currículos, entrevista na unidade de seleção, informações de pessoas confiáveis, testes técnico profissionais e psicológicos, dinâmica de grupo, entrevista pelas chefias futuras, exame médico (Lacombe, 2011), bem como outras técnicas de seleção que as organizações julgarem importantes para serem utilizadas no processo.

O processo de aplicar pessoas, segundo Chiavenato (2014), consiste numa série de atividades desempenhadas para definir as atribuições de cada uma na organização, orientá-las e acompanhar seu desempenho. Dentre elas, estão a orientação das pessoas, o desenho de cargos e a avaliação de desempenho.

A orientação de pessoas, segundo Chiavenato (2014), consiste em orientar o colaborador adequadamente em suas atividades, esclarecendo o seu papel, metas, resultados e objetivos a cumprir. Já o desenho de cargos é a composição da estruturação de cada cargo, com a descrição das competências e dos métodos de trabalho exigidos para o cargo. E, por fim, a avaliação de desempenho deve observar constantemente o colaborador, verificando se ele está desenvolvendo as atividades corretamente para alcançar as metas e resultados almejados pela organização (Chiavenato, 2014).

No processo de recompensar pessoas estão relacionadas as ações que incentivam as pessoas a satisfazerem suas necessidades individuais, que incluem a remuneração e os benefícios (Chiavenato, 2014). Para o autor, as organizações devem, por meio das recompensas, ser capazes de atrair, reter e motivar os colaboradores.

Dutra (2012) classifica em duas categorias as formas de recompensas: a remuneração direta e a indireta. A remuneração direta inclui a remuneração fixa – que é paga mensal, semanal ou diariamente – e a remuneração variável – que está, normalmente, atrelada ao cumprimento de metas de resultados, que podem ser concedidos por meio de bônus em dinheiro, participações

acionárias e/ou nos resultados, premiações, etc. A remuneração indireta é um conjunto de benefícios que a pessoa recebe em contrapartida pelo trabalho realizado (Dutra, 2012).

Em relação aos benefícios, Chiavenato (2010) classifica-os em legais (exigidos pela legislação ou sindicatos) ou espontâneos (concedidos espontaneamente pelas empresas); quanto à sua natureza, classifica-os em monetários (concedidos em dinheiro) ou não monetários (não financeiros em forma de serviços, vantagens ou facilidades); e, quanto aos seus objetivos, em assistenciais (segurança e previdência), recreativos (repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer) e supletivos (facilidades, conveniências e utilidades).

A concessão de benefícios aos colaboradores vem se tornando uma prática cada vez mais presente nas organizações e constitui uma excelente forma de valorização do trabalho das pessoas, contribuindo com aspectos motivacionais e, conseqüentemente, na produtividade e bem-estar dos empregados.

No que tange aos aspectos de desenvolver pessoas, o treinamento e o desenvolvimento são utilizados para treinar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários (Chiavenato, 2014). Para o autor, o treinamento é mais focalizado e orientado para questões concernentes ao desempenho no curto prazo, já o desenvolvimento está mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades.

Um processo de treinamento e desenvolvimento, de acordo com a visão de vários autores, deve seguir basicamente quatro etapas: diagnóstico para o levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento; elaboração do programa de treinamento e desenvolvimento; implementação do programa; e, avaliação do programa (Chiavenato, 2014; Dutra, 2012; Gil, 2012).

Gil (2012) afirma que, para se elaborar de forma correta um programa de treinamento e desenvolvimento, é necessário que a organização tenha uma real compreensão das carências dos seus indivíduos em termos de Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA) requeridos para a execução das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais. Para isso, as organizações devem realizar um diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento, que podem ser a priori (no caso de modernização dos equipamentos, por exemplo) ou a posteriori (como para resolver problemas de baixa produtividade ou mau atendimento ao cliente).

O processo de manter pessoas, segundo Chiavenato (2014), é utilizado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades por elas desenvolvidas. Nesse processo, no ambiente físico de trabalho, os principais itens desejáveis a serem observados são: iluminação adequada, ventilação capaz de remover gases, fumaça e odores desagradáveis, temperatura em níveis ideais, proteção ou remoção de ruídos e ambiente confortável. Quanto ao ambiente psicológico de trabalho, deve-se levar em consideração fatores como: relacionamentos agradáveis com a equipe de trabalho, tipo de atividade laboral agradável e motivadora, estilo de gerência democrático e participativo, eliminação de fontes de estresse e envolvimento pessoal e emocional. Também se deve levar em conta a aplicação de princípios de ergonomia que envolvem, entre outros, a adequação das máquinas e dos equipamentos às características humanas, o ajuste de mesas e instalações ao tamanho das pessoas e a utilização de ferramentas que reduzam a necessidade de esforço físico humano. Um ambiente agradável de trabalho pode influenciar diretamente na saúde dos indivíduos em uma organização, pois ele é capaz de gerar bem-estar, uma vez que as organizações devem atuar na prevenção e no acompanhamento médico periódico.

Ainda em relação ao processo de manter pessoas, existem empresas que podem implementar programas de qualidade de vida no trabalho, ao qual França (1997, p. 80) define como sendo “[...] o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho”. Esses programas envolvem diferentes atividades que podem ser oferecidas aos trabalhadores de modo integrado e participativo, que podem ser

orientações nutricionais, terapias alternativas, antitabagismo e álcool, musicoterapia, ginástica laboral, dentre outras ações que podem ser sistematizadas e implementadas nas organizações.

Para Chiavenato (2014), o último processo, o de monitorar pessoas, consiste em um conjunto de atividades que proporciona retroação às pessoas a respeito de seu desempenho e potencialidades de desenvolvimento, constituindo a base para a discussão entre superior e subordinado a respeito de assuntos de trabalho. Esse processo é composto por um banco de dados e sistemas de informações de gestão de pessoas.

Ainda, Chiavenato (2014) salienta que o banco de dados permite obter e armazenar dados a respeito de diferentes processos, tais como cadastro de pessoal, cargos, remuneração, benefícios, treinamentos, candidatos, dentre outros, dependendo das necessidades de cada organização. O sistema de informações de gestão de pessoas permite reduzir tempo e custos, além de auxiliar na tomada de decisões, em relação ao registro e controle de pessoal para fins operacionais (pagamentos, férias, faltas, atrasos, etc.), relatórios sobre remuneração, benefícios, recrutamentos, treinamentos, cargos, custos, análises e comparações de desempenho, banco de talentos e oportunidades para os colaboradores, tais como promoções, treinamentos, transferências, mudanças organizacionais e outras operações (Chiavenato, 2014).

Ainda, segundo o autor, o processo de monitorar pessoas traz muitos benefícios para a organização, uma vez que a empresa apresenta um banco de dados bem alimentado e que fornece informações adequadas aos gerentes e aos colaboradores, como forma de facilitar e agilizar a tomada de decisões na empresa.

Por isso, ter processos organizados e monitorados na área de gestão de pessoas tende a trazer inúmeros benefícios às organizações. Davel & Vergara (2009) enfatizam que os colaboradores poderão conferir às atividades e aos processos a inovação, a criação e a recriação de contextos e de situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, com outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

A importância desses processos está associada, segundo Lacombe (2011), à redução da rotatividade de funcionários. Além disso, destaca que é necessário selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas capacitando-as para que trabalhem como uma equipe, tenham objetivos definidos e conheçam o seu papel para que sejam capazes de cooperar e contribuir com o crescimento das organizações.

Do mesmo modo, França (2007) ressalta que se a área de gestão de pessoas for bem planejada e implementada, ela terá colaboradores satisfeitos e que irão apresentar ganhos de qualidade e de produtividade para a organização, satisfazendo a empresa e os clientes. Porém, o ganho maior, por estar investindo nos funcionários, é da empresa, devido ao aumento da produtividade e da qualidade com que os funcionários desempenham suas atividades quando se sentem satisfeitos no ambiente organizacional.

Por isso, é visível o benefício das organizações que investem em gestão de pessoas, visto que colaboradores qualificados desenvolvem suas atividades com maior eficiência e a empresa é reconhecida por este trabalho, gratificando-os de forma adequada.

3 METODOLOGIA

Para a realização deste estudo, foi escolhida uma agência da Cooperativa Central de Crédito Rural com Interação Solidária Cresol, localizada em um município da Região Alto Uruguai (RS). A pesquisa classifica-se como de natureza exploratório-descritiva, de abordagem qualitativa e a modalidade utilizada foi a de estudo de caso, pois essa estratégia permitiu estudar a cooperativa como um todo, a partir dos processos associados à gestão de pessoas.

Para a coleta de dados, foram usados dados primários obtidos por meio de entrevistas não-estruturadas com oito colaboradores e dirigentes da Cresol. Além disso, para maior conhecimento dos processos acerca da área de gestão de pessoas, houve a observação participante na cooperativa de crédito durante o segundo semestre de 2018 e primeiro semestre de 2019, por meio da realização de um estágio curricular por uma das autoras do presente artigo. A análise documental também foi utilizada como instrumento de coleta de dados e teve por objetivo investigar e buscar evidências da organização e de seus processos de gestão de pessoas em determinados documentos, tais como, o estatuto, os manuais de procedimentos e produção, as políticas adotadas e o site da Cresol.

Os dados coletados foram apurados por meio da análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (2011), consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações, buscando, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, de descrição do conteúdo das mensagens, a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

As categorias estudadas foram elaboradas de acordo com os seis processos de Gestão de Pessoas, proposto por Chiavenato (2014). Dentre as variáveis estudadas, são descritas as ações e atividades que possuíam relação com os processos de agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas. A partir da estruturação dessas categorias de análise, considerou-se que foram estabelecidas as condições necessárias para identificar informações complementares sobre os diferentes aspectos da área de gestão de pessoas e de sua relação nessa cooperativa.

4 A COOPERATIVA DE CRÉDITO CRESOL

A agência da Cresol estudada foi fundada em 2003 e, atualmente, possui 1666 associados, em sua grande maioria agricultores familiares provenientes dos municípios de Itatiba do Sul, Barra do Rio Azul, Erval Grande, Barão de Cotegipe e Aratiba. Essa agência faz parte do sistema da Cresol Central, que possui 30 cooperativas singulares afiliadas, 117 Postos de Atendimento e 5 Bases Regionais de Serviços. O Sistema Cresol Central possui mais de 1000 funcionários, que oferecem atendimento a aproximadamente 500 municípios de pequeno e médio porte nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Bahia, Pernambuco e Ceará, nas regiões sul e nordeste do Brasil.

Na agência da Cresol, atuam oito funcionários: duas operadoras de caixas, dois operadores de crédito e um coordenador de agência, além de três diretores, sendo um deles o diretor geral, um vice-diretor e um secretário geral.

O quadro funcional atende diariamente cerca de 60 associados na agência estudada, que buscam, em geral, os seguintes produtos ou serviços: cartões; consórcios; crédito especial de renovação de dívidas; crédito para aposentados Cresol; crédito rotativo; Cresol aplicação; recursos para projetos de custeio/investimento agrícola e pecuário; linha de crédito para compra de eletrodomésticos, eletroeletrônicos e veículos automotores; empréstimo especial pessoa física; empréstimo especial pessoa jurídica; habitação urbana e rural; microcrédito; recebimento de benefícios; pagamento de boletos e títulos; seguros; e, talão de cheques.

As políticas e ações existentes na área de gestão de pessoas identificadas na agência da Cresol estudada seguem as prerrogativas elaboradas pela Cresol Central, localizada na cidade de Chapecó (SC), que é responsável pela política de gestão de pessoas exercida em todas as unidades organizacionais, vinculadas ao Sistema Cresol Central.

4.1 OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Na agência da Cresol estudada, foi possível identificar as práticas de gestão de pessoas associadas aos processos de agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e motivar as pessoas, conforme apresentadas a seguir.

4.1.1 Agregar pessoas

O processo de agregar pessoas na cooperativa compreende o recrutamento interno ou externo, a seleção e a admissão, todos executados pela cooperativa. O recrutamento acontece quando a agência da Cresol aponta a demanda para a contratação de um novo funcionário e o responsável pela agência comunica o responsável pelo setor de gestão de pessoas da Cresol Central. A Cresol, primeiramente, disponibiliza a vaga aos funcionários do Sistema Cresol por meio do recrutamento interno. Não havendo interesse ou possibilidade de aproveitamento do pessoal interno, o departamento pessoal da Cresol Central inicia o processo de recrutamento através da publicação do edital da vaga nos meios de comunicação regionais, agências de emprego, universidades e redes sociais. No edital, constam o cargo disponível, as funções, as atribuições a serem desempenhadas pelo profissional e os requisitos necessários para que os currículos sejam aceitos.

A seleção dos candidatos é realizada por meio da triagem dos documentos por meio de uma análise prévia dos currículos, avaliando-os para verificar se contemplam as exigências do edital. Após a triagem dos currículos, os candidatos selecionados são convocados para a realização de uma prova técnica. Após a realização da prova, os candidatos que alcançaram a nota mínima necessária são convocados para a entrevista semiestruturada, com o responsável pelo setor de gestão de pessoas e pelo coordenador da agência. Ao término desse processo, o responsável emite um parecer do candidato apto à contratação que é entregue à direção da cooperativa e arquivado juntamente com os documentos da contratação.

O estudo realizado por Rossés *et al.* (2019) evidenciou que o setor de gestão de pessoas de outra cooperativa estudada tem atuado no recrutamento e na seleção de todos os colaboradores, seja por processo seletivo interno ou externo. A definição do perfil dos cargos segue alguns pré-requisitos, conforme a descrição de suas características. Além disso, analisa-se o perfil desejado dos candidatos, juntamente com o coordenador da agência, antes da contratação do novo colaborador.

Conforme descrição apresentada no processo de agregar pessoas, verifica-se que os processos que envolvem a contratação de novos colaboradores na cooperativa atendem ao que preconiza Chiavenato (2014), uma vez que ficou evidente haver processos formalizados no que se refere ao recrutamento e à seleção de profissionais que tenham o perfil alinhados à missão e à visão institucional da organização cooperativista.

4.1.2 Aplicar pessoas

No processo de aplicar pessoas, as organizações devem atuar na integração do novo colaborador ao ambiente de trabalho e explicitar o modo como ele será avaliado. Na agência da Cresol, depois da contratação de um novo colaborador na cooperativa, as pessoas da agência auxiliam-no no processo de adaptação às normas, regras e políticas de trabalho, por meio do contrato de experiência e do processo de integração.

Para isso, no primeiro dia de trabalho, é realizada a integração com esse funcionário, por meio da apresentação das normas, das regras e da forma de trabalho na agência da Cresol. São, ainda, demonstrados alguns aspectos tais como a política interna, a visão, a missão, os princípios,

os valores institucionais, as responsabilidades e os benefícios oferecidos aos funcionários. Também são elencadas as atribuições e as tarefas que o funcionário desenvolverá na cooperativa. Além disso, o coordenador de agência apresenta o novo funcionário para os demais colegas de trabalho.

Após o colaborador ser admitido, ele assina um contrato de experiência, período durante o qual o responsável pelos recursos humanos da Cresol Central realiza três entrevistas que servem para avaliar como o funcionário está se adequando à cooperativa, para verificar se o colaborador tem facilidade para desenvolver as atividades e para analisar como está o relacionamento com os colegas.

A fim de incentivar a capacitação e o acompanhamento dos novos funcionários nos primeiros dias de trabalho, a cooperativa possui um programa denominado “Anjo Cresol ou Padrinho”. O Anjo ou Padrinho é aquele funcionário com experiência e com perfil de liderança, de confiança do gestor e com potencial para ser o novo líder de equipe, que passa a orientar o novo funcionário dentro da instituição.

A política de cargos da cooperativa visa a regulamentar a forma de administração dos cargos, dos seus requisitos, das capacidades e das diferenciações entre níveis de cargos e, principalmente, a servir como orientação de atuação em cada vaga. Por isso, no programa de Cargos e Salários, o colaborador pode visualizar quais são as suas possibilidades de crescimento dentro da organização e as faixas salariais que poderá atingir ao longo do tempo em que estiver atuando na cooperativa, bem como a descrição das funções.

A Cresol, também possui uma política de avaliação de desempenho, que tem por objetivo servir de aporte comportamental e técnico para os funcionários no programa de cargos e salários da cooperativa. A avaliação serve como um *feedback*, para corrigir algum comportamento inadequado e para promover os colaboradores que possuem comportamento proativo e atuam com base nos princípios, valores e missão da cooperativa.

Na pesquisa realizada por Rossés *et al.* (2019) ficou evidente que a cooperativa de crédito analisada proporciona, ao quadro funcional, algumas ações de integração dos colaboradores nas cooperativas, capacitação dos colaboradores, avaliação de desempenho além de possuir uma política de cargos e salários.

Com isso, destaca-se que os processos adotados pela agência da Cresol em estudo contemplam os aspectos do modelo de gestão de pessoas proposto por Chiavenato (2014), uma vez que apresentam as atribuições de cada colaborador no exercício das atividades, o modo de orientação na execução dos trabalhos e o acompanhamento do seu desempenho.

4.1.3 Recompensar pessoas

O processo de recompensar pessoas é um dos elementos fundamentais para o incentivo e para a motivação dos colaboradores da organização cooperativa. Para recompensar e remunerar os colaboradores, a Cresol oferece o salário mensal, as promoções, o 13º e o 14º salário, benefícios sociais e o salário afetivo.

Dentre os benefícios sociais oferecido pela agência da Cresol estão o vale alimentação e o vale transporte. Esses incentivos buscam incidir de forma positiva na qualidade de vida dos seus colaboradores. Entre outros incentivos, a cooperativa oferece, como uma gratificação pelo esforço desempenhado na organização, o 14º salário aos colaboradores que alcançarem as metas anuais. As promoções de salários ou de cargos nessa agência da Cresol estão atreladas aos resultados da cooperativa. Assim, para que elas aconteçam, deve-se primeiramente ter a aprovação do conselho administrativo da agência, e, posteriormente, deve ser divulgado o número de vagas e os requisitos necessários para que os funcionários se candidatem para a promoção.

A cooperativa oferece planos de saúde e seguro de vida aos seus colaboradores por meio de uma prestadora de serviços em saúde. Por fim, essa agência da Cresol possui uma política de remuneração denominada salário afetivo, que visa a estimular e a reconhecer a dedicação de cada funcionário. A cada três ou seis meses, a cooperativa realiza um evento para a entrega desta bonificação monetária ao funcionário que tem atuado com maior qualidade na prestação dos serviços, agilidade na resolução de problemas e prestatividade no atendimento das demandas da cooperativa. Enfatiza-se que essa premiação tem sido bem aceita entre os colaboradores, uma vez que valoriza os seus esforços e os incentiva e melhorar o próprio desempenho dentro da instituição.

Dessa forma, diante das informações supracitadas, pode-se observar que o “Processo de Recompensar Pessoas” atende ao modelo proposto por Chiavenato (2014), pois esse processo, adaptado à visão cooperativista, constitui-se num conjunto de valores e princípios promovidos por sua característica organizacional diferenciada de uma organização privada ou de uma pública. Sendo assim, nota-se que esse conjunto de recompensas é considerado um fator cultural e uma importante forma de valorização do trabalho das pessoas, contribuindo com aspectos motivacionais e, conseqüentemente, na produtividade e no bem-estar dos colaboradores. Do mesmo modo, Rossés *et al.* (2019) constataram que um dos grandes diferenciais que a cooperativa oferece aos trabalhadores estão associados ao pacote de benefícios e incentivos.

4.1.4 Desenvolver pessoas

No processo de desenvolvimento de pessoas, são proporcionados alguns treinamentos vinculados ao processo operativo da instituição e às atividades que possam promover o desenvolvimento pessoal e o alcance das competências exigidas pela organização.

Dessa forma, a política de capacitação da agência da Cresol visa treinar as equipes garantindo a melhoria constante para manter e aumentar os resultados da cooperativa. Anualmente, o coordenador da agência aponta as necessidades de capacitação para o próximo ano e o setor de gestão pessoas da Cresol Central organiza os treinamentos e as turmas.

A Cresol também possui um programa chamado “Compartilhando o conhecimento”, que tem o intuito de disseminar saberes adquiridos em cursos e capacitações. Esse programa capacita alguns funcionários da agência que, ao final da formação, são convidados a repassar o conhecimento adquirido para os colegas de trabalho, a fim de valorizar a participação e o envolvimento nas atividades desenvolvidas pela cooperativa.

Em relação ao processo de desenvolver pessoas, verifica-se certa ausência de ações que propiciem o desenvolvimento dos colaboradores. No estudo realizado por Rossés *et al.* (2019), os autores verificaram que as atividades desenvolvidas pela cooperativa estiveram diretamente relacionadas com a capacitação de líderes, aprendizagem organizacional e aquisição de novos talentos. Os autores acrescentam ainda que, dentre as práticas de educação corporativa, a cooperativa desenvolve a educação executiva, a educação continuada, a educação de líderes, a educação funcional e a educação básica.

Dessa forma, verifica-se que seria oportuno, dentro das condições da agência da Cresol, oferecer ao quadro funcional, além de treinamentos operacionais, a possibilidade de estruturar uma política de desenvolvimento dos colaboradores que pode aumentar a viabilidade de se obter a solução de pendências organizacionais resultando na melhoria da produtividade do quadro funcional. Para isso, Chiavenato (2010) salienta que desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informações para que aprendam novos conhecimentos, habilidades e aptidões e se tornem mais eficiente naquilo que fazem. Segundo o autor, é preciso capacitar os profissionais para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes dentro das instituições.

4.1.5 Manter pessoas

O processo de manter pessoas nas organizações envolve ações que promovam a permanência dos colaboradores nas organizações por meio de processos relacionados a programas de higiene, saúde, segurança do trabalho e qualidade de vida na organização e fora dela.

Com base nesses aspectos, a agência da Cresol em estudo conta com programas de serviços especializados que visam à melhoria contínua da qualidade de vida dos colaboradores. É por meio desses programas que a cooperativa identifica os processos a ser melhorados e estabelece um plano de ação com vistas a garantir a preservação da saúde e da integridade dos colaboradores.

Dentre os programas de higiene, saúde e segurança do trabalho, essa agência segue a Norma Regulamentadora – NBR nº 7, que tem como objetivo promover e preservar a saúde dos seus trabalhadores, por meio do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) (ENIT, 2020).

Essa NBR estabelece algumas responsabilidades para as cooperativas que compreendem a avaliação clínica (que abrange anamnese ocupacional, exames físicos e mentais e outros que forem necessários) indicada pelo coordenador do PCMSO. Além disso, o PCMSO é elaborado com base no Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) que avalia o ambiente de trabalho e determina se o empregador deve fornecer equipamentos de proteção individual (EPI) para salvar a saúde dos colaboradores.

O monitoramento e o acompanhamento do PCMSO da Cooperativa são realizados anualmente e documentados na ficha funcional de cada funcionário. Nela, discriminam-se os exames realizados, as avaliações e as estatísticas com os resultados anormais. A partir desses dados, realiza-se um planejamento para o próximo ano de trabalho.

Além dos aspectos apresentados, esse processo também inclui ações associadas à comunicação entre colaboradores e coordenadores. Dentre os processos desenvolvidos na agência, existe a política de *feedback*. Essa política busca garantir a comunicação interpessoal, criando ferramentas para controlar ações e alinhamentos necessários ao comportamento dos colaboradores na cooperativa. Por isso, sempre que um gestor observar um comportamento inadequado de algum colaborador, ou uma atitude que precise ser revista, deverá chamar o colaborador para uma conversa, com o objetivo de corrigir o problema e incentivar o crescimento profissional dos colaboradores.

Entretanto, em relação a esse processo, é possível perceber que, apesar da cooperativa oferecer um programa que proteja a saúde e condições adequadas de trabalho aos colaboradores, existe uma ausência de ações que visem a melhorar a comunicação dos colaboradores. Verifica-se que essa política de *feedback* atua no sentido apenas de corrigir os comportamentos ou atitudes inadequadas e, por isso, seria muito oportuna a adoção de diferentes metodologias para auxiliar na integração, na comunicação e na minimização dos problemas decorrentes de falta de diálogo e entendimento.

Sobre essa dificuldade de diálogo entre os profissionais em uma cooperativa, Rossés *et al.* (2019) constataram que a comunicação é uma das ferramentas que promovem sinergia para alcançar os resultados almejados da cooperativa. Por isso, a agência da Cresol em estudo tem realizado frequentemente pesquisas de clima organizacional. Essas pesquisas avaliam o grau de satisfação dos funcionários em relação à organização. Além de detectar os problemas, elas apontam as soluções deles. Diante disso, tanto no estudo apresentado por Rossés *et al.* (2019) como no caso da agência da Cresol em estudo, observa-se que a avaliação organizacional é um dos principais meios para avaliar o desempenho das organizações, planejar ações e trabalhar em busca de um processo de melhoria contínua, proporcionando um ambiente agradável para todos os colaboradores no ambiente de trabalho.

Portanto, em relação ao processo de manter pessoas, entende-se que as ações adotadas cumprem parcialmente o modelo proposto por Chiavenato (2014). Por isso, torna-se importante criar, na agência estudada, mecanismos para proporcionar um ambiente psicológico de trabalho que favoreça uma comunicação eficiente, relacionamentos humanos agradáveis e que os colaboradores e demais partes interessadas, internas e externas, atuem de forma comprometida com a organização.

4.1.6 Monitorar pessoas

O processo de monitorar pessoas envolve o acompanhamento e o controle das atividades realizadas pelo quadro funcional e a aferição dos resultados (alcance de metas). Em relação a esse processo, a agência da Cresol dispõe de um sistema que atende as obrigações legais relacionadas à organização e ao arquivamento de documentos pessoais, exames admissionais, contratos de trabalho, termos de responsabilidade e registro ponto mensal de cada colaborador.

Porém, no que tange ao processo de acompanhamento dos resultados esperados de cada colaborador, a agência não dispõe de um controle das ações planejadas e executadas por cada funcionário. Esse acompanhamento seria muito importante para proporcionar retroação aos colaboradores a respeito de seu desempenho e potencialidades de desenvolvimento, constituindo a base para o diálogo entre superior e subordinado a respeito de assuntos de trabalho (CHIAVENATO, 2010).

Na pesquisa realizada por Rossés *et al.* (2019), os autores constataram que a cooperativa também possui um sistema de informação que contempla os registros de obrigações legais e de aferição dos resultados alcançados pelo quadro profissional. Essas ações auxiliam na tomada de decisões estratégicas, bem como no suporte de ações para cumprimento do planejamento de longo prazo da cooperativa.

Com base nesses resultados, evidencia-se que a agência da Cresol estudada cumpre parcialmente as ações que dizem respeito ao processo de monitorar pessoas no modelo de gestão de pessoas elaborado por Chiavenato (2014). Observa-se que a implementação de novas ações no processo de monitorar pessoas nessa cooperativa seria um grande avanço. Isso poderia assegurar uma avaliação de desempenho adequada a todos os colaboradores no que tange ao alcance de metas, o que, por sua vez, proporcionaria à Cresol alcançar os seus objetivos.

Por fim, considera-se que a cooperativa desenvolve ações que contemplam os seis processos de gestão de pessoas preconizados por Chiavenato (2014). Contudo, verificou-se também que, em alguns processos, poderiam ser implementadas novas ações que viabilizem o aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho das pessoas nessa agência e, conseqüentemente, venham representar uma nova estratégia de desenvolvimento na gestão de pessoas. A proposta dessa estratégia poderá ser multiplicada para todo o sistema organizacional da rede de cooperativas da qual a agência faz parte.

A tabela 2 sintetiza as principais ações identificadas em cada processo estudado e propõe algumas sugestões.

| PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS | AÇÕES DESEMPENHADAS | SUGESTÕES |
|-------------------------------|---|----------------|
| Agregar pessoas | Recrutamento: Edital Interno/Externo. Seleção: Análise de currículos; prova técnica; entrevista. | Sem sugestões. |

| | | |
|---------------------|---|--|
| Aplicar pessoas | Política de Integração; Contrato de Experiência; Desenho dos Cargos; Avaliação de Desempenho. | Sem sugestões. |
| Recompensar pessoas | Salário Mensal; Salário Afetivo; Benefícios Sociais; Gratificações Salariais; Política de Promoção. | Sem sugestões. |
| Desenvolver pessoas | Política de Capacitação; Programa “Compartilhando o conhecimento”. | Criar uma política de treinamento e desenvolvimento pessoal para todas as pessoas da instituição. |
| Manter pessoas | Política de Feedback; Medicina e Segurança do Trabalho. | Implementar ações que proporcionem uma comunicação mais eficiente entre os colaboradores e coordenadores; |
| Monitorar pessoas | Banco de dados; Sistema de Informações de Gestão de Pessoas; | Elaborar um sistema de avaliação de desempenho com metas e medição dos resultados alcançados, relacionado com um plano de carreira profissional. |

Tabela 2 – Práticas de gestão de pessoas identificadas na Agência estudada e sugestões

Observa-se no quadro que os processos de desenvolver, manter e monitorar pessoas são os que precisam ser analisados com mais atenção pela agência estudada para que ela realize ações mais coesas e planejadas na sua área de gestão de pessoas. Por isso, como base nessas carências, verifica-se que é necessária a estruturação de um plano de treinamento e desenvolvimento aos colaboradores, que integrem ações de manter e monitorar o quadro funcional alinhados aos objetivos da cooperativa.

Dessa forma, na busca de mudanças que visem a desenvolver atitudes proativas e inovadoras nas pessoas atuantes na organização, é importante criar um programa de treinamento e desenvolvimento para o quadro funcional da instituição. Tal programa e suas ações de treinamento e desenvolvimento mostram-se essenciais para o melhor desempenho das atividades desenvolvidas na instituição e, também, se apresentam favoráveis a mudanças positivas nos comportamentos e atitudes dos colaboradores.

O programa de treinamento e desenvolvimento adotado pela cooperativa estudada apresenta-se como uma importante iniciativa a ser introduzida nas práticas de gestão de pessoas e deveria integrar, também, as políticas de comunicação, por meio da realização de pesquisas de clima organizacional com o propósito de conhecer os pontos fortes da organização e aqueles que precisam ser melhorados. A partir dos resultados desse tipo de pesquisa, principalmente em relação a identificação de insatisfações ou satisfações dos colaboradores, decisões mais assertivas poderão ser tomadas pelos coordenadores de equipe e executivos ocupantes de cargos em nível estratégico. Nesse sentido, percebe-se que decisões poderão favorecer a reorganização de seus métodos de trabalho e de comunicação e traçar novas diretrizes para melhorar o clima organizacional, refletindo, então, na qualidade do ambiente de trabalho.

Observa-se, ainda, que é necessário elaborar e implantar um sistema de avaliação de desempenho na cooperativa, de modo a integrar o plano de metas e ações esperadas para que as pessoas se dediquem visando alcançar objetivos organizacionais, ao longo do tempo. Por isso, é importante que se adote um método de avaliação de forma a acompanhar sistematicamente o desempenho do indivíduo no ambiente de trabalho, considerando o seu comportamento, os resultados alcançados e os pontos diferenciais de seu trabalho.

Por isso, considera-se que seja necessário projetar ações complementares entre os seis processos de gestão de pessoas nessa agência, pois, como foi abordado por Gil (2012), toda instituição deveria ter um planejamento de treinamento e desenvolvimento de pessoas voltado às necessidades da Cooperativa e dirigido a preparar futuramente os possíveis líderes e

sucessores da gestão da Instituição, mas, primordialmente, para captar e fidelizar novos associados.

Em relação às cooperativas que buscam melhorar a sua performance em termos de atendimento, captação e manutenção de novos associados, Stecca, Albuquerque e Von Ende (2016) certificam que quanto mais a cooperativa de crédito desenvolver um ambiente que valoriza as pessoas, o trabalho em grupo e a confiança, além de ganhar o comprometimento afetivo, maior será também o sentimento de pertença, ou seja, o comprometimento afiliativo dos colaboradores para com a organização. Ainda, segundo os autores, quanto mais explícitas forem as regras e comportamentos esperados dos colaboradores e a importância que a cooperativa atribui ao seu desempenho enquanto empresa, maior tende a ser o comprometimento do tipo normativo.

Em outro estudo, elaborado por Herbstrithl & Kieling (2020), sobre gestão de pessoas em cooperativas de crédito, as habilidades identificadas entre os colaboradores (organização, senso de equipe, comunicação e negociação) terão atitudes associadas à melhoria dos resultados, à proatividade, ao comprometimento, à solicitude, à ética e ao sigilo.

Os resultados desses dois estudos (Stecca, Albuquerque & Von Ende, 2016; Herbstrithl & Kieling, 2020) evidenciam que a atenção conferida aos processos de treinamento e desenvolvimento são decisivos para se dispor de um quadro funcional que esteja alinhado à cultura organizacional das cooperativas e que reflète em um ambiente de trabalho agradável, no cumprimento de metas e nos resultados esperados dos colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este estudo, que buscou analisar as práticas adotadas de gestão de pessoas na agência da Cresol da Região do Alto Uruguai, foi possível identificar que a cooperativa apresenta os seis processos relacionados a gestão de pessoas, quais sejam: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Em relação ao processo de agregar pessoas, evidenciou-se que a agência em questão desempenha os três principais processos que são o recrutamento interno/externo, a seleção e a admissão dos novos colaboradores. No processo de aplicar pessoas, verificou-se que as principais práticas utilizadas pela cooperativa são a política de integração, o contrato de experiência, o desenho de cargos e a avaliação de desempenho dos colaboradores.

Para recompensar pessoas, a agência da Cresol oferece, além do salário mensal, o salário afetivo, benefícios sociais e ainda disponibiliza plano de saúde e vale alimentação. No quesito de desenvolver pessoas, a cooperativa possui uma política de capacitação de equipes. E em relação à política de *feedback*, verificou-se problemas de relacionamento pessoal no trabalho devido à falta de diálogo no processo de retroalimentação na prática de manter as pessoas.

No processo de monitorar os colaboradores, a agência dispõe de um sistema que atende às obrigações legais relacionadas à organização e ao arquivamento de documentos pessoais, exames admissionais, contratos de trabalho, termos de responsabilidade e registro ponto mensal de cada colaborador. Além disso, foi observado que há uma forte carência de um sistema de avaliação de desempenho que possa comparar as ações planejadas com as realizadas num determinado período de tempo.

Em suma, considera-se que a realização deste estudo evidenciou que a agência da Cresol, apesar de aplicar os seis processos de gestão de pessoas, apresenta algumas limitações no processo de desenvolver, manter e monitorar pessoas. Portanto, a partir dessas carências, sugere-se a estruturação de um plano de treinamento e desenvolvimento de pessoas

que integrem ações de manter e monitorar o quadro funcional alinhados aos objetivos da cooperativa.

Desse modo, recomenda-se para futuras pesquisas realizar uma pesquisa de clima organizacional com os colaboradores, para coletar dados sobre a forma que eles se sentem em relação ao ambiente de trabalho, os colegas e a cooperativa. Essa ferramenta ajuda a detectar com precisão as mudanças que a organização precisa fazer para suprir as necessidades apontadas pelo quadro funcional.

Finalmente, conclui-se que as cooperativas enfrentam grandes desafios no mercado competitivo em que atuam, por isso, a adoção de um sistema de gestão de pessoas bem estruturado é fundamental para o bom desempenho dos serviços prestados por essas instituições. O desenvolvimento correto dos processos na área de gestão de pessoas pode contribuir com a satisfação e com a motivação dos colaboradores, o que melhora as potencialidades e o desempenho profissional da equipe, além de atrair e reter associados à cooperativa de crédito.

REFERÊNCIAS

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Escola Nacional Da Inspeção Do Trabalho - Enit. (2021). *Norma Regulamentadora No. 7 (NR-7)*.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4.ed. São Paulo. Manole.

Drews, G. A. (2000). *Gestão de Pessoas orientada ao comprometimento: A prática em cooperativas do noroeste do RS*. 168 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) - Universidade Federal do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre.

Davel, E.; Vergara, S. C. (2009) *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. (2012). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Fischer, R. M.; Fleury, M. T. L. (1998). *Processo e Relações do Trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas.

França, A. C. (1997). Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática*, 1(2), 79-83.

França, A. C. L. (2004). *Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas.

França. A. C. L. (2007). *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2012) *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas.

Herbstrith, É.; Kieling, R. (2020). Gestão por competências: a percepção dos colaboradores de uma cooperativa de crédito. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, Santa Maria, 7(13), 1-18. <https://doi.org/10.5902/2359043235140>.

Lacombe, F. J. M. (2011). *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva.

Lazzaris, J. (2009). *Políticas de Recursos Humanos: um diagnóstico e avaliação na Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Luís Alves/SC*. (Relatório de estágio). Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, SC.

Organização Das Cooperativas Do Brasil – Ocb (2017). *Fundamentos do Cooperativismo*. Brasília, DF: Sistema OCB.

Organização Das Cooperativas Do Brasil - Ocb. (2019). *Ramos do Cooperativismo*. Brasília, DF: Sistema OCB.

Rossés, G. F. et al. (2010). Sistema de Gestão em Cooperativas: o caso da Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos. *Anais eletrônicos...VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.

Rossés, G. F. et al. (2019). Um estudo sobre os processos de gestão de pessoas em uma cooperativa de crédito. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, Santa Maria, 6 (11), 103-126.

Stecca, J. P.; Albuquerque, L. G.; Von Ende, M. (2016). As influências da gestão de pessoas no comprometimento. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, 9 (4), 721-737. 2016. <https://doi.org/10.5902/1983465918587>.