



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
Curso de Gestão de Cooperativas

**O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS EM  
COOPERATIVAS DE ARAGUAÍNA**

Mylka Pereira Guimarães

Araguaína-TO  
2020

Mylka Pereira Guimarães

**O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS EM  
COOPERATIVAS DE ARAGUAÍNA**

Trabalho de Conclusão de Curso em formato de artigo,  
apresentado ao Curso de Graduação em Gestão de  
Cooperativas, da UFT – Universidade Federal do Tocantins.

**Orientador:** Cleiton Silva Ferreira Milagres

Araguaína-TO  
2020

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

---

- G963p      Guimarães, Mylka Pereira.  
                O papel da gestão de pessoas em cooperativas de Araguaína.:  
                Gestão de Pessoas . / Mylka Pereira Guimarães. – Araguaína, TO,  
                2020.  
                36 f.
- Artigo de Graduação - Universidade Federal do Tocantins –  
                Câmpus Universitário de Araguaína - Curso de Gestão de  
                Cooperativas, 2020.  
                Orientador: Cleiton Silva Ferreira Milagres
1. Cooperativismo. 2. Gestão de Pessoas. 3. Cooperativa. 4.  
                Araguaína. I. Título

**CDD 334**

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

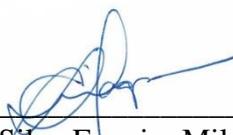
**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

# **O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS EM COOPERATIVAS DE ARAGUAÍNA**

Mylka Pereira Guimarães

Trabalho de Conclusão de Curso em formato de artigo, apresentado à UFT- Universidade Federal do Tocantins, do curso de Graduação em Gestão de Cooperativas, submetido à Banca Examinadora em 15 de dezembro de 2020.

Banca:



---

Cleiton Silva Ferreira Milagres  
Presidente (Orientador)



---

Roseni Aparecida de Moura  
Professor (a) Convidado (a)



---

Renata Rauta Petarly  
Professor (a) Convidado (a)

“É fundamental que a corporação enxergue a realidade e se mobilize para fazer gestão com pessoas com seriedade, acreditando na inovação e na mudança com sabedoria, transparência, humildade e, é claro, acreditando no que nosso grande educador Paulo Freire também acreditava que nós, seres humanos, estamos sempre em processo de aprendizagem e adaptação, pois todo ser humano conhece alguma coisa e todo ser humano desconhece alguma coisa. Se a corporação é feita de pessoas, logo vamos investir no capital humano, pois o retorno é garantido, principalmente quando existem no quadro da cúpula pessoas com visão sistêmica, foco em resultados, criatividade e atributos de um forte líder”.

**Pontes (1988).**

## DEDICATÓRIA

Especialmente a **DEUS**, através da FÉ que tenho, sempre busquei no **Senhor Jesus**, a certeza de que todos os meus objetivos iriam se realizar. Nada somos sem a presença de DEUS em nossas vidas e em nossos planos.

Ao meu esposo, **Josmar Guimarães Costa**, pelo seu amor, companheirismo, apoio em vários momentos da minha vida, aprendi ao seu lado, o significado do verdadeiro amor.

Aos meus pais, **Benta Pereira Guimarães e Cícero Gomes Guimarães**, um amor incondicional, sei que esta vitória é também de vocês, que sempre torceram por mim e desejaram a este momento tanto quanto eu. Um amor além da vida é o que sinto por vocês.

Aos meus filhos, **Lara Guimarães Costa e Arthur Filipe Guimarães**, minhas razões de esforço e dedicação, vocês são um presente de Deus em minha vida, são sempre uma inspiração para continuar meus anseios pessoais e profissionais.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, **Cleiton Silva Ferreira Milagres**, pelos seus ensinamentos, compreensão, apoio em todas as etapas deste estudo, muito obrigada!

Aos **demais professores** do Curso de Graduação em Cooperativismo da UFT, pelo horizonte de oportunidades que me deram, através dos ensinamentos. Ficarão sempre em minhas lembranças.

Aos **colegas** do curso de Graduação em Cooperativismo, por participarem comigo, deste momento tão importante em minha vida, compartilhando as emoções deste momento especial.

Enfim, agradeço a todos que torceram por mim e que desejaram a minha felicidade.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 METODOLOGIA.....	11
2.1 Análise e Tratamento de Dados.....	11
REVISÃO DE LITERATURA.....	12
3 COOPERATIVISMO.....	12
3.1 Lei 5.764 das Cooperativas.....	14
4. GESTÃO DE PESSOAS.....	16
4.1 Conceito de Gestão de Pessoas.....	16
4.2. Histórico da Gestão de Pessoas.....	16
4.3 Funções e Diretrizes da Gestão de Pessoas.....	17
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	23
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS.....	32
ANEXO I – QUESTIONÁRIO.....	35

## **RESUMO**

As Cooperativas esperam dos seus colaboradores, talento, dedicação, compromisso, qualidade, mas para se atingir estes objetivos é preciso ações permanentes de gestão, onde se possa detectar, medir e desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização de processos de negócio e atividades de trabalho, estas ações devem ser a principal metodologia de planejamento estratégico, através de uma liderança voltada a competência e ao desenvolvimento das habilidades pessoais. A metodologia de estudo foi através de revisão bibliográfica e análise da gestão de pessoas de 3 Cooperativas da Cidade de Araguaína/TO de ramos diferenciados, escolhidas para análise pelo maior porte e já consolidadas no mercado, sendo: 2 no ramo de crédito e 1 no ramo da saúde. Cooperativas estas em que os gestores se disponibilizaram em participar da pesquisa, sendo a aplicação do questionário realizada em janeiro de 2020, com 7 questões quantitativas, avaliativas das estratégias e ações de gestão de pessoas. Objetiva-se com este estudo, abordar a importância de se ter conhecimento para condução de um grupo de pessoas, transformando-as numa equipe, para gerar resultados positivos, motivando e influenciando os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização. Concluí-se que o gestor tem a função de interligar este organograma de funções e possibilitar que estas se integrem mutuamente em prol do crescimento e desenvolvimento da Cooperativa e da satisfação pessoal e profissional dos colaboradores e associados.

Palavras-chaves: Cooperativas, Gestão de Pessoas, Planejamento Estratégico.

## **ABSTRACT**

Cooperatives expect their employees to have talent, dedication, commitment, quality, but in order to achieve these goals, permanent management actions are needed, where they can detect, measure and develop the knowledge, skills and attitudes necessary to carry out business processes. and work activities, these actions must be the main strategic planning methodology, through leadership focused on competence and the development of personal skills. The study methodology was through bibliographic review and analysis of the management of people from 3 Cooperatives in the City of Araguaína / TO of differentiated branches, chosen for analysis by the largest size and already consolidated in the market, being: 2 in the credit branch and 1 in the branch of health. Cooperatives in which the managers made themselves available to participate in the research, and the questionnaire was applied in January 2020, with 7 quantitative questions, evaluating the strategies and actions of people management. The objective of this study is to address the importance of having knowledge to guide a group of people, transforming them into a team, to generate positive results, motivating and influencing the followers, in an ethical and positive way, so that they voluntarily and with enthusiasm to achieve the goals of the team and the organization. It was concluded that the manager has the function of connecting this organization chart of functions and enabling them to integrate mutually in favor of the growth and development of the Cooperative and the personal and professional satisfaction of employees and associates.

Keywords: Cooperatives, People Management, Strategic Planning

## 1 INTRODUÇÃO

Todas as pessoas têm capacidades, potencialidades e suas dificuldades individuais, sendo que são necessárias as potencialidades que muitas vezes estão intrínsecas, não são colocadas em práticas, pelo simples fato do não autoconhecimento, aliados as incertezas, medos e dificuldades, que podem ser trabalhadas por si mesmo, através de orientações de como manter o foco nos objetivos pretendidos e minimizar os pontos fracos existentes. Conhecimentos, habilidades e características pessoais irão se complementar, permitindo levantar um prognóstico mais sólido quanto ao valor que a pessoa irá agregar à organização e não simplesmente qual será sua capacidade de executar tarefas (GRAMIGNA, 2002).

As pessoas são uma parte importante do sucesso das operações cooperativas e um gestor moderno necessita compreender além do modo de ser do indivíduo, suas diferenças individuais e traços de personalidade, esclarecerem-se como tais características se manifestam em ambientes organizacionais. Pois são estas diferenças que irão desempenhar o papel de comprometimento ou não com a empresa (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Lotufo e Miranda, (2007) o valor de uma organização está na sua capacidade de inovar melhorar e aprender, onde os seus objetivos devem está voltados à capacidade dos funcionários, dos sistemas de informação e à motivação. Existem também referências quanto ao processo de gestão propriamente dito, de que a qualidade estaria relacionada com: modernização gerencial, mudança cultural, qualificação de pessoal.

Moscovici (2002, p.32) diz que:

Pessoas convivem e trabalham com pessoas e portam-se como pessoas, isto é, reagem às outras com as quais entram em contato, comunicam-se, simpatizam e sentem atrações, antipatizam e sentem aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflitos, competem colaboram, desenvolvem afeto.

O compromisso com a equipe e associados da cooperativa, a adesão e observância dos princípios do cooperativismo, especialmente colocando os interesses coletivos acima dos individuais e o senso de responsabilidade com a comunidade tornam o lugar de trabalho em uma cooperativa diferente da empresa mercantil. Possuem como característica serem entidades econômicas e ao mesmo tempo associação de pessoas, onde o cooperado é,

simultaneamente, dono e usuário da entidade, com conseqüente adoção de princípios e doutrinas que exercem significativos reflexos na sua estruturação e governança estruturais (Carneiro e Cherobim, 2011). Em sociedades de capital observa-se que o objetivo de maximização do valor da empresa alinha-se com o objetivo da gestão financeira de aumentar a riqueza do acionista. Já nas sociedades cooperativas, estes objetivos não se delineiam tão claramente. A relação cooperado-cooperativa torna-se mais complexa, uma vez que o associado é ao mesmo tempo fornecedor e proprietário da organização (CARNEIRO e CHEROBIM, 2011).

O interessante em desenvolver esta pesquisa é que dentro das Cooperativas existem diferentes situações que são vivenciadas todos os dias pelos os colaboradores com personalidades e culturas diferentes e isso fez surgir a reflexão acerca dos fatores que podem ajudar ou dificultar as relações com as pessoas no ambiente de trabalho e com a gestão.

Observando a importância deste estudo que é de grande relevância visto que o relacionamento interpessoal dentro das organizações é inevitável por isso é importante criar um ambiente saudável e harmonioso para a sadia relação interna e externa da empresa, o que conseqüentemente reflete na prestação de serviços das Cooperativas, já que nos desdobramentos da estrutura organizacional são estabelecidos de acordo com complexidade, porte, interações com o mercado e demais fatores que possam demandar outros níveis estratégicos, gerenciais e operacionais, visando ao melhor desempenho organizacional diante do mercado no qual a cooperativa atua (UNIMED, 2020).

Mesmo que a análise apresente respostas subjetivas aos interesses dos gestores, já que é realizada com os gerentes das Cooperativas que irão expor os valores e princípios das mesmas, bem como os desdobramentos da estrutura organizacional estabelecidos de acordo com complexidade, porte, interações com o mercado e demais fatores que possam demandar outros níveis estratégicos, gerenciais e operacionais, visando ao melhor desempenho organizacional diante do mercado no qual a cooperativa atua.

Objetiva-se com este estudo, abordar a importância de se ter conhecimento para condução de um grupo de pessoas nas Cooperativas, transformando-as numa equipe, para gerar resultados positivos, motivando e influenciando os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização e de seus associados.

## **2 METODOLOGIA**

A metodologia usada no respectivo artigo científico foi um estudo de natureza bibliográfica e documental e pesquisa quantitativa, com o objetivo exploratório descritivo, com análise da gestão de pessoas de 3 Cooperativas da Cidade de Araguaína/TO de ramos diferenciados, escolhidas para análise pelo maior porte e já consolidadas no mercado, sendo: 2 no ramo de crédito e 1 no ramo da saúde, aplicando-se um questionário com 7 questões na temática gestão de pessoas, no mês de janeiro de 2020, buscando identificar as estratégias em gestão de pessoas nestas empresas e qual a visão dos gestores em relação aos seus colaboradores.

### **2.1 Análise e Tratamento de Dados**

A avaliação se dará pelo método de análise de dados quantitativos uma vez que busca identificar através do o papel da gestão de pessoas em cooperativas de Araguaína/TO, fazendo-se a análise estatística dos mesmos para se verificar a realidade nas empresas em análise. Buscaram-se os cuidados éticos durante a pesquisa, onde as informações utilizadas serão públicas, respeitando-se os direitos autorais, bem como as chamadas de citações corretas.

## REVISÃO DE LITERATURA

### 3 COOPERATIVISMO

Cooperativismo vem de cooperação e é definido como uma forma conjunta ou unida, congregando pessoas com interesse em comum. A mais antiga cooperativa data de 1760, composta por trabalhadores dos estaleiros de Woolwich e Chatam, na Inglaterra, que tinha como objetivo reduzir os custos cobrados pelos moleiros para moer os cereais dos associados, portanto. A grande expansão das cooperativas ocorreu na Europa, mais precisamente na Inglaterra, Alemanha e França, na época da Revolução Industrial, o que ressalva o esforço dos trabalhadores em criar alternativas, na luta contra injustiças do capitalismo, o qual enriquecia poucos e empobrecia muitos (RECH e CICHOCKI, 2013).

A primeira cooperativa foi a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale ("Rochdale Society of Equitable Pioneers") (1844), que reunia 28 tecelões. Robert Owen é considerado pai do cooperativismo inglês, o mesmo praticou ideias humanistas, dando condições de trabalho decentes, bons salários, educação para os filhos dos operários, além de criar um residencial em torno da fábrica, para os trabalhadores. Owen foi o primeiro a organizar cientificamente o cooperativismo, articulando-o com a sociedade. Acreditando, mesmo após fracassos, que o cooperativismo reduziria a pobreza. No Brasil, o movimento cooperativista surgiu em 1847, quando o médico francês Jean Maurice Faivre, fundou a colônia Tereza Cristina, no interior do Paraná. Apesar de pouco duradouro e sem uma legislação específica, esta colônia introduziu a ideia cooperativista (RECH e CICHOCKI, 2013).

No Brasil, em 1889 foi fundada a primeira cooperativa. Era a Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, voltada para a produção agrícola. Entretanto, desde a época da colonização, a cooperação já era observada no país (RECH, 2000).

No Brasil divide-se o Cooperativismo em cinco fases: 1ª fase) vai até 1907, quando surge a primeira lei sobre o cooperativismo, ocorrendo até esta data, tentativas com base em experiências pessoais de países em que o cooperativismo já era praticado; 2ª fase) entre 1907 e 1926, surgindo as primeiras portarias, decretos e leis voltados para cooperativas de créditos; 3ª fase) entre 1926 e 1964 quando foram elaboradas leis específicas sobre as cooperativas,

desvinculando-as dos sindicatos. Em 1932, foi publicada uma lei que adotava os princípios da Aliança Cooperativa Internacional: 4ª fase) de 1964 e 1988, havia o controle pelo governo, sofrendo restrições; e 5ª fase) a partir de 1988, com a promulgação da nova Constituição brasileira, conferindo maior liberdade e condição para associação entre pessoas, período de grandes mudanças estruturais, ocorridas na economia mundial, especialmente após 1990, com a prevalência da doutrina neoliberal e mudanças tecnológicas (RECH e CICHOCKI, 2013). Apesar de existir há muito tempo, o modelo só ganhou representatividade considerável em 1969, com a criação da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), a qual substituiu a Associação Brasileira de Cooperativas e a União Nacional de Cooperativas (RECH e CICHOCKI, 2013).

O movimento cooperativo no Brasil cresceu e se transformou em uma enorme rede que cobre as várias facetas da economia, seja Primário, Secundário e terciário. Porém falta de conscientização dos membros, vigilância solidária e falta de gestão profissional são algumas das causas que levam à dormência ou ineficiência de seu desempenho (RECH, 2000).

Cooperação significa viver, pensar e trabalhar juntos. Denota um método especial de fazer negócios. Na realidade, a cooperação é tão antiga quanto o próprio homem. Por exemplo. A formação de grupos sociais é a resultado da cooperação reflexiva. Mesmo em animais, podemos ver que a vida de formigas, abelhas, vespas, leões e outros, fornecem o melhor exemplo de cooperação instintiva. A cooperação contribuiu para o desenvolvimento da raça humana mais do que qualquer outro fator social. Desde a idade da caça até os dias atuais, o progresso e desenvolvimento de seres humanos, em todas as esferas, social, econômico, religioso e político é marcado por um senso de pensando, trabalhando e vivendo juntos (KUNHU, 2020).

A cooperação, portanto, é um movimento cuja teoria evoluiu com o tempo e as experiências ganho pelos cooperadores. Não há rigidez nem no conceito nem na prática. É o objetivo, ideal ou o objetivo a ser alcançado. Uma instituição cooperativa é uma associação voluntária de unidades econômicas independentes, organizadas, capitalizadas e administradas por e para seus membros, e/ou comercializar bens e serviços de custo a custo para seus membros. O objetivo principal subjacente à organização de tais instituições é o avanço dos interesses econômicos de membros e proteção e manutenção da independência econômica dos

pequenos produtores por compensar a deficiência econômica através do agrupamento de recursos e, assim, trazer a eles a economia de produção em larga escala (KUNHU, 2020).

A Organização Internacional do Trabalho definiu a sociedade cooperativa como uma associação de pessoas de número variado, que enfrentam as mesmas dificuldades econômicas e que, associar-se voluntariamente com base em direitos e obrigações iguais, esforçar-se por resolver essas dificuldades, principalmente conduzindo por sua conta e risco uma empresa para a qual transferiram uma ou mais de suas funções econômicas que correspondam às suas necessidades comuns e empreendendo em cooperação conjunta por seus benefícios materiais e morais comuns (KUNHU, 2020).

Dentro deste enfoque em que está inserido o Cooperativismo, a gestão de pessoas representa a possibilidade de estruturar a organização para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Constitui a formação de todos os elementos que interferem na conduta dos indivíduos em um contexto organizacional. A medida, em que é desenvolvida, não se limita à natureza instrumental, mas a relação de diferentes lógicas que influenciam o desempenho. Nesse sentido a gestão de pessoas nas Cooperativas, atua com especificidades diferenciadas as empresas mercantis, estimulando ações que perpetuem a organização, conhecendo os líderes rurais, melhorando os planos de benefícios e agindo proativamente na resolução de conflitos.

### **3.1 Lei 5.764 das Cooperativas**

O primeiro Decreto que menciona o cooperativismo surgiu no dia 06 de janeiro de 1903, sob o nº 979, permitindo aos sindicatos a organização de caixas rurais de crédito, bem como cooperativas agropecuárias e de consumo, sem maiores detalhes. Em 05 de janeiro de 1907, surgiu o Decreto nº 1.637, onde o Governo reconhece a utilidade das cooperativas, mas sem ainda reconhecer sua forma jurídica, distinta de outras entidades. A Lei nº 4.948, de 21 de dezembro de 1925, e o Decreto nº 17.339, de 02 de junho de 1926, tratam especificamente das Caixas Rurais Raiffeisen e dos Bancos Populares Luzzatti. Já o Decreto nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932, apresenta as características das cooperativas e consagra as postulações doutrinárias do sistema cooperativista, mas foi revogado em 1934, sendo restabelecido em 1938. Em 1943 foi novamente revogado, para ressurgir em 1945, permanecendo em vigor até 1966. Apesar de todos os transtornos, foi uma fase de muita liberdade para formação e

funcionamento de cooperativas, inclusive com incentivos fiscais. A partir de 1966, com o Decreto-Lei nº 59, de 21 de novembro, e regulamentado pelo Decreto nº 60.597, de 19 de abril de 1967, o cooperativismo foi submetido ao centralismo estatal, perdendo muitos incentivos fiscais e liberdade já conquistada. (SISTEMA OCB/MS).

Finalmente, no dia 16 de dezembro de 1971, foi promulgada a Lei nº 5.764, ainda em vigor, que define o regime jurídico das cooperativas, sua constituição e funcionamento, sistema de representação e órgãos de apoio. Enfim, contém todos os requisitos para a viabilização do Sistema Brasileiro de Cooperativismo.

## **4. GESTÃO DE PESSOAS**

### **4.1 Conceito de Gestão de Pessoas**

Atualmente o cenário é de constantes mudanças no mercado de trabalho, e consequentemente na estrutura organizacional das empresas. Vivemos na “era tecnológica”, nunca a inovação foi tão importante. Dentro do contexto empresarial isso se torna mais evidente, pois muitas vezes os gestores e colaboradores não conseguem acompanhar as transformações e acabam por se frustrar na carreira, é necessária uma gestão de pessoas eficiente que busque está atualizado com as transformações e necessidade do mercado.

Neste sentido Chiavenato (2005) conceituou Gestão de pessoas como sendo um conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações, onde todos os gerentes são, gerentes de pessoas, envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.

É importante destacar que em uma Cooperativa, cada membro tem uma parte da organização, o que os torna co-proprietários da cooperativa. Quando é necessário tomar decisões que afetam o grupo, cada membro tem um voto para dizer como o cooperativa é gerida, uma mistura de democracia direta das estruturas representacionais (KUNHU, 2020).

### **4.2. Histórico da Gestão de Pessoas**

Tudo começou com a necessidade de "contabilizar" os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos, para efeitos de pagamento ou desconto, tal qual se faz hoje e, nesse campo, pouco ou nada mudou (CRESCÊNCIO, 2011).

A chegada das máquinas, do vapor, da eletricidade, da eletrônica, do transistor e, mais recentemente, do chip e da nano eletrônica, alavancou mudanças inacreditáveis na tecnologia, nos processos de produção e na metodologia da pesquisa. O primeiro passo foi dado pelo testemunho trazido no livro Shop Management (1903), seguido de Os Princípios da Administração Científica (1906), ambos de autoria do, então desconhecido, engenheiro Frederick W.Taylor, na busca da maximização da eficiência na produção. Ao americano Taylor, seguiu-se o francês Henri Fayol com o seu Administração Geral e Industrial (1916),

no qual introduziu, pela primeira vez, a clássica divisão de funções do administrador em: planejar; organizar; coordenar; comandar; controlar (CRESCÊNCIO, 2011).

Na década de 1920 houve movimentos nas relações humanas nas organizações que se tornaram um desafio extremo à função de chefe de pessoal. Como se sabe, esse novo modelo de administração teve, como base de mudança, a relação entre empregados e empregadores. Enquanto a escola clássica operava à base da força e do autocratíssimo, o novo modelo propunha aumentar a produtividade pela eliminação de conflitos e seus respectivos custos (MATEUS, 2010).

A partir da década de 50, surgiu a preocupação com a gestão da qualidade, que trouxe uma nova filosofia gerencial com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequadas a uma nova realidade. A *gestão da qualidade total*, como ficou conhecida essa nova filosofia gerencial, marcou o deslocamento da análise do produto ou serviço para a concepção de um sistema da qualidade. A qualidade deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas de departamento específico, e passou a ser um problema da empresa, abrangendo, como tal, todos os aspectos de sua operação e do capital intelectual envolvido (LONGO, 1996).

Ao longo dos anos as diversas formas pelas quais as empresas planeiam, definem, obtêm, controlam, melhoram continuamente e demonstram a gestão de pessoas, tem sofrido grandes evoluções ao longo dos últimos tempos, a mudança de uma era industrial para uma nova era, chamada era do conhecimento, traz com ela a necessidade de aperfeiçoamento das habilidades já existentes, mas principalmente de desenvolvimento de novas competências, respondendo a mudanças políticas, econômicas e sociais, alinhadas com as novas perspectivas pessoais dos colaboradores, que são remuneração, alinhamento estratégico e alto desempenho e de controle ou de comprometimento (LOPES, 2014).

### **4.3 Funções e Diretrizes da Gestão de Pessoas**

Soto, (2002) destacou que é fundamental que a organização, possa dentro do seu modelo gestor, ter conhecimentos abrangentes no que se refere ao comportamento dos seus colaboradores, entendendo assim como as ações da organização podem interferir direta ou indiretamente nestes comportamentos, e como a flexibilização é importante para estar se adaptando a realidade pela qual a empresa e a sociedade passa em cada momento, criando um ambiente que procure considerar o ser humano em aspectos técnicos, humanos e conceituais,

buscando compreendê-lo, dando estímulos que possam alavancar seus objetivos, fornecendo a este indivíduo ferramentas que elevem sua seu grau de percepção e de realização, fazendo com que cada etapa realizada seja vista como algo também seu, algo inerente ao crescimento e desenvolvimento não somente da empresa, mas também de sua vida profissional e pessoal.

Branham, (2002) relatou que todos os trabalhadores precisam acreditar que o seu trabalho é de importância fundamental para o sucesso do empreendimento, sendo fundamental no processo de gestão de pessoas traçarem as seguintes diretrizes:

**Ser uma empresa na qual as pessoas queiram trabalhar** - os líderes da organização devem criar uma cultura que modele, estimule e recompense o compromisso e atraia os potenciais funcionários;

**Selecionar as pessoas certas logo de início** - definindo claramente o talento necessário recrutar a partir de fontes corretas, testar, avaliar e entrevistar os candidatos de forma eficaz e fazer as contratações que permitirão à organização implementar suas estratégias de negócio com sucesso;

**Fazê-las ter um excelente começo** - a organização deve integrar os novos funcionários de forma que eles se sintam bem-vindos, valorizados, preparados e desafiados;

**Treinar e recompensar para manter o compromisso** - manter o compromisso do funcionário, reconhecer resultados e facilitar o crescimento e o avanço profissional dos funcionários;

**Enfatizar o sucesso e não o fracasso.** É provável que não se perceba os pontos positivos, case se ocupe da busca pelo que há de negativo;

**Promover o reconhecimento e a premiação de forma aberta e pública.** Quando não se torna de conhecimento gerencial, o reconhecimento perde e muito do seu impacto e do seu propósito;

**Realizar o reconhecimento de maneira pessoas e honesta.** Evite algo muito "meloso" ou demasiadamente elaborado;

**Fazer com que o reconhecimento e a premiação estejam de acordo com as necessidades exclusivas das pessoas envolvidas.** Dispor de muitas opções nesse sentido habilitará o gerente a agradecer pelas realizações de acordo com as particularidades da situação;

**Escolha do momento oportuno é crucial.** Reconheça uma contribuição durante todo o curso de um projeto. Premie assim que possível. Os atrasos enfraquecem o impacto da maioria das premiações;

**Esforçar ao máximo para estabelecer uma conexão clara entre realizações e premiações.** Fazer com que as pessoas entendam por que recebem prêmios e os critérios usados para determiná-los;

**Reconhecer o reconhecimento,** ou seja, valorize os colaboradores que enaltecem os colegas por fazerem o que é melhor para a empresa (BRANHAM, 2002, p.143)

Nocolazzi (2004) enfatizou que a empresa, ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, que por sua vez, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a empresa. Defendem ainda a maior participação das pessoas no sucesso da organização, como depositárias do patrimônio

intelectual da empresa, bem como da sua capacidade e agilidade de resposta aos estímulos do ambiente.

Segundo Chiavenato (2008) uma pessoa pode desejar aumentar a produtividade quando existem as seguintes condições: Objetivos pessoais do indivíduo; relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade e percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade como pode se exemplificar na figura abaixo:

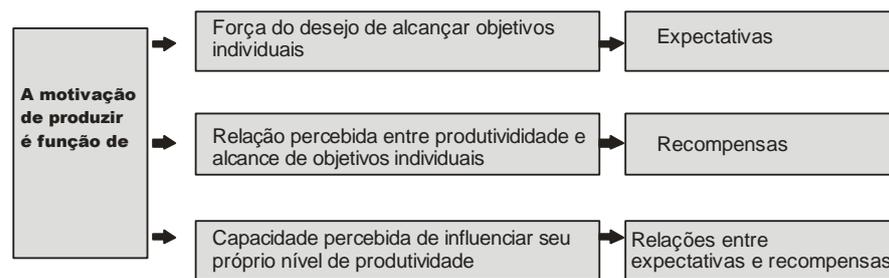


Figura 1 – Os três fatores da motivação para produzir ações (CHIAVENATO, 2008, p.71).

Segundo Chiavenato (2008) neste cenário cada vez mais acirrado, o capital intelectual torna-se o grande diferencial competitivo, mas é preciso que este capital humano esteja engajado em suas tarefas, não como um ser inerte e programado para tomar decisões e ações, mas como um ser proativo, comprometido e incorporando suas ações em capacidades que partem do desejo pessoal em traçar metas e objetivos próprios, que estejam entrelaçados a missão, visão e metodologias de ação da empresa à qual atua, sendo preciso que os gestores saibam articular as necessidades, demandas e estratégias da Organização em harmonia com as necessidades dos indivíduos, orientando de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual, devendo assim considerar também os fatores externos que podem influenciar os comportamentos do indivíduo.

Como destacou Chiavenato (2008), é preciso ver os colaboradores não como máquinas, mas como seres humanos, que tem sentimentos, que precisam ser compreendidos, vistos como a mola precursora da empresa, a razão pela qual a empresa existe e progride, e que cada ser humano deve ser tratado de forma individualizada, pois todos tem diferenças e capacidades diversificadas que devem ser trabalhadas, orientadas e avaliadas conforme as necessidades de cada um.

“O fator humano tornou-se a célula vital das organizações. Os administradores devem passar a enxergar então que por trás dos produtos e serviços oferecidos por elas está o ativo mais importante, sem o qual nada se concretizaria: as pessoas” (PAULA, 1999, p.12).

É necessário impulsionar os objetivos, voltados à centralização pessoal das necessidades mútuas, não somente a regras e limitações impostas. As regras são falhas porque é impossível elaborá-las contendo todo comportamento possível do vasto espectro da conduta humana. Sempre existirão áreas nebulosas, e, assim, dadas as circunstâncias, oportunidades ou pressões externas corretas, algumas pessoas podem ser motivadas e burlá-las. Quando elas agem assim, a reação típica é simplesmente criar mais regras. As regras, assim, acabam virando parte do problema. As regras vivem fora de nós, por isso, gastamos muito tempo e esforço lutando contra elas, tentando encontrar formas engenhosas de escapar delas ou maneiras criativas de viver dentro delas (CLINTON, 2011).

O fato é que coordenar uma equipe não requer só liderança e planejamento. Sem uma comunicação eficaz, os projetos não evoluem, condenando boas ideias e excelentes empresas ao fracasso. Todas as empresas, independentemente de porte ou segmento, possuem dificuldades na comunicação interna, nesse sentido independentemente de porte ou segmento da empresa, seja ela uma cooperativa/mercantil, possuem dificuldades na comunicação interna. É importante que os ambientes sejam ágeis e dinâmicos. Entregar a mensagem certa, que ajude o colaborador a desempenhar sua função e não desvie sua atenção para outros fatores irrelevantes, torna o clima mais leve e muito mais agradável.

Neste sentido, o modelo federado de cooperativas requer uma forma adequada de estruturar os fluxos de informação. A comunicação cumpre um papel essencial na articulação dos diferentes níveis da organização para que atue de forma articulada e não concorra por recursos ou se enfrentem diretamente, tirando a potencialidade competitiva da integração vertical cooperativa, necessitam conhecer uma própria forma de se comunicar com seus públicos de interesse, com a participação democrática do maior número possível de associados na gestão do empreendimento cooperativo (MACEDO et al. 2014).

A comunicação é definida como a troca de informações entre um emissor e um receptor e a percepção do significado por parte dos indivíduos envolvidos. Existem diversas formas de comunicação, podendo ela ser interpessoal, quando dependerem de fatores como as características comuns, circunstanciais do comportamento individual, sendo definidas como assertivas, agressivas ou passivas (SENGE, 2011).

Segundo Pires (2012), a obtenção dos resultados de negócios impulsiona as pessoas pelo sentido de utilidade e de excelência, preenchendo, inclusive, o sentimento de satisfação pessoal no trabalho. Esta satisfação, por sua vez, realimenta o processo motivacional e permite a situação de aprendizado para desafiar as condições atuais e partir para novos objetivos.

Motivar os colaboradores é sem dúvida a chave para o sucesso de muitas organizações empresariais, motivação é essencial para tudo que vivemos, é a mola precursora de nossas vidas, tanto no âmbito pessoal como profissional. As empresas que se preocupam em trazer aspectos motivadores aos seus colaboradores, estão acima de tudo, incorporando ações que darão retorno na qualidade dos serviços prestados e no clima organizacional (PAIVA, 2009).

Macedo e Vilas Boas (2012) destacaram os tipos de liderança em gestão como sendo:

Liderança direta ou tática – é a exercida no primeiro nível funcional, em que o líder mantém contato direto, face a face com os subordinados. Isso acontece todas as vezes que o líder se relaciona pessoalmente com seus liderados para fins de treinamento, controle e direção dos mesmos;

Liderança indireta – manifesta-se entre o líder e os liderados por intermédio de elementos funcionais intermediários, estruturados segundo uma cadeia de comando. De acordo com o escalão considerado, a liderança indireta enquadra duas subdivisões: a organizacional e a estratégica.

a) A Liderança organizacional – é adequada a organizações que operam à base de estados maiores, constituindo-se um misto de liderança direta, exercida em escala reduzida e delegação de tarefas. Líderes organizacionais operam em um cenário de relativa complexidade, com efetivos ponderáveis, atuando sobre seus escalões subordinados por intermédio de diretrizes e outros sistemas de integração que não o face a face;

b) A Liderança Estratégica – é desenvolvida nos níveis que estabelecem a política e estratégia da instituição, ou seja, é típico dos escalões estratégicos, elemento responsável por conduzir os destinos maiores da Instituição. Pode ser definida como sendo um processo utilizado para influenciar a consecução de uma visão de futuro desejável e claramente entendida. Cabe à liderança conceber essa visão de futuro, fixar metas que a viabilizem e conduzir as mudanças necessárias, gerenciando recursos para sua implementação e, principalmente, motivando os integrantes da organização de forma a comprometê-los com a

visão estabelecida e torná-los partícipe ativo das ações empreendidas (MACEDO e VILA BOAS, 2012).

Felix (2013) destacou que cada pessoa possui um conjunto de dons, que são ferramentas mentais, que são usadas frequentemente na vida cotidiana. Embora todos tenham acesso às mesmas ferramentas psicológicas básicas, cada um se sente mais confortável agindo de uma determinada forma em detrimento de outra, e por isso prefere determinada ferramenta para cada tarefa. É essa preferência particular que forma a personalidade e faz com que seres humanos tornem-se semelhantes ou diferentes um dos outros.

Felix (2013) enfatizou ainda que não se pode supor que a mente das pessoas trabalhem pelos mesmos princípios, cada um tem uma forma diferente de valorizar as coisas e formas de raciocinar diferente um dos outros, dependendo tanto da genética quanto do ambiente em que são formados. Estas variáveis de comportamento não se dão por acaso. Elas são resultado de algumas diferenças básicas observáveis no fundamento mental. A diferença básica diz respeito a forma como as pessoas preferem perceber e julgar o que está ao seu redor. Com relação ao ato de perceber, cada pessoa deve compreender conscientemente as coisas, as pessoas, ocorrências e idéias. Os indivíduos usam sua racionalidade para todas as coisas que devem fazer e estas são coordenadas por preferências objetivas e pessoais de cada personalidade. É preciso que exista respeito à individualidade de cada pessoa, pois cada um é único, tendo habilidades e limitações pessoais, todos tem que ter responsabilidades, mas também devem ter autonomia nas decisões, é preciso aperfeiçoar-se, aprendendo a resolver pendências quando surgirem.

Numa cooperativa, a gerência deve enfatizar fortemente as relações dos membros, isso envolve duas vias adequadas comunicação e informações da administração para os membros e dos membros para a administração. Também são necessários esforços contínuos para obter novos membros para manter a organização e um volume adequado de produtos ou serviços. Manter ou melhorar as boas relações entre membros e clientes, envolve fornecer um serviço bom e honesto e informações úteis sobre a cooperativa e os produtos que ele manipula. Significa manter os membros informados sobre políticas, práticas operacionais e requisitos financeiros; e apontando suas responsabilidades para tornar a cooperativa bem sucedida (KUNHU, 2020).

Santos e Morais (2020) enfatizaram a importância de é indispensável que a doutrina cooperativista seja inserida à personalidade econômica de base dos indivíduos e que é necessário priorizar a relação da Instituição com os associados, valorizando essa relação para

que ela valorize as práticas e os resultados almejados pela cooperativa, com a busca constante da confiança entre cooperados e entre estes e a cooperativa, além da cooperação e do capital social como ferramentas nesse processo, devendo a mesma ser democrática e participativa, na busca pela expansão e integração.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em relação aos dados coletados sobre o papel da gestão de pessoas em cooperativas de Araguaína/TO, a questão 1, que pergunta: Você julga que a habilidade na comunicação no atendimento dos usuários da cooperativa é satisfatória e positiva? Verificaram-se os seguintes resultados:

Tabela 1 – Habilidade na comunicação no atendimento dos usuários

Comunicação no atendimento	Qt
Sim	3
Não	0
<b>Total</b>	<b>3</b>

Fonte: Cooperativas (2020)

A análise dos resultados evidenciou que as três Cooperativas avaliadas (100%), disseram haver habilidade dos colaboradores na comunicação no atendimento dos usuários.

Uma gestão de pessoas voltada a um canal de comunicação entre a organização e seus funcionários e com os usuários, além de contribuir para o sucesso da organização, também incentiva, mantém os funcionários motivados e colabora para que se tenha um bom clima organizacional, tudo isso influência diretamente no desempenho dos funcionários e no atendimento aos usuários (CREPALDI et al., 2007).

É preciso estabelecer os vínculos de comunicação da empresa com seus colaboradores e com seus usuários, em um ambiente democrático, que se reflete consequentemente no desenvolvimento, alavancando os resultados internos e externos da empresa, gerando condições favoráveis ao sucesso do negócio, diminuindo-se as distâncias entre todos.

A questão dois, foi perguntado aos gestores, se é oferecido periodicamente treinamentos aos colaboradores?

Tabela 2 – Treinamento aos Colaboradores

Treinamento aos Colaboradores	Qt
Mensal	2

Seis em seis meses	1
Anualmente	0
Não havia treinamento	0
<b>Total</b>	<b>3</b>

**Fonte:** Cooperativas (2020)

A análise dos resultados evidenciou que as 3 Cooperativas avaliadas (100%), disseram fazer treinamento com seus colaboradores, 2 (66,33%) disseram que os treinamentos eram mensalmente, 1(33,67%) relatou fazer treinamentos de 6 em seis meses.

Para Andrade e Santos (2004) o recurso mais importante em uma cooperativa são as pessoas e que o sucesso de todas as fases dos negócios dependem de pessoal competente trabalhando em conjunto de maneira eficiente, começando com a seleção de pessoal, seguida de treinamento e avaliação dos mesmos (ANDRADE e SANTOS, 2004).

A gestão de pessoas deve estar voltada a educação continuada, com recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho do profissional. Estes processos devem ser contínuos e permanentes, com o objetivo de possibilitar mudanças, reordenar práticas, identificar potencialidade e fragilidades, respeitando os valores e cultura institucional. Para gerar mudanças efetivas, deve ser participativo. Deve incluir indicadores objetivos e subjetivos, permitindo uma análise mais global e contextualizada (CRESCÊNCIO, 2011).

É preciso está sempre treinando periodicamente os Colaboradores, buscando assim corrigir pontos fracos e fortalecer os pontos fortes, visando a obtenção de alto nível de desempenho.

A questão 3, foi solicitados que os gestores, marcassem quais os métodos de trabalho em equipe é incentivado pela cooperativa?

Tabela 3 – Trabalho em Equipe

<b>Cooperativas</b>	<b>Ambiente Colaborativo</b>	<b>Objetivo Comum</b>	<b>Papéis e Responsabilidades Definidas</b>	<b>Lidar Conflitos</b>	<b>Comprometimento com os resultados</b>
<b>01</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>02</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>03</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

**Fonte:** Cooperativas (2020)

A análise dos resultados evidenciou que os gestores das 3 Cooperativas avaliadas (100%), demonstraram incentivar o trabalho em equipe em todas os métodos citados.

Em uma Cooperativa, é essencial que haja o planejamento do trabalho pelos gestores, delegando-se responsabilidades, com análise dos trabalhos e definindo padrões de desempenho, além de treinar trabalhadores, revisar o desempenho, estabelecer procedimentos de queixas e liderança para que a mesma funcione. E uma compensação adequada, incluindo benefícios e incentivos adicionais, é importante na gestão de pessoas. A gerência também deve motivar e recompensar os funcionários. Essa função de coaching envolve buscar sugestões da equipe, criando um ambiente onde os funcionários podem ser inovadores, estabelecendo metas, inspirando e reconhecendo o bom desempenho, e desenvolvendo trabalho em equipe e um espírito de corpo entre os funcionários (KUNHU, 2020).

Ramu (2018) destacou que os recursos humanos têm uma influência significativa na rentabilidade, eficiência e eficácia organizacional. Os seres humanos diferem um do outro em suas habilidades mentais, qualificações e também no comportamento. Essa diferença fica evidenciada quando eles interagem entre si em um grupo ou em uma organização. Isso gera diferentes estilos de gerenciamento, valores, sentimentos, crenças e opiniões dos funcionários. Eles devem ser preparados para assumir riscos, pensar de forma inovadora e lidar com novos problemas. No ambiente competitivo, os funcionários de qualquer organização empresarial são o fator chave para decidir o sucesso de empresa.

As organizações são construídas pelos seus sujeitos. Quando as pessoas atuam em grupos de trabalho, mais se desenvolve como times, o espírito de equipe se torna mais frequente, aumentando a autonomia das ações.

A questão 4, foi perguntado aos gestores se as condições de trabalho oferecidas pela cooperativa permitem que os colaboradores realizem suas atividades? Das três Cooperativas pesquisadas (100%), disseram que sim.

Tabela 4 – Condições de trabalho

Condições de trabalho adequadas	Qt
Sim	3
Não	0
<b>Total</b>	<b>3</b>

**Fonte:** Cooperativas (2020)

A análise dos resultados evidenciou que as três Cooperativas avaliadas (100%), disseram dar condições de trabalho adequadas aos seus colaboradores, onde 1(33,33%) Cooperativa relatou possuir equipamentos de alto padrão e monitorados para que seus colaboradores executem as tarefas.

As empresas precisam dar condições para que os colaboradores exerçam suas atividades com eficiência e medidas de melhorias e controle dos riscos que vão desde ações que envolvem mudanças nas relações de trabalho, como as relacionadas a condições interpessoais, organização de trabalho, materiais adequados, bem como a segurança e a saúde (KUNHU, 2020).

É preciso que as Cooperativas adotem medidas que sejam praticáveis, técnica e economicamente, para garantir as condições de trabalho em relação aos materiais, riscos e segurança ocupacional.

A questão 5, foi perguntado aos gestores se na Cooperativa existe boa comunicação nos setores, especialmente entre gestores e colaboradores ?

Tabela 5- Comunicação Interna

Comunicação interna	Qt
Sim	3
Não	0
<b>Total</b>	<b>3</b>

**Fonte:** Cooperativas (2020)

A análise dos resultados evidenciou que as 3 Cooperativas avaliadas (100%), disseram haver comunicação interna entre setores, gestores e colaboradores, onde 1(33,33%) gestor da Cooperativa citou que a empresa possuía Intranet, jornal interno, mural e reunião mensal.

Segundo Senge (2011) é fundamental a comunicação interna nas empresas, pois esta auxilia o desempenho de todos os colaboradores da organização, devendo-se criar um ambiente aberto para diminuir os ruídos e aumentar o entendimento coletivo, cuidar da comunicação entre as áreas, trabalhar as interfaces e desenvolver ferramentas que contribuam para melhoria do resultado.

A comunicação interna é uma ferramenta poderosa e estratégica da gestão empresarial, atuando na harmonia do ambiente interno e contribuindo, ainda, na geração de resultados e no crescimento organizacional.

Na questão 6, foi solicitado aos gestores que marcassem dentro das opções dadas de desempenho, as que havia na Cooperativa em relação a avaliação periódica dos profissionais para auxiliar na melhoria dos processos de desempenho?

Tabela 6 – Avaliação de desempenho

<b>Cooperativas</b>	<b>Competências</b>	<b>Feedbacks</b>	<b>Liderança</b>	<b>Metas Alcançadas</b>	<b>Auto Avaliação</b>
<b>01</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>02</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>03</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

**Fonte:** Cooperativas (2020)

A análise dos resultados evidenciou que os gestores das 3 Cooperativas avaliadas (100%), marcaram todas as opções dadas, em relação a fazerem avaliação periódica do desempenho dos profissionais, através dos métodos citados: competências, feedbacks, liderança, das metas alcançadas e da autoavaliação.

Qualquer sistema organizacional para ter sucesso deve ter uma gerência pautada na atuação que integre os diversos setores e que tenha autonomia dentro do processo decisório, onde promova uma capacitação, uma avaliação de desempenho, profissional que procure identificar as necessidades e levantar competências, elaborando assim as necessidades e estruturando planos de ação de treinamento e desenvolvimento (MORAIS e SILVA, 2015).

É fundamental utilizar ferramentas de avaliação de desempenho, como forma de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial, subjetiva e unilateral, possibilitando avaliar o grau de contribuição deste colaborador, se está sendo eficazes os treinamentos e corrigir desempenhos insatisfatórios. As Cooperativas avaliadas mostraram-se bastante atualizadas nestas avaliações, mostrando que estão buscando verificar se os Colaboradores estão cientes dos papéis que exercem e como este desempenho reflete no sucesso do negócio e respectivamente contribuem para o seu crescimento profissional.

A questão 7, foi solicitado aos gestores das Cooperativas, que marcassem os Principais Conhecimentos, Habilidades e Atitudes necessárias que julgava fazer parte dos Colaboradores da Cooperativa? Sendo:

<b>Cooperativas</b>	<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
<b>01</b>	Estrutura e funcionamento de uma cooperativa, Conhecimento dos manuais e regimentos internos e Conhecimentos de técnicas operacionais e Visão sistêmica	Trabalho em equipe, Relacionamento interpessoal, Comunicação Tomada de decisão Negociação, Organização Saber atender.	Prontidão Iniciativa, Comprometimento, Responsabilidade, Proatividade, Criatividade, Humildade e Cooperação
<b>02</b>	Estrutura e funcionamento de uma cooperativa, Conhecimento dos manuais e regimentos internos e	Trabalho em equipe, Relacionamento interpessoal, Comunicação Tomada de decisão Negociação, Administração do tempo e recursos materiais e Organização Saber atender.	Prontidão Iniciativa, Comprometimento, Responsabilidade, Proatividade, Criatividade, Humildade e Cooperação
<b>03</b>	Conhecimento dos manuais e regimentos internos e	Trabalho em equipe	Proatividade

**Fonte:** Cooperativas (2020)

A análise dos resultados evidenciou que as três Cooperativas avaliadas (100%), disseram que os pontos citados fazem parte dos conhecimentos, habilidades e atitudes de seus colaboradores, porém percebe-se que o conhecimento técnico (adquirido a partir da formação acadêmica), não foi citado na Cooperativa 01 e Conhecimentos de técnicas operacionais e Visão sistêmica e Administração do tempo e recursos materiais não foram citados pela Cooperativa nº 02 e na Cooperativa nº 3. Vários pontos deixaram de ser marcados, sendo

marcados apenas na opção conhecimentos: conhecimentos de manuais e regimento interno, nas Habilidades somente: Trabalho em equipe e nas atitudes somente: Proatividade.

As empresas esperam dos seus colaboradores, talento, dedicação, compromisso, qualidade, mas para se atingir estes objetivos é preciso ações permanentes de gestão, onde se possa detectar, medir e desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização de processos de negócio e atividades de trabalho, devem ser esta a principal metodologia de planejamento estratégico, através de uma liderança voltada à competência e ao desenvolvimento das habilidades pessoais (SENGE, 2011).

De forma geral, percebe-se que as Cooperativas estão preocupadas em alinhar sua missão e visão com a capacidade de atuação dos seus colaboradores, buscando desenvolver ações que maximizem os conhecimentos, habilidades e atitudes dos mesmos, em uma gestão por competências, com mapeamento dos processos, em um mercado cada vez mais acirrado e em constantes mudanças e evolução.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se através do estudo, que atualmente que as empresas Cooperativas estão passando por uma transição significativa em relação aos princípios de gestão, as mesmas está buscando cada vez mais compreender metodologias que possam ser aplicadas de forma significativas dentro do contexto das pessoas.

As Cooperativas pesquisas estão cientes de que as pessoas (colaboradores) são dotadas de diversidades e que estas têm anseios, aptidões para determinadas ações e se correlacionam diariamente dentro do ambiente de trabalho, pessoas que em funções variadas promovem quando bem geridas o desenvolvimento da empresa e o clima harmônico dentro do ambiente de trabalho.

O futuro das cooperativas será determinado pelos objetivos que os membros das cooperativas estabelecem e com que eficácia eles tomam decisões e resolvem problemas como os grupos que fazem parte da mesma. É fundamental que a gestão estabeleça objetivos comuns, pessoais, comerciais e sociais desde o início, e cumpri-los, podem ajudar esse processo imensamente. Isso não apenas mantém suas decisões focadas, mas também ajuda a evitar mal-entendidos, que podem levar a conflitos. O processo de tomada de decisão consiste em identificar o objetivo específico ou problema a ser resolvido, reunindo as melhores informações disponíveis sobre as opções e seus resultados e riscos e fazer a escolha com a melhor chance de fornecer uma solução eficaz.

Para isso, há necessidade premente das mesmas investirem em seus recursos humanos, se almejarem um trabalho de qualidade e impacto social, na direção do cumprimento de sua missão e da transformação concreta e efetiva do ambiente (interno e externo) em que atuam.

As mudanças sociais, econômicas e políticas configuradas mundialmente, a gestão de pessoas nas Cooperativas ganha importância relevante, estas precisam rever o modelo atual de gestão de pessoas que utilizam, para que possam efetivamente trabalhar esses fatores de maneira sistêmica com o objetivo de reter os melhores profissionais, aumentando sua competitividade. Sem isso, elas poderão, no futuro, perder seus profissionais não só para a concorrência como também para empresas de outros setores.

Um fato é concreto: há necessidade de as Cooperativas investirem em seus recursos humanos, se almejarem um trabalho de qualidade e impacto social, na direção do

cumprimento de sua missão e da transformação concreta e efetiva do ambiente (interno e externo) em que atua que já reflete no próprio nome a importância de se Cooperar para Crescer.

Como demonstrado neste estudo, com base na revisão de literatura e nos dados da pesquisa e que o papel da gestão de pessoas nas Cooperativas, é desenvolver uma gestão voltada ao planejamento estratégico de pessoas, traçando um diferencial competitivo, maximizando os pontos positivos e as oportunidades, bem como conhecendo os pontos negativos, promovendo no ambiente interno e externo da Cooperativa um conjunto de estratégias que influenciam as pessoas para o crescimento, desenvolvimento e sucesso da Cooperativa, de seus associados e colaboradores.

Como a aplicação da pesquisa foi com os gerentes das Cooperativas, fica inerente a própria pesquisa, respostas subjetivas aos propósitos de cada empreendimento, pois o gestor pode ao responder o questionário basear em análises conscientes e inconscientes, nesta perspectiva cabe uma avaliação futura dos processos de desempenho dos colaboradores para identificar possíveis discordâncias.

Para avaliar o desempenho dos colaboradores as empresas contam com ferramentas específicas para esta finalidade, embora as pressões corporativas nas avaliações possam desfigurar a realidade sobre a força de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M.V.M.; SANTOS, A.R. Gestão de pessoas no setor público federal: o caso do Núcleo de Departamento da Universidade Federal Fluminense: IN XIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitária. Natal, 2004.

CARNEIRO, L.M.; CHEROBIM, A.P.M.S. Teoria de agência em sociedades cooperativas: estudo bibliométrico a partir da produção científica nacional. XVIII Congresso Brasileiro de Custos – Rio de Janeiro - RJ, Brasil, 07 a 09 de novembro de 2011: 1-13.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos. 7. Ed. São Paulo: Manole, 2008, 210p.

CLINTON, M B. Como. Por que o COMO Fazer Algo Significa Tudo nos Negócios (e na Vida). 2. Ed. rev. e ampl. São Paulo: DVS editora, 2011, 368p.

CRESCÊNCIO, M. da S. O Recrutamento em empresas com dificuldade para preencher cargos operacionais na cidade de tubarão (SC). Trabalho de Conclusão de Curso. 2011, 52p. Universidade do Sul de Santa Catarina. Disponível em:<[http://portal2.unisul.br/content/navitacontent\\_/userFiles/File/cursos/cursos\\_graduacao/Psicologia-tb/tcc2011-a/MANOELA.pdf](http://portal2.unisul.br/content/navitacontent_/userFiles/File/cursos/cursos_graduacao/Psicologia-tb/tcc2011-a/MANOELA.pdf)>. Acesso em: 18 Jan. 2020.

CREPALDI, P; STUANI, L; RODRIGUES, P. A importância da gestão de contabilidade de RH nas organizações. 2007. 16 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - PUC, Curitiba, 2007.

FELIX, Bruno. Treinamento, Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas, Dez. 2013.

GRAMIGNA, M.R. Modelo de competências e gestão de talentos. São Paulo: Pearson Education, 2002. 161 p.

KUNHU, S.T.S. CO-OPERATIVE MANAGEMENT & ADMINISTRATION, 101f. Disponível em:

<[https://www.academia.edu/26621294/CO-OPERATIVE\\_MANAGEMENT\\_AND\\_ADMINISTRATION](https://www.academia.edu/26621294/CO-OPERATIVE_MANAGEMENT_AND_ADMINISTRATION)><[https://www.academia.edu/26621294/CO-OPERATIVE\\_MANAGEMENT\\_AND\\_ADMINISTRATION](https://www.academia.edu/26621294/CO-OPERATIVE_MANAGEMENT_AND_ADMINISTRATION)>. Acesso em: 22 Jan. 2020.

LONGO, R. M. Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação [Texto para discussão, Nº 397]. Brasília: IPEA, 1996.

LOPES, J.C.C. Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico. Universidade Europeia Laureate International Universities. Lisboa, 2014, 76p.

LOTUFO M.; MIRANDA A.S. Sistemas de direção e práticas de gestão governamental em secretarias estaduais de Saúde. RAP, v.41, n.6, p.1143-63, 2007.

MACEDO, A. S; SOUSA, D. N; AMODEO, N. B. P. A Organização do Quadro Social na interface entre gestão empresarial e social de cooperativas. *Desenvolvimento em Questão*, v. 12, p. 177-205, 2014.

MACEDO, J. L.; VILAS BOAS, A. A. “Liderança: Um estudo de caso sobre o papel dos gerentes na difícil tarefa de influenciar os recursos humanos de uma Organização”, 2012. Disponível em: < [www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Lideranca-Um-Estudo-De-Caso.../298435.html](http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Lideranca-Um-Estudo-De-Caso.../298435.html)>. Acesso em: 20 Jan. 2020.

MATEUS, J. B. Rotatividade de pessoal em uma empresa comercial do município de Criciúma-Santa Catarina. Uma abordagem geral. 2010, 70p. Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC. Disponível em: <http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/00004C/00004C7F.pdf>. Acesso em: 20 Jan. 2020.

MORAIS, T.M.N.; SILVA A. Fundamentos de odontologia em ambiente hospitalar/ UTI/ 1 Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2015, 440p.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. 9 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

NOCOLAZZI, E. Competências necessárias à Gestão de Pessoas: um estudo de caso no Departamento de Manutenção da Eletrosul. 121p, 2004. Dissertação em Administração (Gestão Estratégica das Organizações) da Universidade do Estado de Santa Catarina. 2004.

PAIVA, A. A Importância da Motivação nas Empresas, 2009. Disponível em: <[http://www.bou.com.br/jomal/cabecalho\\_artigo.cfm?Target=artigo/A\\_importancia\\_da\\_motivacao](http://www.bou.com.br/jomal/cabecalho_artigo.cfm?Target=artigo/A_importancia_da_motivacao)>. Acesso: 16 Dez.2020.

PAULA, G. *Fitness Business: administrando com resultados*. Rio de Janeiro, Sprint, 1999.

PIRES, A. Motivação. Entrevistada por Patrícia Bispo, Sp. Disponível em: <http://www.rh.com.br/busca1.php?cod=INDICADORES&cod2=10> Acesso em: 15 jan. 2020.

RAMU, N. Human Resource Management in Cooperative Banks in India: Issues and Challenges. *Cab Calling*, v.1, n.1, p.66-72, 2012.

RECH, D. *Cooperativas: uma alternativa de organização popular*. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

RECH, A.F.; CICHOCKI, K.F. Análise da Gestão por Competências em uma Cooperativa De Crédito Do Sudoeste Do Paraná. TCC (Bacharel em Administração). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

SANTOS, A.S.; MORAIS, R.T.R. Gestão Estratégica de Pessoas em Organizações Cooperativas de Saúde: Estudo de Caso Múltiplo. Disponível em: <<https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/520/413>>. Acesso em: 14 Jan.2020.

SENGE, P. M. A quinta disciplina. Arte e prática da organização que aprende. 27<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2011, p.530.

SISTEMA OCB/MS. Legislação Cooperativista. Disponível em: <<http://ocbms.org.br/noticia/legislacao-cooperativista/44/>>. Acesso em: 17 Dez. 2020.

SOTO, E. Comportamento organizacional, o impacto das emoções. São Paulo: Thomson, 1. Ed. 2002, 313p.

UNIMED, Manual de Práticas, 2020. Disponível em: <[http://www.unimed.coop.br/portal/conteudo/materias/1496146266864manual\\_de\\_praticas.pdf](http://www.unimed.coop.br/portal/conteudo/materias/1496146266864manual_de_praticas.pdf)>. Acesso em: 17 Dez. 2020.

**ANEXO I – QUESTIONÁRIO****O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS EM  
COOPERATIVAS DE ARAGUAÍNA**

**1) Você julga que a habilidade na comunicação no atendimento dos usuários da cooperativa é satisfatória e positiva?**

- Sim
- Não
- As vezes

**2) Os treinamentos aos colaboradores é oferecido em que período?**

- Mensal
- 6 em 6 meses
- Anual
- Não havia treinamentos

**3) O trabalho em equipe é incentivado pela cooperativa?**

- Ambiente Colaborativo
- Objetivo comum
- Papéis e Responsabilidades Definidas
- Lidar com conflitos
- Comprometimento com os resultados

**4) As condições de trabalho oferecidas pela cooperativa permitem que os colaboradores realizem suas atividades?**

- Sim
- Não

Se não,  
porque? \_\_\_\_\_

**5) Na Cooperativa existe boa comunicação nos setores, especialmente entre gestores e colaboradores ?**

- Sim
- Não

Se não,  
porque? \_\_\_\_\_

**6) É realizado na Cooperativa avaliação periódica dos profissionais para auxiliar na melhoria dos processos?**

- Competências
- Feedbacks
- Liderança
- Metas Alcançadas
- Autoavaliação

**7) Dos Principais Conhecimentos, Habilidades e Atitudes necessários aos colaboradores marque as que julga fazer parte dos Colaboradores da Cooperativa?**

**Conhecimentos**

- ( ) Conhecimento técnico (adquirido a partir da formação acadêmica)
- ( ) Estrutura e funcionamento de uma cooperativa
- ( ) Conhecimento dos manuais e regimentos internos
- ( ) Conhecimentos de técnicas operacionais Visão sistêmica

**Habilidades**

- ( ) Trabalho em equipe
- ( ) Relacionamento interpessoal
- ( ) Comunicação Tomada de decisão Negociação
- ( ) Administração do tempo e recursos materiais
- ( ) Organização Saber atender

**Atitudes**

- ( ) Prontidão Iniciativa
- ( ) Comprometimento
- ( ) Responsabilidade
- ( ) Proatividade
- ( ) Criatividade
- ( ) Humildade
- ( ) Cooperação