



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Matheus Ogildo de Souza

**Gestão de pessoas:** cooperativismo e as vantagens de uma cooperativa de crédito

Florianópolis

2023

Matheus Ogildo de Souza

**Gestão de pessoas:** cooperativismo e as vantagens de uma cooperativa de crédito

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao curso de Ciências Econômicas do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Siqueira Rodrigues

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

de Souza, Matheus Ogildo

Gestão de pessoas: cooperativismo e as vantagens de uma cooperativa de crédito / Matheus Ogildo de Souza ; orientador, Marco Antonio Siqueira Rodrigues, 2023.

45 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Ciências Econômicas, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Ciências Econômicas. 2. Cooperativismo. 3. Cooperativas de Crédito. 4. Gestão de Pessoas. I. Rodrigues, Marco Antonio Siqueira . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Ciências Econômicas. III. Título.

Matheus Ogildo de Souza

**Gestão de pessoas:** cooperativismo e as vantagens de uma cooperativa de crédito

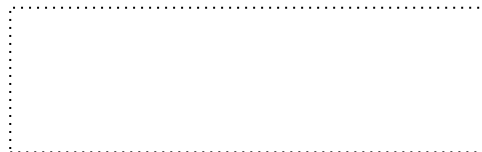
Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de bacharel em Ciências Econômicas e aprovado em sua forma final pelo Curso de Ciências Econômicas

Florianópolis/SC, 22 de novembro de 2023

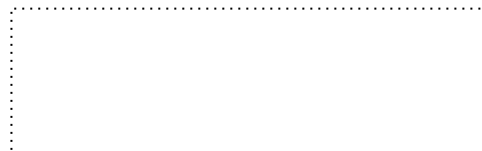


Coordenação do Curso

**Banca examinadora**



Prof. Dr. Marco Antonio Siqueira Rodrigues  
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. MSc. Rafael Jasper Feltrin  
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Dra. Carmem Rosario Ortiz Gutierrez  
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 2023

Dedico este trabalho à minha mãe, Vanderléia, que sempre me apoiou durante toda minha trajetória acadêmica, independente das minhas escolhas.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família, especialmente aos meus pais, Vanderléia Leite de Souza e Ogildo de Souza, por todo o suporte durante minha jornada acadêmica, por me apoiarem na minha escolha profissional e me proporcionarem uma educação de qualidade durante toda minha vida. À minha irmã Mayara de Souza, que sempre cuidou de mim como se fosse seu próprio filho, apoiando-me incondicionalmente.

Aos amigos que fiz durante todos esses anos na universidade, guardo um carinho enorme por todos que fizeram parte dessa jornada. Também sou grato pelos meus amigos de infância, que ao longo dos anos, sempre me apoiaram e estiveram ao meu lado, independente das minhas decisões.

Ao meu orientador Marco, que sempre foi muito prestativo e solícito durante a elaboração desse trabalho.

Por fim, minha gratidão a Universidade Federal de Santa Catarina, que fez parte da minha evolução como pessoa e profissional.

## RESUMO

As cooperativas são organizações dinâmicas, formadas por uma rede de relações entre os próprios indivíduos e com o trabalho em si. Para tal, a gestão de pessoas evidencia-se como uma alternativa a esta para gerenciar da melhor forma os relacionamentos existentes nessa organização. O presente estudo teve como objetivo compreender a importância do cooperativismo e os motivos que influenciaram na expansão das cooperativas de crédito, explorando a expansão das cooperativas de crédito, a gestão de pessoas, qualidade de vidas nas cooperativas e as ações que transitam o cooperativismo. A pesquisa foi realizada por meio de uma revisão bibliográfica mediante consulta de publicações que abordassem o tema cooperativismo e gestão de pessoas. Os dados foram obtidos por meio de acessos gratuitos as principais bases de dados eletrônicas, Periódicos Capes, *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e Google acadêmico. Os dados encontrados foram explorados e apresentados por meio de gráficos, relatórios e análises de casos. O presente estudo demonstrou que as cooperativas ao implementar ações na área de gestão pessoas está investindo em capital humano, melhorando o desenvolvimento econômico da organização, a fim de oferecer o melhor atendimento aos associados. O trabalho também reportou como o cooperativismo pode ser importante no planejamento de gestão de pessoas em uma organização, bem como pode agregar positivamente em uma cooperativa de crédito melhorando o desenvolvimento da equipe, organização dos seus clientes, inovação, sempre na busca pela excelência.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Gestão Humanizada; Cooperativismo; Cooperativa de Crédito.

## **ABSTRACT**

Cooperatives are dynamic organizations, formed by a network of relationships between individuals and the work itself. To this end, people management stands out as an alternative to better manage existing relationships in this organization. The present study aimed to understand the importance of cooperativism and the reasons that influenced the expansion of credit cooperatives, exploring the expansion of credit cooperatives, people management, quality of life in cooperatives and the actions that promote cooperativism. The research was carried out through a bibliographical review by consulting publications that addressed the topic of cooperativism and people management. The data were obtained through free access to the main electronic databases, Capes Periodicals, Scientific Electronic Library Online (SciELO) and Google Scholar. The data found was explored and presented through graphs, reports and case analyses. The present study demonstrated that when cooperatives implement actions in the area of people management, they are investing in human capital, improving the economic development of the organization, in order to offer the best service to members. The work also reported how cooperativism can be important in planning people management in an organization, as well as how it can add positively to a credit cooperative by improving team development, organization of its customers, innovation, always in the search for excellence.

**Keywords:** People Management; Humanized management; Cooperativism; Credit Cooperative



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Características do conceito de qualidade de vida.....	31
--	----

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Fatores críticos de sucesso.....	21
Gráfico 2 - Evolução das receitas por prestação de serviços.....	22

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As estratégias de controle e as estratégias de comprometimento.....	24
Quadro 2 - Modelo de Walton (1973) sobre QVT.....	30
Quadro 3 – Princípios do cooperativismo.....	37

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Os processos de Gestão de pessoas.....	25
---	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BACEN	Banco Central do Brasil
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
PACs	Pontos de atendimentos corporativos
RH	Recursos Humanos
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SNCC	Sistema Nacional de Cooperativas e Crédito
QVT	Qualidade de vida no trabalho

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	15
<b>1.2.1 Objetivos Geral.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>15</b>
1.3. METODOLOGIA.....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1 HISTÓRIA E EXPANSÃO DO COOPERATIVISMO.....	17
2.2 GESTÃO DE PESSOAS .....	22
<b>2.2.1 Cooperativismo na Gestão de Pessoas .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO.....</b>	<b>28</b>
2.4 GANHO MÚTUO E A IMPORTÂNCIA SOCIAL DENTRO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO .....	32
<b>2.5 COOPERATIVAS DE CRÉDITO: ESSÊNCIA COOPERATIVISTA .....</b>	<b>35</b>
<b>3 CONCLUSÃO.....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As cooperativas vêm crescendo de maneira significativa na sociedade como uma forma de organização das pessoas e dos diversos setores do mercado. Elas apresentam uma resposta aos novos desafios surgidos na busca de um melhor desempenho competitivo, unindo esforços por objetivos em comum (SARMENTO E PIRES, 2021). O cooperativismo é um modelo de negócio que se encontra em plena expansão. Dados do Anuário do Cooperativismo Brasileiro, demonstram que atualmente o cooperativismo no mundo congrega cerca de 1 bilhão de cooperados, gerando aproximadamente 280 milhões de empregos. No Brasil, os dados apontam que 4.693 cooperativas estão registradas no sistema OCB, gerando mais de 524 mil empregos diretos. O estado de Santa Catarina também possui forte representatividade no cenário cooperativista brasileiro, estima-se que atualmente o estado agrega cerca de 3.925.709 cooperados e 88.544 empregos diretos distribuídos em 251 cooperativas (OCB, 2023). São exemplos de cooperativas de crédito o SICOOB, o SICREDI, a UNICREDI, o CECRED e o CRESOL.

Devido ao crescimento constante, suas estruturas organizacionais encontram-se em fase de aprimoramento, fazendo com que a gestão de pessoas nestas instituições torne-se um grande desafio diante de suas características, regendo princípios próprios do cooperativismo, como gestão democrática, preocupação com a comunidade, participação econômica dos membros, intercooperação, divisão dos lucros, educação cooperativista e adesão livre e voluntária. A observação destes princípios no ambiente cooperativo resulta em uma cultura organizacional diferenciada em relação às demais organizações com fins econômicos (LADEIRA *et al.* 2011; DEGGERONE E DEFFACI, 2022).

Considerado como diferencial num mundo de competitividade e com falta de recursos, as pessoas são determinantes tanto em momentos de crescimento econômico quanto na desaceleração. Chiavenato (2010), relata que a gestão de pessoas tem como objetivo 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 proporcionar aos colaboradores, treinamentos relacionados à cultura organizacional da instituição. 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.

Todavia, a gestão de pessoas possui determinadas bases para operar suas estratégias, entre elas, estudos e abordagens acerca do cooperativismo em uma organização. Esse tema tem ganhado cada vez mais espaço nas organizações, levando em consideração a forte capacidade competitiva na qual o mercado tem se estruturado. Nesse sentido, as bases nas quais transitam o cooperativismo na gestão de pessoas visam fortalecer os propósitos e as aplicações dos grupos que trabalham para determinada organização, como as ações dentro de uma organização e como elas podem impactar as decisões e transformações para o desenvolvimento dessa organização (STECCA, ALBUQUERQUE E VON ENDE, 2016).

Nos últimos anos, a gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações, tal cenário tende a expandir mais as possibilidades e o alinhamentos dos processos entre as práticas organizacionais e as práticas de mercado, fazendo com que os objetivos dos colaboradores estejam mais alinhados aos objetivos das organizações (CHIAVENATO, 2014).

Dessa forma, a gestão de pessoas tem como foco o planejamento das funções dos colaboradores e tudo que a empresa precisará desmembrar para encaixar os perfis adequados às funções necessárias que irão desenvolver etapas para que a empresa/organização conquiste o seu objetivo final, visando um desenvolvimento econômico, progressivo e sustentável dessa organização no mercado. “Gerenciar pessoas tem sido um grande desafio para todos os tipos de organização, pois cada colaborador tem valores, visões e experiências distintas, que precisam convergir com os objetivos de cada empresa” (NUNES; PEREIRA, 2018, p. 2). No entanto, para que ocorra uma boa gestão de pessoas é necessária clareza na comunicação entre a empresa e o colaborador, além de ações da instituição na seleção e no desenvolvimento desses colaboradores em prol de um objetivo de crescimento comum, bem como o comprometimento do colaborador com a sua função.

Entretanto, alguns aspectos devem ser observados e incluídos dentro de uma organização, quando se busca por uma gestão de pessoas que vise o seu desenvolvimento econômico e social. Dentre esses fatores, destaca-se o cooperativismo, tema central, que será desenvolvido e explorado no decorrer deste estudo, refletindo não só sobre o cooperativismo em si, sua essência e valores, mas também sobre o crescimento das cooperativas de crédito (SARMENTO E PIRES, 2021).



## 1.1 TEMA E PROBLEMA

A fim de compreender melhor a proposta deste trabalho, discorremos aqui sobre o que abarca a importância do cooperativismo para a gestão de pessoas, com foco em cooperativas de crédito. A pesquisa em questão intuiu uma análise dos fatores responsáveis pelo planejamento de uma gestão de pessoas em cooperativas de crédito, os objetivos do cooperativismo e as ações que transitam esse modo organizacional.

Como já mencionamos no corpo deste trabalho, o cooperativismo é determinante para haja uma gestão de pessoas adequada à organização que pensa no seu desenvolvimento e que destaque no mercado competitivo, visto que, sem a cooperação entre equipes e/ou organização e equipes não há uma projeção de sucesso para a organização. Dessa forma, a pesquisa em questão busca responder qual a importância do cooperativismo? E como ele se tornou determinante na expansão das cooperativas de crédito?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Compreender a importância do cooperativismo e os motivos da que influenciaram na expansão das cooperativas de crédito.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar e compreender os fatores envolvidos na expansão do cooperativismo;
- Explorar como a gestão de pessoas contribui para melhorias no cooperativismo;
- Explorar a importância da qualidade de vida no trabalho nas cooperativas;
- Discorrer sobre as ações que transitam o cooperativismo, sendo o amor ao trabalho, gestão humanizada, associado no centro do negócio e o ganho mútuo e social.

### 1.3 METODOLOGIA

A pesquisa foi conduzida a partir da revisão bibliográfica mediante consulta de publicações que compreendem o tema de referência, a gestão de pessoas e o cooperativismo. Os dados serão obtidos por meio de acesso gratuito às bases de dados eletrônicas, Periódicos Capes, *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e Google acadêmico. Isso se deu, visando discorrer, a partir dessa relação, sobre quais são as práticas que a gestão de pessoas pode ter em uma cooperativa de crédito, que pensem demanda e oferta de serviços a partir de um senso de qualidade, sem que seja descredibilizado a importância da venda e dos lucros para essa organização, tendo o objetivo de propor uma relação linear, que não invalide o aspecto principal para que uma organização se mantenha, o lucro; e sistêmica, que compartilhe do poder de decisão com todos aqueles que fazem parte da organização, que irão influenciar positivamente, ou não, o cenário do mercado em que a organização está inserida. Essa análise irá possibilitar a discussão proposta na problematização, por meio do agrupamento de textos e artigos para assim, construir um trabalho relevante ao tema deste projeto.

Os dados obtidos serão apresentados por meio de fontes, como gráficos, relatórios e análise de casos. Para isso, o projeto terá dois eixos centrais: gestão de pessoas e cooperativismo e cooperativismo em cooperativas de crédito.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para introduzir o tema proposto, iniciaremos compreendendo a gestão de pessoas em um contexto de globalização e cenário competitivo; em seguida, iremos discorrer sobre o cooperativismo na gestão de pessoas, introduzindo sobre o que se trata essa jornada cooperativista, onde o cooperar para além da organização é visto como benefício econômico e social; e sobre quais são as ações que permeiam a essência do cooperativismo e como ele é incluído na gestão de pessoas em cooperativas de crédito.

### 2.1 HISTÓRIA E EXPANSÃO DO COOPERATIVISMO

O Cooperativismo é definido como uma organização formada por indivíduos de um com interesse em comum, de um mesmo grupo econômico ou social, com o objetivo de desempenhar determinada atividade em benefício comum (RECH & CICHOCKI, 2013). A primeira cooperativa descrita no mundo ocorreu por volta de 1760 na Inglaterra, composta por trabalhadores dos estaleiros de Woolwich e Chatam, que tinha como objetivo diminuir os custos cobrados pelos moleiros para moer os cereais dos associados. O desenvolvimento e expansão das cooperativas ocorreu principalmente na Europa, Inglaterra, Alemanha e França, durante a Revolução Industrial, o que enfatiza a luta e esforço dos trabalhadores em criar soluções, na luta contra injustiças do capitalismo, o qual favorecia poucos e desfavorecia muitos (RECH E CICHOCKI, 2013; BÜTTENBENDER, 2017). Segundo Farias e Gil (2013, p.16), “O crescente desemprego e a pobreza desencadearam uma série de reações dos trabalhadores e de muitos filósofos da época, que passaram a buscar alternativas para superar os problemas sociais e econômicos que estavam sendo vivenciados”.

Mesmo tendo uma linha bem extensa na história das civilizações, o cooperativismo só toma a sua forma mais concreta em 1844, na Inglaterra, onde foi fundada a primeira cooperativa formal do mundo, conhecida como Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale (*"Rochdale Society of Equitable Pioneers"*) que reunia 28 tecelões. A instituição foi criada a partir de um ideal de coletivo social, no período da Revolução Industrial, época em que muitos trabalhadores perderam sua fonte de renda e tiveram que encontrar outras formas de sobreviver e reivindicar seus direitos (RECH E CICHOCKI, 2013; NUNES E FOSCHIERA, 2017). Tendo o propósito

de união e força, os tecelões se uniram para melhorar as suas condições de vida, devido ao rompimento dos modelos tradicionais de trabalho que esse período suscitou (MAPA, 2006).

No Brasil, o movimento cooperativista iniciou-se por volta de 1847, quando o médico francês Jean Maurice Faivre, fundou a colônia Tereza Cristina, no interior do Paraná. Embora sem sucesso, com curta duração e sem uma legislação específica, essa colônia introduziu a ideia cooperativista (RECH E CICHOCKI, 2013). Décadas depois, em 1889, foi fundada a primeira cooperativa em Ouro Preto, no estado de Minas Gerais. A instituição foi chamada de Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, oferecendo produtos diversificados, desde gêneros alimentícios até residências e crédito (MAPA, 2006). A partir da fundação da cooperativa mineira, diversas outras cooperativas foram surgindo rapidamente pelo país. No início, muitas dessas cooperativas eram formadas por funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários, que unidos buscavam atender melhor às suas necessidades. Outras estavam vinculadas a empresas, as quais estimulavam a cooperação entre os funcionários, principalmente no Estado de São Paulo (MAPA, 2006).

Entretanto, vale ressaltar que o cooperativismo, diferente do que muitos pensam, tem sua origem marcada muito antes da implementação dos sistemas econômicos que conhecemos hoje. De acordo com MAPA (2006), por volta do ano de 1600, já havia, no Brasil, “a fundação das primeiras reduções jesuíticas”, o início da construção de um estado cooperativo baseado no trabalho comunitário e na solidariedade.

Entretanto, o cooperativismo no Brasil ganhou novo formato entre as décadas de 1930 a 1980, período ficou conhecido como “Cooperativismo Estatal”. Essa mediação do estado levou ao desenvolvimento estrutural e financeiro do movimento, fato que contribuiu para sua consolidação no cenário nacional, de modo que as cooperativas em um curto período de tempo se expandiram nas mais diversas áreas das atividades humanas. Em 16 de dezembro de 1971, foi aprovada a Lei nº 5.764 (16 de dezembro de 1971), intitulada lei do cooperativismo brasileiro, que define o regime jurídico das cooperativas, sua constituição e funcionamento. Essa Lei também atribuiu ao sistema cooperativista nacional maior flexibilidade para contratos firmados entre as cooperativas e terceiros, elevando a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) a status de única representante do sistema cooperativista brasileiro (OCB, 2023).

Atualmente as cooperativas de crédito são organizações que levam o cooperativismo como modelo de trabalho e de vida, enquanto associadas também aos movimentos sociais. Desde então, a prática cooperativista vem crescendo pelo mundo, pessoas com propósitos e

ideais em comum se unem para crescer em conjunto, de forma democrática e equivalente para todos os membros desse coletivo (RECH E CICHOCKI, 2013; JACQUES E GONÇALVES, 2016). O cooperativismo financeiro se encontra estruturado por cooperativas singulares, cooperativas centrais e confederações/sistema cooperativo. As singulares são aquelas que prestam serviço financeiro apenas aos respectivos associados; podem receber repasse de outras instituições financeiras e realizar aplicações no mercado, sendo compostas por no mínimo 20 pessoas. As centrais são aquelas que prestam serviço às singulares e são responsáveis por sua supervisão; são constituídas de no mínimo 3 singulares. E as confederações de cooperativas centrais prestam serviço às centrais e suas filiadas, compostas por no mínimo 3 centrais (PINHEIRO, 2008).

O movimento cooperativo no Brasil cresceu e se transformou em uma enorme rede que cobrem as várias facetas da economia, seja Primário, Secundário e terciário. Prova disso é o aumento no registro dos números de pontos de atendimento corporativo (PACs), que abriram nos últimos anos, contrário ao movimento das agências dos bancos tradicionais, por exemplo, que registraram uma queda alarmante, principalmente após a pandemia da COVID-19 (BACEN, 2023; MUNDOCOOP, 2022). As PACs são destinadas a prestar serviços para os quais a instituição esteja habilitada, dentro da área geográfica de atuação da cooperativa. Por não serem bancos, elas não têm agências. Desde então, as cooperativas vêm ampliando o seu atendimento presencial. Atualmente, existem 8.593 PACs no Brasil. Em 2015, haviam 4.312 PACs registradas, em 2022 esse número subiu para 8.593, demonstrando um aumento de 99,3%. (BACEN, 2023).

Outro ponto que contribui para a expansão das cooperativas, é que diferente dos bancos tradicionais, elas têm, dentre os seus valores, a presença na comunidade que atua, principalmente em comunidades de municípios menores, que carecem de mais contribuição e desenvolvimento. Isso porque, tendo forte atuação em cidades pequenas, as cooperativas acabam se tornando-se a única opção para a população daquela localidade assim como também a expansão para as grandes cidades (PORTAL DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO, 2020). Dados reportados demonstram que 50% de agências de bancos privados estão em cidades com mais de 21 mil habitantes, enquanto as cooperativas de crédito estão em cidades que possuem a partir de 12 mil habitantes e podem ser municípios com baixa população (cerca de 30% da população residem em zona rural) (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2020). Segundo o Relatório de Economia Bancária (2020, p. 8):

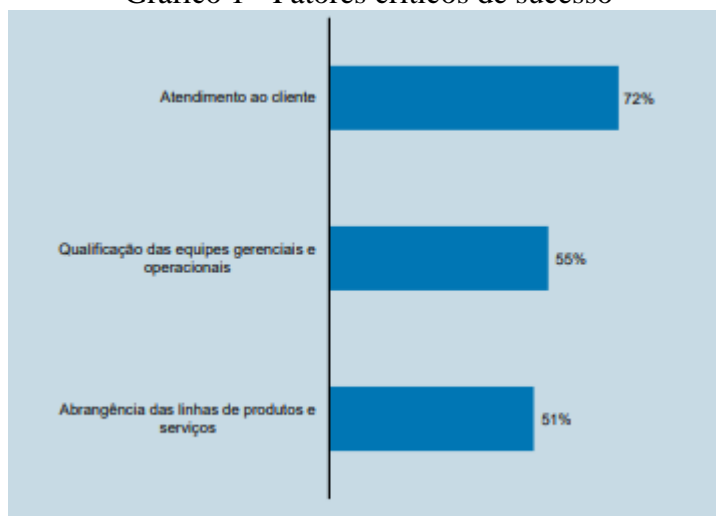
Atualmente, 94% dos municípios da Região Sul são atendidos por cooperativas de crédito singulares, contra 27,6% na Região Norte, 11,5% na Região Nordeste – e uma média nacional de 49,7%. Ressalta-se ainda que 3,8% dos municípios nacionais são atendidos exclusivamente por cooperativas – i.e., não possuem agências bancárias (embora possa haver serviços bancários prestados por correspondentes).

Nesse sentido, é fato que o foco das cooperativas é o atendimento humanizado, uma vez que o uso dos ambientes digitais se dê como facilitador de acesso do cliente aos serviços das cooperativas, mas que este não substitua a interação da organização com o seu cliente. Nesse aspecto é que se observa um conceito valioso e complementar à tecnologia, jamais concorrente, a agência física que é o território da experiência. Portanto, na agência é onde se aprofundam os relacionamentos dentro de um espaço de diálogo e parceria, pois conhecer bem o cliente é essencial em qualquer atividade (MARTINS, 2022). Dessa forma, com a derradeira das agências para os ambientes digitais exclusivamente, muitas pessoas começam a optar pela única possibilidade de atendimento presencial quando o assunto é o cuidado com os seus investimentos, e tudo que envolve ele. Segundo o Mundocoop (2022, p. 1), o cooperativismo financeiro:

[...]é um movimento essencialmente de lugar e proximidade, que preza pelo atendimento humanizado, até porque nas cooperativas as pessoas, por definição, são mais importantes que o capital, e o lucro não faz parte dos objetivos. Como o usuário dos serviços é também o dono da organização, suas expectativas e preferências sobre acolhimento e tratamento devem ser atendidas sem restrições.

De fato, o crescimento das cooperativas de crédito tem sido constante nos últimos anos. O gráfico a seguir mostra um dos fatores de sucesso que marcam o crescimento das cooperativas, sendo ele o atendimento diferenciado ao cliente, dado que mostra demasiada repercussão no período em que vivemos a pandemia e tivemos um grande impacto negativo na economia. Nesse período, as cooperativas, por terem os seus serviços voltados muito mais aos benefícios do cliente do que ao lucro a curto prazo, foram muito mais procurados para aberturas de crédito de pequenas empresas, quando comparado aos bancos, “taxas de sucesso maiores nos sistemas cooperativos (30% no Sicredi e 28% no Sicoob) do que junto ao setor bancário (de 12% a 26%)” (RELATÓRIO DE ECONOMIA BANCÁRIA, 2020 p. 4).

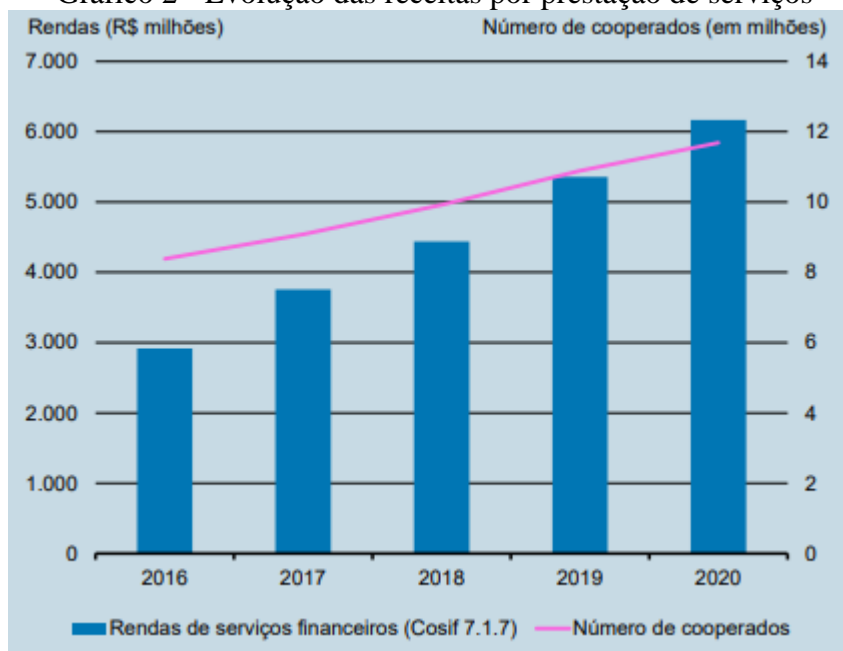
Gráfico 1 - Fatores críticos de sucesso



Fonte: Relatório de Economia Bancária (2020, p. 4).

Obstante aos fatores representados no gráfico 1, o gráfico 2 demonstra que a expansão e sucesso do cooperativismo não se deu apenas em função da abertura de créditos de novos clientes, sendo principalmente pequenas empresas, mas também, por outros serviços oferecidos aos associados, fornecidos diretamente pela cooperativa singular (serviços bancários e de intermediação financeira, como conta corrente, serviços de pagamento, depósitos, entre outros), ou prestados por entidades pertencentes ao mesmo sistema ou conveniadas. Assim, com a diversificação nos serviços oferecidos, de modo que os associados consigam visualizar muito mais vantagens financeiras que em bancos tradicionais, as cooperativas expandiram as chances de fidelização dos clientes, dos antigos e de novos (RELATÓRIO DE ECONOMIA BANCÁRIA, 2020). Santos e colaboradores (2020) relata que a diversificação de produtos e serviços impacta positivamente a eficiência dessas instituições.

Gráfico 2 - Evolução das receitas por prestação de serviços



Fonte: Relatório de Economia Bancária (2020, p. 9).

De acordo com o observado nos gráficos e do que foi apresentado nesse contexto de origem e expansão do cooperativismo, torna-se possível compreender melhor sobre os fatores que fizeram as cooperativas de crédito terem sucesso até em períodos de crise, em que outros modelos financeiros apresentaram maiores desafios na sua permanência.

Mesmo que o cooperativismo ainda represente uma parcela pequena do Sistema Financeiro Nacional (SFN), “[...] o crescimento contínuo do Sistema Nacional de Cooperativismo e Crédito (SNCC) sugere que, no futuro, as cooperativas poderão ocupar um lugar de destaque, como acontece em países como França, Canadá e Portugal” (RELATÓRIO DE ECONOMIA BANCÁRIA, 2020, p. 12), pois, dentre os serviços financeiros, o cooperativismo busca, na sua essência, cooperar com a comunidade e com aqueles que se sentem seguros ao optar pela por uma cooperativa de crédito em que de um sistema tradicional.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Atualmente os setores de mercado são movidos pela vantagem competitiva, além, claro, da necessidade do cliente. Essa vantagem é responsável em grande proporção pelo sucesso, ou não, de uma organização. É a vantagem competitiva que faz com que o cliente tenha maiores opções, que os preços e benefícios oscilem e que haja, obviamente, uma competição entre os



mercados, autorizando o empreendedor a estar constantemente pensando em novas possibilidades, novas estratégias, novos valores, novos clientes, e sucessivamente, fazendo o fluxo se desenvolver (AUGUSTO, 2018).

Nessa corrida pela vantagem competitiva, a gestão de pessoas pode ser um diferencial, fato que muitas organizações deixam passar. A gestão de pessoas irá dialogar com o espaço onde a ação acontece, aqueles que compartilham esse espaço e o objetivo principal da empresa, gerindo um fluxo de crescimento exponencial, sem que haja ruídos entres esses pilares, e, principalmente, sem que esses ruídos cheguem ao cliente (GINANTE, 2018).

Chiavenato (2005), descreve que a gestão de pessoas é 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.

De acordo com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas tornou-se um excelente modelo de desenvolvimento e ampliação nas organizações, principalmente no que diz respeito aos seus colaboradores, fazendo com que haja um maior foco no ambiente organizacional e conseqüentemente a obtenção de melhores resultados. Gil (2006), relata que a gestão de pessoas deve contribuir para que as organizações sejam eficazes por meio das pessoas e dessa forma buscar a cooperação dos indivíduos que atuam nas mesmas, tanto para o alcance de seus objetivos individuais quanto para o alcance dos objetivos organizacionais.

A gestão de pessoas é uma área que vem ganhando muita visibilidade no cenário organizacional, e que acaba assumindo um novo viés de estratégias dentro das empresas. (SANTOS E MORAIS, 2017). Por muitos anos, as empresas só enxergavam a organização no sentido capitalista, buscando apenas o retorno financeiro, entretanto, com as transformações ao longo dos anos, observou-se uma crescente presença do núcleo de gestão de pessoas no ambiente organizacional, no qual começou a ser visto com uma visão mais positiva, pois é por meio desse setor que se recruta, desenvolve e avalia toda uma organização (SANTOS E MORAIS, 2017).

Todavia, gerir o comportamento humano dentro de uma organização, tendo a necessidade de que esse aspecto humano se sinta incluído para além das necessidades de lucro, é uma tarefa árdua para os profissionais que atuam nesse planejamento estratégico. Stecca E *colaboradores* (2021), ressaltam que as mudanças ocorreram no comportamento da gestão de

peçoas, a partir da evolução da administração estratégica, quando esta não perde o interesse pela noção de controle e adota a noção de comprometimento (quadro 1).

**Quadro 1 - As estratégias de controle e as estratégias de comprometimento**

Características/Modelo	Estratégias de controle	Estratégias de comprometimento
<b>Estrutura Organizacional</b>		
Estrutura organizacional	Altamente hierarquizada	Redução nível hierárquico e de chefias intermediárias
Realização do trabalho	Trabalho muito especializado	Trabalho enriquecido, com desafios
Sistema de controle	Individual	Em grupo

<b>Relações de Trabalho</b>		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarecimento flexível, emprego a longo prazo
Nível de educação e formação	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Empregador/empregado	Independência	Independência, confiança mútua
Relações com sindicato	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo
Participação dos empregados nas decisões	Baixa	Alta

<b>Política de Recursos Humanos</b>		
Contratação	Contrata para um cargo	Contrata para uma carreira longa
Treinamento	Visa ao aumento do desempenho	Visa desenvolver o empregado para futuras funções
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas	Carreira flexíveis de longo alcance
Salarial	Focada na estrutura de cargos	Focada na posição da carreira e desempenho
Incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais

Fonte: adaptado de Albuquerque (2002 *apud* STECCA *et al.*, 2021)

Na visão de Stecca (2020), a gestão das pessoas continua sendo um dos grandes desafios impostos às organizações. Considerado como diferencial num mundo de competitividade e escassez de recursos, as pessoas são determinantes tanto em momentos de crescimento econômico quanto na desaceleração. Uma boa gestão de pessoas é primordial quando a organização se importa com a experiência daqueles que irão trabalhar em prol do produto e aqueles que vão utilizar o seu produto, no ambiente digital e físico. No entanto, para que ocorra uma boa gestão de pessoas, é necessário que haja atenção aos planejamentos operacionais, administrativos e de marketing e que esses planejamentos se movam a partir de um único propósito final, de alimentar um ambiente saudável para todos os envolvidos na organização, diretores, líderes, equipes e consequentemente os clientes. A Tabela 1 em questão compões o conjunto integrado de atividades, as quais a gestão de pessoas é responsável.

Tabela 1 - Os processos de Gestão de Pessoas

AGREGAR PESSOAS	APLICAR PESSOAS	RECOM-PENSAR 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

Fonte: Deggerone e Deffaci (2022, p. 102).

Conforme os dados demonstrados na tabela 1, esses processos servem como base para uma eficiente gestão de pessoas. O processo de agregar pessoas envolve duas principais atividades: recrutamento e seleção. O recrutamento engloba o conjunto de práticas e processos utilizados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais oportunidades de trabalho. Já 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 entre outras características associadas à vaga disponibilizada (LACOMBE; JOSÉ; HEILBORN, 2011).

Diversos são os fatores que tornam uma boa gestão de pessoas, um desafio complexo às organizações. Dentre esses fatores, podemos destacar a rápida evolução tecnológica, não havendo um cenário que torne as organizações imunes à inclusão de novas tecnológicas em seus processos, pois a tecnologia, assim como gerir pessoas, também vem se tornando um forte aliado, como ferramenta, às expectativas daqueles que buscam um alcance maior no mercado (BINOTTO *et al*, 2020). Para tanto, quando ambas, tecnologia e gestão de pessoas, trabalham em prol de um mesmo objetivo organizacional é preciso que aqueles que estão à frente da gestão consigam desenvolver competências que tornem a inclusão dessas tecnologias uma ação bem-sucedida às equipes de trabalhos, de modo que esses rompantes nos modelos de trabalho não façam o movimento rebote, ou seja, não prejudiquem os processos de trabalho, pelo contrário (STONE *et al*, 2015; BINOTTO *et al*, 2020)

O mundo está mudando a cada dia de forma intensa e acelerada. Tais mudanças são econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas. Em razão dessas transformações, os parâmetros de relacionamento entre organizações e colaboradores, dirigidos e administrados pela área de Recursos Humanos (RH), passaram por uma grande evolução no decorrer do último século (STONE *et al*, 2015; MARTINS; NUNES, 2021).

É certo que o "boom" tecnológico veio para todas as áreas, e isso não seria diferente para a gestão de pessoas, sendo essa uma abordagem estratégica para que a organização esteja atenta ao aspecto humano dentro dela. Dessa forma, quando se visa uma reorganização desse aspecto humano, levando em consideração os rompantes que a tecnologia causa na compreensão de trabalho da nossa sociedade, diversas são as contradições que devem constantemente serem revistas, comportamentos e formulações na estrutura organizacional de uma organização que, devido a essas mudanças e por serem essenciais para o sucesso de uma organização, tornam-se um desafio para o processo de gerir pessoas. Deggerone e Deffaci (2022, p. 101), sobre os desafios da gestão de pessoas, ressaltam que, a partir dessa compreensão, de uma gestão de pessoas que, de fato, assume o papel de organizar a forma e os modos de trabalho, esta, para além de selecionar e contratar funcionários, também

[...] 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.

A gestão de pessoas não está apenas para configurar o processo de organização, mas, também, para auxiliar na eficiência do serviço prestado pelo colaborador, a importância que este colaborador dará ao que efetua e à organização que atua, levando em consideração as opções que estão disponíveis para ele (VIEIRA E CARVALHO, 2015). O mercado, num contexto geral, e a todo o momento, figura-se de diversas maneiras, as informações correm com muita agilidade, as ações e relações políticas e econômicas estão o tempo todo entrelaçadas com as ações financeiras, refletindo diretamente em todo e qualquer negócio para a organização, colaborador e cliente. A prática de ações inteligentes deixou de ser de bom tom, principalmente depois dos facilitadores que a tecnologia trouxe, agora, essas ações são essenciais para que uma organização se mantenha ativa no mercado, retendo bons profissionais e com propósitos que sejam suficientemente relevantes para os seus clientes, fazendo a máquina girar (VIANA *et al*, 2021).

### 2.2.1 Cooperativismo e gestão de pessoas

A gestão de pessoas é composta por todos os elementos que, de alguma forma interferem no comportamento dos indivíduos em contextos organizacionais (CARVALHO E PERES, 2015). A prática do cooperativismo visa uma gestão mais coletiva entre os colaboradores, de modo que, em uma organização, as equipes somem forças em prol de um propósito comum, o qual também irá atender às necessidades individuais de cada um. A função da gestão de pessoas em uma cooperativa remete a importância do desenvolvimento perante seus sócios, além de promover a integridade, afim de que novos membros possam aderir. Dessa forma, o cooperativismo apresenta-se como uma ferramenta de auxílio para que esse sistema satisfaça os interesses de todos os envolvidos (CARVALHO E SILVA, 2017).

O cooperativismo fundamenta-se de modo que pessoas que se associam a fim de exercer um bem comum a todos os envolvidos, apresentando alternativas vantajosas a seus membros (CARVALHO & SILVA, 2017). Além disso, o cooperativismo é para além das camadas de um método organizacional ou modelo de negócio, trata-se de um movimento que surge cada vez mais forte para que pessoas colaborem e cooperem umas com as outras na busca e na conquista de seus objetivos, instigando e dando valor ao que o ser humano tem de mais precioso, o coletivo, criando um ecossistema muito mais igualitário, democrático e humano, surgindo na crise e na necessidade de pessoas darem as mãos para se reinventar e evoluir (CARVALHO; SILVA, 2017)

Dessa forma, a prática do cooperativismo na gestão de pessoas não gira em torno de um mercado que visa apenas o controle de produção e demanda de oferta em um cenário de competição, mas sim em construir uma opção de qualidade, para o colaborador e para o cliente. Nesse sentido, uma boa gestão cooperativista pode oferecer maior capacidade competitiva, melhorar os trabalhos em equipe, aumentar a motivação e a satisfação dos funcionários, além de manter a qualidade de vida, promovendo a ética e o comportamento responsável (CHIAVENATO, 2014; CHIAVENATO, 2016).

Visto por esse lado, é imprescindível que a gestão de pessoas que atua em uma organização cooperativista esteja também sempre atenta às oscilações do mercado, mudanças nas produções e comportamentos que envolvem o mercado e suas organizações, para que essa gestão se torne uma boa base auxiliadora aos colaboradores, de modo que haja confiança e comunicação entre as relações, organização e colaborador, bem como, entre as equipes que

compõe uma organização cooperativista (STECCA *et al*, 2020). Santos E Roquete (2013), reportam que a gestão de uma organização cooperativa deve manter sempre o objetivo de garantir a compatibilidade econômica e social da sociedade e alinhar os interesses de quatro diferentes grupos: os associados (cooperados), os administrados eleitos, os administradores contratados (diretores e gerentes) e os colaboradores.

Com isso já é possível prevermos o quão complexo são os processos que englobam as práticas de uma gestão de pessoas cooperativista e o quanto essas práticas devem ser estudadas antes de serem aplicadas, visto que, ao pensar em um processo acirrado de desafios e concorrências, a probabilidade em margem de engano, se não for bem pensado, com disciplina e comprometimento, é relativamente alta. Isso comprova o fato de algumas organizações cooperativistas que não cumpriram a sua missão como desejado (CHIAVNENATO, 2014; ROSSÉS *et al*, 2019; STECCA *et al*, 2020).

A prática de uma gestão de pessoas cooperativista é elaborada a partir de objetivos que consistem 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, porém, atentando-se ao aspecto agregador de desenvolvimento, de aplicação e de recompensa do colaborador, para, assim, dar propósitos para que o profissional atue na organização com satisfação e comprometimento, sendo parte beneficiada do coletivo, e não apenas uma relação de troca tempo por trabalho (ROSSÉS *et al*, 2019).

### 2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

A busca por uma melhor qualidade de vida vem se tornando uma preocupação cada vez mais frequente na sociedade atual. A percepção das pessoas quanto ao desgaste da rotina de trabalho, o estresse, a falta de tempo para o lazer, o enfraquecimento das relações familiares, entre tantas outras situações que interferem na saúde dos cidadãos, tem propiciado um aumento na busca por uma vida melhor (FLECK, 2000; NETO; BISNETTO, MENEZES, 2018). Neste caso, a saúde compreendida a partir do conceito definido pela Organização Mundial de Saúde, onde saúde não se trata da ausência de doença apenas, mas a partir do completo bem-estar físico, mental e social (WHO, 2018).

As formas de trabalho estão cada vez mais exaustivas, cargas horárias que excedem a disposição humana, demandas que não visam a qualidade de vida do colaborador, apenas o lucro, percepções distorcidas de qualidade na produção, dentre outros comportamentos que estão subvertendo a nossa ideia de real necessidade para uma ideia de cenário competitivo NETO; BISNETTO, MENEZES, 2018). O século XXI trouxe com ele uma sede pelo pódio, quem pode mais, quem ganha mais, quem vai controlar a melhor tecnologia e lucrar mais com ela. O mundo está frenético em todas as suas formas e nós, para acompanhar, estamos adoecendo (CHEREMETA *et. al.*, 2011).

Antes que se instaure um cenário irreversível, é preciso parar, repensar e remodelar o nosso comportamento em relação ao que produzimos, consumimos e somos. No entanto, é difícil frear essa grande maquinaria que é o sistema de produção quando há tantos lados a serem discutidos, que, a curto prazo, podem não parecer tão atrativos às organizações que visam apenas uma demanda quantitativa, de lucro e pouca responsabilidade com o meio. Limongi-França (2002, p. 9), relata que

[...] O acirramento da competição e da competitividade a qualquer custo impõe a necessidade de se refletir sobre suas influências nas organizações e na sociedade; de outro, a maior conscientização do trabalhador, do consumidor e do cidadão a respeito do stress e da importância crescente da qualidade de vida no trabalho e, sobretudo, quanto às questões ambientais e de responsabilidade social que colocam imensos desafios à gestão organizacional nesses novos tempos

Diante desse cenário, a gestão da QVT vem ganhando força entre grupos sociais e organizações, entre elas as cooperativas. Assim, a preocupação da qualidade de vida não deve partir apenas do colaborador, pelo contrário, esta deve partir primeiramente da organização que emprega a partir das suas necessidades e desenvolve o colaborador para atender a essas necessidades (BERENGUEL *et al*, 2012). Walton (1973, *apud* FERNANDES; GUTIERREZ, 1988), propõe alguns critérios que podem ser incluídos na avaliação da QVT (quadro 2), auxiliando colaboradores a compreender os seus direitos, de acordo com as suas necessidades na relação com o trabalho, e as empresa a planejar estrategicamente uma gestão de pessoas que vise à qualidade de vida do colaborador e dos objetivos da organização quanto à qualidade do serviço ofertado.

Quadro 2 - Modelo de Walton (1973) sobre QVT

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>INDICADORES</b>
1- Compensação justa e adequada	Salário / Jornada de Trabalho
2- Condições de trabalho	Ambiente físico seguro e saudável / salubridade
3- Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia, estima, capacitação múltipla, informações sobre o trabalho.
4- Oportunidades de crescimento e segurança	Carreira / desenvolvimento pessoal / estabilidade no emprego
5- Integrações sociais na organização	Ausência de preconceitos / habilidade social / valores comunitários.
6- Cidadania	Direitos garantidos / privacidade / imparcialidade
7- Trabalho e espaço total de vida	Liberdade de expressão / vida pessoal preservada / horários previsíveis.
8- Relevância social do trabalho	Imagem da empresa / responsabilidade social da empresa

Fonte: Carneiro (2018, p. 118).

Uma organização que coloque a QVT à frente no processo inclusão dos seus colaboradores tende a não só a reter bons profissionais, por oferecer um clima e ambiente saudável, dando a possibilidade de o profissional desempenhar com qualidade o seu serviço, como também a lucrar mais, visto que o foco estará na qualidade da demanda, não na quantidade. Visto isso, podemos também questionar o fato de algumas empresas que adotam o modelo QVT, sem planejamento, apenas para atrair profissionais com um discurso que, hoje, parece soa como modismo (LIMOGI-FRANÇA, 2012).

Dessa forma, é preciso que as organizações, ao inserir com seriedade um modelo QVT na sua gestão de pessoas, não só invista tempo de qualidade nisso, como também mantenha uma política que sustente esse modelo. Ainda, “é preciso dizer, quanto à expressão ‘qualidade de vida no trabalho’, que não podemos atribuir-lhe definição consensual” [...], além de atos legislativos que protegem o trabalhador, envolve o atendimento de necessidades e aspirações humanas” (FERNANDES; GUTIERREZ, 1988, p. 31).



Atualmente, as empresas têm mais conhecimento sobre o fator força de trabalho, sendo esta a grande riqueza da indústria. A grande questão, que tem sido motivo de contradição desse conhecimento, é a rápida evolução tecnológica que está década tem observado e a dificuldade das organizações de gerirem e incluírem essas tecnologias de modo que isso não colapse o trabalho humano (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Carneiro (2018), é possível dizer que qualidade de vida é algo contingencial, pois se modifica conforme as circunstâncias externas vivenciadas pela pessoa e pela sociedade, como desenvolvimento tecnológico, aceleração da rotina, grandes demandas pessoas e profissionais, informações excessivas e constantes, sofrendo, assim, influências individuais e coletivas. Dessa forma, isso implica afirmar que se trata de um conceito abrangente e multidisciplinar uma vez que engloba todas as esferas da vida humana (figura 1).

Figura 1 - Características do conceito de qualidade de vida



Fonte: Carneiro (2018, p. 13).

É a partir dessas preocupações quanto à QVT que a gestão de pessoas deve atuar, buscando sempre compreender os valores dos colaboradores que compõe a organização. Vivemos e somos dependentes de um sistema em que o trabalho é a forma de subsistência humana, dessa forma, é mais que justo que, para que haja uma qualidade de vida, a nossa relação com o trabalho mude, partindo não apenas de uma obrigação por necessidade, mas também um propósito, um processo que não desumanize a nossa existência e que instigue a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

## 2.4 GANHO MÚTUO E A IMPORTÂNCIA SOCIAL DENTRO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

A partir do cooperativismo que podemos incluir uma filosofia humanizada a nossa relação com o trabalho, não vendo o trabalho apenas como fardo e necessidade. Atualmente, originada da noção de cooperar, temos as cooperativas, mais específico, as cooperativas de crédito, onde há a cooperação mútua, nos benefícios para os cooperados e nos benefícios para a sociedade. De fato, o cooperativismo busca formas de estabelecer-se no cenário econômico, social e político de forma segura, garantindo a execução dos objetivos propostos (CARVALHO; SILVA, 2017). Para isso, o associado em cooperativas de crédito elenca alguns critérios, sendo eles: amor ao trabalho, gestão humanizada, associado ao centro e, por fim, ganho mútuo e social. Esses critérios vão beneficiar o coletivo de cooperados e o meio social onde a cooperativa está inserida (SILVA E JUNIOR, 2012; KISLANSKY, 2018; FURLANETTO; WEYMER; MATOS, 2023).

O amor ao trabalho é um dos fatores que fazem o desenvolvimento da organização e do país acontecerem (KISLANSKY, 2018). O amor ao trabalho, bem como a dedicação dos funcionários às suas tarefas e à missão da organização, desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e no sucesso de uma empresa. Quando os colaboradores têm amor pelo que fazem, eles tendem a ser mais motivados, comprometidos e produtivos. Esse entusiasmo se traduz em um aumento da qualidade do trabalho, da criatividade e da inovação, uma vez que os funcionários estão dispostos a se esforçar para encontrar soluções e contribuir de maneira excepcional para o crescimento da organização. Além disso, o amor ao trabalho também pode influenciar de forma positiva no ambiente organizacional, promovendo a cooperação, o senso de equipe e a retenção de talentos, já que os profissionais têm menos probabilidade de buscar oportunidades em outros lugares quando estão apaixonados pelo que fazem (DUARTE E CASTRO, 2018).

Nesse sentido, a falta da qualidade de vida no trabalho e por consequência, se não há existe uma boa relação com o propósito do trabalho, os serviços oferecidos serão em sua maior parte de insatisfação e baixa qualidade. Rever com uma perspectiva de gerir com qualidade, o comportamento da organização em relação ao colaborador é um dos primeiros passos que uma organização que almeja o desenvolvimento deve propor. Isso, portando, nos leva à construção de uma gestão humanizada (DIAS; SIQUEIRA; MEDEIROS, 2019).

Furlanetto, Weymer e Matos (2023), relatam que a humanização nas organizações é um conceito ainda em construção, e tem como intuito o desenvolvimento de ambientes colaborativos na busca do equilíbrio entre interesses individuais e organizacionais com perspectivas duradouras. Isso não significa, entretanto, que a maximização de retorno financeiro à organização seja menos importante, pelo contrário, uma vez que assume que tais resultados serão consequência de um ambiente favorável para a construção de significados compartilhados, no qual as pessoas são protagonistas, entregando resultados à medida que percebem que suas expectativas são atingidas em suas respectivas relações de trabalho.

A gestão humanizada tem suas raízes nas teorias da administração e na psicologia comportamental. No entanto, sua base é construída principalmente em elementos observados na rotina cotidiana das organizações, incluindo às relações interpessoais, ação da liderança gestora, formação de equipes e comprometimento de todos os envolvidos nos processos internos e externos organizacionais, voltados para a busca por melhores resultados e pelo bem comum (BAGGIO *et al*, 2022). Segundo Vergara e Branco (2001), organizações humanizadas são aquelas que propiciam ambientes organizacionais onde as pessoas se sentem parte e têm orgulho de pertencer, por meio da melhoria na QVT, construindo relações com respeito às diferenças, reduzindo desigualdades e contribuindo para o desenvolvimento e crescimento das pessoas.

Nas cooperativas, a gestão humanizada tem a finalidade de integração, a partir do melhor planejamento estratégico para incluir os colaboradores e dispor com inteligência do desenvolvimento potencial de cada um, de modo que o ambiente não seja formado por várias ilhas isoladas (BAGGIO *et al*, 2022).

A gestão de pessoas em uma organização é o setor responsável por vincular a QVT a uma organização, é por meio desse setor que a organização vai instigar o profissional na qualidade do seu serviço e vinculá-lo aos propósitos da organização, reconhecendo o seu valor e humanizando o seu ambiente de trabalho. Por muito tempo, essa relação entre homem e emprego foi irrelevante, a preocupação estava voltada a produção e ao lucro por consequência, os trabalhadores eram vistos somente como instrumentos para alcançar propósitos (CARVALHO; SILVA, 2017).

Atualmente, essa lógica não se encaixa, as organizações e pessoas estão redescobrando suas reais necessidades, necessidades de coletivo, individuais, necessidades que prezam pela saúde e o bem-estar das pessoas. A lógica de uma gestão que obedece a uma hierarquia de

submissão vai de total desencontro com a lógica de uma gestão de pessoas cooperativista, ou seja, vai se desencontro com os princípios de uma cooperativa.

As cooperativas são organizações de propriedade coletiva, ou seja, não há hierarquia, todas as decisões são tomadas em conjunto, sendo totalmente democráticas. Elas ocorrem nas assembleias, que são reuniões nas quais os participantes discutem sobre os rumos da instituição, sobre a melhor maneira de investir o capital, entre outros aspectos. Ademais, as assembleias também servem para eleger os representantes dos cooperados e para definir o estatuto, o conjunto de regras da associação. Todos os membros podem votar nessas ocasiões, fazendo com que o poder decisório esteja nas mãos da maioria. Essa medida assegura que a cooperativa atenda às necessidades e os interesses do grande grupo (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2023).

As cooperativas têm como princípio o associado ao centro, no caso, todo aquele que se associar a uma cooperativa começa a fazer parte igualmente dos direitos, deveres e benefícios que essa organização irá atribuir. Dessa forma, o que se visa em uma cooperativa é a autogestão, um modelo societário, em que as pessoas participam democraticamente de todas as decisões que envolvem a cooperativa (FARIAS E GIL, 2013).

Esse princípio, nas cooperativas, não se aplica apenas aos associados, mas também à comunidade onde essa cooperativa está inserida, levando não somente ao ganho mútuo dos cooperados como também ao ganho social. Prova disso, foi que somente em 2023, a cooperativa de crédito Sicredi, que tem mais de 6,5 milhões de associados, disponibilizou 60 bilhões para safra de 2023/2024 (COOP, 2023). Além desses feitos, as cooperativas de créditos estão presentes em muitas ações que beneficiam o crescimento social e econômico do Brasil (COOP, 2023).

## 2.5 COOPERATIVAS DE CRÉDITO: ESSÊNCIA COOPERATIVISTA

No contexto competitivo e em constante mudança, as organizações desempenham um papel fundamental no impulsionamento do desenvolvimento. Destaca-se o cooperativismo como um agente promotor do desenvolvimento endógeno, abrangendo as esferas econômica e social. Nesse cenário, a cooperação se define pela capacidade de planejar, gerenciar e executar estratégias e ações de forma colaborativa e alinhada. Assim, essa abordagem cooperativa enaltece as relações interpessoais, reforça a confiança e credibilidade, produz aprendizagens e identidades, defende interesses comuns, fortalece marcas, gera ganhos de escala, possibilita acesso a mercados, aumenta a competitividade e fortalece as estruturas institucionais. Todos esses fatores culminam em benefícios tanto internos quanto para a sociedade em geral (BÜTTENBENDER *et al*, 2017).

As cooperativas que adotam o desenvolvimento cooperativo na essência – atuam, portanto, como agentes de desenvolvimento territorial – em que os associados são donos e participam ativamente da gestão do negócio, possibilitando a conjunção dos capitais social, financeiro e humano. Nesse sentido, o cooperativismo arquiteta-se como um lugar de reconstrução das condições de vida, considerando a economia humana como seu fundamento, incentivando a cooperação e protegendo os interesses de quem faz parte deste movimento (FRANTZ, 2012).

Tendo em vista, o equilíbrio entre os indicadores econômicos e sociais como medida de desempenho, as cooperativas são instituições que buscam proporcionar soluções econômicas para as pessoas, distribuir renda e gerar benefícios socioeconômicos, podendo contribuir para a evolução dos municípios e das localidades onde encontram ambiente propício para se destacarem e se desenvolverem (BIALOSKORSKI NETO, 2012; SARTOR E KNUPPEL, 2016).

As cooperativas de crédito seguem o fundamento principal que é o de cooperar, atuar de modo coletivo, em que há a colaboração de todos os envolvidos. No entanto, nem toda ação colaborativa é caracterizada como cooperativa, pois, diferente dos princípios cooperativista, nem sempre em uma ação colaborativa o resultado do trabalho é distribuído por igual, como, por exemplo, nos sistemas bancários, em que o objetivo é somente o lucro a partir da movimentação financeira realizada pelos clientes. As cooperativas visam a distribuição por igual dos seus lucros, trabalhando de modo que seja possível tecer uma comunidade onde todos possuem

participação ampla, sem hierarquias, com direitos e deveres, claro, mas proporcionais para cada indivíduo pertencente e dono dessa comunidade (BÜTTENBENDER *et al*, 2017).

Essas organizações são associações de pessoas, que nela ingressam voluntariamente. Uma vez associados, elas passam a fazer suas movimentações financeiras por meio da cooperativa e não mais com os bancos tradicionais. Estes sócios, passam a ser os donos da sua cooperativa de crédito, juntamente com centenas ou milhares de outras pessoas (COOP, 2021).

A partir do momento que uma pessoa adentra o cooperativismo, ela compreende que deverá seguir determinados princípios, criados para que a essência cooperativista não seja subvertida por aqueles que cooperam e se beneficiam dela. Esses princípios regem todos os valores que o cooperativismo traz, desde o seu surgimento (tabela 2) (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2016)

Estes princípios refletem uma postura equitativa entre diversos atores organizacionais, devendo ser empregados como diretrizes para traduzir os valores das cooperativas como linhas orientadoras de suas práticas. Portanto, é necessário que esse discurso esteja alinhado com as características do contexto, com as decisões tomadas e com as práticas implementadas (BIALOSKORSKI-NETO, 2012; FRANTZ, 2012).

Assim, além do papel crucial do cooperativismo para o desenvolvimento territorial a essência do cooperativismo está na cooperação e no equilíbrio entre as esferas econômica e social, devido a estreita relação entre os princípios cooperativistas com a gestão humanizada (SARTOR E KNUPPEL, 2016; MACKKEY E SISODIA, 2018). Tais aspectos tornam o cooperativismo relevante frente aos impactos e contribuições da gestão humanizada em tempos de pandemia.

Quadro 3 - Princípios do cooperativismo

1. Adesão voluntária e livre	As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação.
2. Gestão democrática	Cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Desta forma, homens e mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis pela aplicabilidade destas práticas.
3. Participação econômica dos membros	Os membros integrantes contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-na democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros podem receber, habitualmente, havendo condições econômico-financeiras para tanto, uma remuneração sobre o capital integralizado, como condição de sua adesão.
4. Autonomia e independência	As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.
5. Educação, formação e informação	As cooperativas promovem a educação e formação dos seus membros, dos representantes eleitos e trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas.
6. Intercooperação	As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
7. Interesse pela comunidade	As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades mediante políticas aprovadas pelos membros.

Fonte: Portal do cooperativismo Financeiro (2016, p. 1)

### 3 CONCLUSÃO

As cooperativas de crédito se constituem como sociedades de pessoas e não de capital. A partir do desenvolvimento desse estudo é possível indicar e reconhecer a dimensão e a relevância das organizações cooperativas, seus valores e princípios, fundamentos legais e singularidades, evidenciados pelos sistemas organizacionais, complexidade de governança e gestão. Por sua ampla capilaridade no território nacional, as cooperativas impactam o desenvolvimento socioeconômico local e regional de milhares de brasileiros. Essa premissa encontra sustentação no modelo associativo de negócio, que não visa lucro e distribui entre os associados as sobras resultantes de suas atividades, o que permite às cooperativas ofertarem seus produtos e serviços financeiros com taxas mais acessíveis, beneficiando os associados e a comunidade como um todo.

Nesse sentido, a partir do que foi explorado no presente estudo, pode-se concluir também que para uma cooperativa, a gestão de pessoas humanizada deve ser a característica primordial na construção de uma organização, que visa o crescimento econômico, social e cultural do seu espaço interno e externo. A gestão de pessoas no âmbito organizacional é de extrema importância, uma vez que, as transformações ocorridas ao longo dos anos nas organizações fizeram com que houvesse diversas implantações de setores direcionados aos seus colaboradores, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento e capacitação dessas pessoas. As cooperativas de crédito atuam no mercado para serem justas e democráticas, então, para que isso seja possível, políticas justas de comportamento e de trabalho também devem ser incluídas para os indivíduos que compõe essa organização.

Este estudo também buscou esclarecer a importância do cooperativismo na gestão de pessoas para o desenvolvimento econômico de uma organização que visa destaque no mercado competitivo, que demanda cada vez mais acerca das necessidades do cliente e o desenvolvimento de tecnologias que auxiliem no planejamento de uma organização. O trabalho explorou como o cooperativismo pode ser fator determinante para o planejamento da gestão de pessoas em uma organização, bem como pode agregar positivamente ao ser incluído numa cooperativa de crédito, colaborando para que as demandas e ofertas de serviços ocorram de forma sustentável e progressiva, visando o bem-estar do colaborador atrelado ao crescimento mútuo da organização.



Ademais, esse estudo demonstrou como a qualidade de vida no trabalho pode desempenhar um papel de extrema importância para manter os colaboradores motivados e comprometidos e que cabe ao gestor garantir essa efetividade, mantendo as equipes unidas e motivadas pelas suas necessidades, respeitando a hierarquia de cada um e buscando seu propósito. Pois, quanto melhor o relacionamento entre os colaboradores e os gestores, melhor será o clima organizacional, pois os fatores motivacionais são os causadores do aumento da produtividade e da satisfação pelo trabalho e pelo ambiente em si.

## REFERÊNCIAS

AUGUSTO, C. A. A vantagem competitiva das organizações: uma análise da visão baseada em recursos. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, n. 24, p. 19, 26 mar. 2018.

ASSUNÇÃO, J. **Benefícios do cooperativismo de crédito**: impacto sobre a bancarização. Sicredi, 2020. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/media/produtos/beneficios-do-cooperativismo-de-credito.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2023.

BAGGIO, D. K. et al. Gestão humanizada e capitalismo consciente: diferenciais valorativos e competitivos no cooperativismo de crédito a partir da análise de uma agência Sicredi. **Desenvolvimento Regional em Debate**, v. 12, p. 41-57, 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo**. v. 2, dez. 2023. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/Panorama\\_do\\_sistema\\_nacional\\_de\\_credito\\_cooperativo\\_v2.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/Panorama_do_sistema_nacional_de_credito_cooperativo_v2.pdf). Acesso em: 5 ago. 2023.

BERENGUEL, E. C. et al. Qualidade de vida na perspectiva dos colaboradores como uma questão de rentabilidade e sustentabilidade no trabalho. **Revista EPeQ/Fafibe**, v.4, p. 1-12, 2012.

BIALOSKORSKI-NETO, S. Economia e gestão de organizações cooperativas. 2a ed. São Paulo: **Atlas**, 2012.

BINOTTO, D. L. et al. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: aspectos positivos e negativos. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, n. 03, p. 05-17, 2020.

BLOG DO SICREDI. **Entenda a diferença entre a cooperativa de crédito e os bancos comerciais**. 2022. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/site/blog/entenda-diferencas-entre-cooperativa-de-credito-e-os-bancos-comerciais/>. Acesso em: 18 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DF. 1971. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5764.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm). Acesso em: 5 set. 2023.

BÚRIGO, C. C. D. Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo de Caso na Universidade Federal e Santa Catarina. 174 p. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/77165/106866.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 ago. 2023.

BÜTTENBENDER, P. L. Desenvolvimento cooperativo. In: GRIEBELER, M. P. D.; RIEDI, M. (org.). **Dicionário de Desenvolvimento Regional e temas correlatos**. Uruguaiana: Conceito, p. 99-102, 2017.

BÜTTENBENDER, P. L. et al. Estratégias de gestão de uma cooperativa de crédito resultantes da avaliação econômica e financeira (2013 a 2017). **Desenvolvimento Regional em Debate**, v. 10, 2020.

CAMPIC. **A história do cooperativismo**. 2013. Disponível em: <https://www.campic.ufv.br/informativos/a-historia-do-cooperativismo/>. Acesso em: 5 ago. 2023.

CARNEIRO, L. C. Qualidade de Vida no Trabalho. In: **Cursos em Gestão Especializada em Gestão de Pessoas**. Universidade Federal da Bahia, ADMG99, Salvador, 2018. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/559730/2/eBook%20Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2023.

CARVALHO, A. D.; PERES, J. M. O papel da gestão de Pessoas em cooperativas agropecuárias como desenvolvimento regional. **FATEC Sebrae**, v. 2, n. 3, 2015.

CARVALHO, A. D.; SILVA, B. A. R. A gestão de pessoas e o relacionamento interpessoal no cooperativismo. **Recape**, v. 7, n. 3, p. 139-150, 2017.

CHEREMETA, M. et al. Construção da versão abreviada do QWLQ-78: um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, v. 3, n. 1, 2011.

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

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

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

CHIAVENATO, I. Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. 8 ed. São Paulo: **Manole**, 2016.

COOP. Cooperativa de crédito: o que é e como funciona? 2016. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/o-que-e-uma-cooperativa-de-credito-2/>. Acesso em: 10 ago. 2023.

COOP. Cooperativas crescem mais que o sistema financeiro como um todo em 2022. 2023. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2023/07/cooperativas-crescem-mais-que-o-sistema-financieiro-como-um-todo-em-2022/>. Acesso em: 5 set. 2023.

COOP. **História do Cooperativismo**. 2016. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo-2/historia-do-cooperativismo/>. Acesso em: 9 set. 2023.

COOP. Sicredi disponibiliza R\$ 60 bilhões para safra 2023/2024. 2023. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2023/07/sicredi-disponibiliza-r-60-bilhoes-para-safra-2023-2024/>. Acesso em: 20 ago. 2023.

DANIEL, K. B. et al. Gestão humanizada e capitalismo consciente: diferenciais valorativos e competitivos no cooperativismo de crédito a partir da análise de uma agência sicredi. **Revista Desenvolvimento Regional em Debate**, v. 12, p. 41-57, 2022.

DEGGERONE, Z. A.; DEFFACI, A. P. B. Os processos de Gestão de Pessoas em uma Cooperativa de Crédito: um estudo em uma Agência da Cresol no Alto Uruguai (RS). **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 20, p. 99-114, 2022.

DIAS, C. A.; SIQUEIRA, M. V. S.; MEDEIROS, B. N. Tédio e trabalho nas organizações: do mal-estar à ressignificação. **Revista Subjetividades**, v. 19, n. 2, p. 1, 2019.

DUARTE, L. R. S.; CASTO, E. M. C. Amor, trabalho e conhecimento: as fontes de vida. *Revista Latino-americana de Psicologia Corporal*, n. 7, p.1-19, 2018.

FARIAS, C. M. F.; GIL, M. F. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria. **Rede e-Tec**. Brasil, p. 92, 2013.

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – uma experiência brasileira. **Revista de Administração**, v. 24, n. 4, p. 29-38, 1988.

FLECK, M. P. A. O instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial da Saúde (WHOQOL-100): características e perspectivas. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, v. 5, n. 1, 2000.

FRANTZ, W. Associativismo, cooperativismo e economia solidária. **Ijuí: Unijuí**, 2012.

FURLANETTO, C. D. M.; WEYMER, A. S. Q.; MATOS, R. D. Capitalismo consciente e construção de relações humanizadas: um estudo em uma cooperativa de crédito sob a perspectiva do sensemaking. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 2, p. 1-16, 2023.

GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: **Atlas**, 2006.

GINANTE, A. Gestão de pessoas como vantagem competitiva. **Gv-Executivo**, v. 17, n. 4, p. 24-28, 2018.

GUIMARÃES, M. P. **O Papel da Gestão de Pessoas em Cooperativas de Araguaína**. 37 p. 2020. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Gestão de Cooperativas) – Universidade Federal de Tocantins, Araguaína, 2020. Disponível em:

<http://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/523D9/1/MYLKA%20PEREIRA%20GUIMAR%C3%83ES%20-%20TCC%20-%20COOPERATIVISMO.pdf>. Acesso em: 10 set. 2023.

HORA-NETO, M. C.; RANGEL-BISNETO, A.; MENEZES, L. O. Qualidade de vida no trabalho: a percepção dos funcionários de uma cooperativa de crédito. **Revista Formadores - Vivências e Estudos**, v. 11, n. 2, p. 56 - 68, 2018.

JACQUES, E. R.; GONÇALVES, F. L. Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. **Economia e Sociedade**, v. 25, n. 2, p. 489-509, 2016.

KISLANSKY, K. Muita alma nessa hora: lições para empreender com propósito. Curitiba: ed. **Voo**, 2018.

LACOMBE, F.; JOSÉ, M; HEILBORN, G. L. J. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. – 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LARISSA, R. S. D.; ELIANA, M. C. C. Amor, trabalho e conhecimento: as fontes da vida. **Revista Latino-americana de Psicologia Corporal**. v. 7, p.1-19, 2018.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT**. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2004. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2649486/mod\\_resource/content/1/LIMONGI-FRAN%C3%87A%202004%20Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2649486/mod_resource/content/1/LIMONGI-FRAN%C3%87A%202004%20Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho.pdf). Acesso em: 5 set. 2023.

MACKEY, J.; SISODIA, R. Capitalismo Consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios. **Tradução Rosemarie Ziegelmaier**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Evolução do cooperativismo no Brasil: DENACOOP em ação / Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. – Brasília: MAPA, 2006. 124 p.

MARTINS, P. R; NUNES, A. L. P.F. Recursos Humanos frente às exigências contemporâneas de mudanças no ambiente de trabalho / Human Resources in view of the contemporary demands of changes in the work environment. **Id On Line. Revista de Psicologia**, v. 15, n. 57, p. 872-887, 2021.

MARTINS, M. V. Enquanto bancos fecham agências, as cooperativas de crédito abrem. **Economia SC**. 2022. Disponível em: <https://economiasc.com/2022/06/02/enquanto-os-bancos-fecham-agencias-as-cooperativas-de-credito-abrem/>. Acesso em: 13 set. 2023.

MUNDOCOOP. **Cooperativas dobram o número de agências enquanto bancos tradicionais perdem 5,8 mil**. 2022. Disponível em: <https://mundocoop.com.br/destaque/cooperativas-dobram-o-numero-de-agencias-enquanto-bancos-tradicionais-perdem-5-8-mil/>. Acesso em: 11 set. 2023.

NETO, M. C. H.; BISNETTO, A. R.; MENEZES, C. O. Qualidade de vida no trabalho: a percepção dos funcionários de uma cooperativa de crédito. **Revista Formadores - Vivências e Estudos**, v. 11, n. 2, p. 56 - 68, 2018.

WHO. World Health Organization. Health indicators. Conceptual and operational considerations. Washington, 2018. Disponível em: [https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/49056/09789275120057\\_eng.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/49056/09789275120057_eng.pdf?sequence=6&isAllowed=y). Acesso em 20 out. 2023.

OCB. Organização das cooperativas Brasileiras. Impacto do cooperativismo na economia Brasileira, 2023. Disponível em: <https://anuario.coop.br/brasil/o-impacto-do-cooperativismo-na-economia-brasileira>. Acesso em 15 set. 2023.

PINHEIRO, M. A. H. Cooperativas de crédito: História da evolução normativa no Brasil (6a ed.). Banco Central do Brasil, 2008. Disponível em: <http://www.concursosbancarios.com.br/Dataweb/Editor/Livro-CoopDe%20Cr%C3%A9dito%20-%20Bacen.Pdf>. Acesso em: 17 set. 2023.

POLONIO, Wilson Alves. Manual das Sociedades Cooperativas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORT, M. Mitigando o desafio do desconhecimento, por Márcio Port. **COOP**. 2023. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2023/01/o-desafio-do-desconhecimento-por-marcio-port/>. Acesso em: 5 set. 2023.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. Estudo mostra capacidade do cooperativismo de crédito de levar serviços financeiros a pequenos municípios. 2020. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2020/07/estudo-mostra-capacidade-do-cooperativismo-de-credito-de-levar-servicos-financeiros-a-pequenos-municipios/>. Acesso em: 18 out. 2023.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. Os 7 princípios do cooperativismo. 2023. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-docooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>. Acesso em: 10 out. 2023.

RELATÓRIO DE ECONOMIA BANCÁRIA. Crescimento das Cooperativas de Crédito. 2020. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/boxe\\_relatorio\\_de\\_economia\\_bancaria/boxe\\_6\\_crescimento\\_cooperativas.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/boxe_relatorio_de_economia_bancaria/boxe_6_crescimento_cooperativas.pdf). Acesso em: 15 set. 2023.

RECHI, A. F. M; CICHOCKI, K. F. Análise da gestão por competências em uma cooperativa de crédito do sudoeste do paraná. P. 58. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013. Disponível em: [https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/13932/2/PB\\_COADM\\_2013\\_1\\_02.pdf](https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/13932/2/PB_COADM_2013_1_02.pdf). Acesso em: 22 ago. 2023.

ROSSÉS et al. Um estudo sobre os processos de gestão de pessoas em uma cooperativa de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 6, n. 11, 2019.

SANTOS, A. S.; MORAIS, R. T. R. Gestão Estratégica de Pessoas em Organizações Cooperativas de Saúde: Estudo de Caso Múltiplo. Disponível em: [file:///C:/Users/dell/Downloads/520-Texto%20do%20Artigo-1203-3-10-0170425%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/dell/Downloads/520-Texto%20do%20Artigo-1203-3-10-0170425%20(2).pdf). Acesso em: 15 out. 2023.

SANTOS, E. M.; ROQUETE, F. R. Práticas de gestão em cooperativas: um estudo de caso de uma cooperativa de transporte de passageiros em táxi de Belo Horizonte. Simpósio de gestão em tecnologia, 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/15318416.pdf>. Acesso em: 26 out. 2023.

SARMENTO, J. M. G.; PIRES, V. A. V. A evolução das cooperativas de crédito no brasil e a contribuição do sicoob guaranicredi para os municípios que atende. **Revista Científica UNIFACGOC**, v. 6, n. 2, p. 66-83, 2021.

SARTOR, C. R.; KNUPPEL, M. A. C. As relações entre o econômico e o social no cooperativismo: algumas reflexões. **Publica Cresol**, p.1-11, 2016.

SILVA, L. B.; JUNIOR, A. G. As cooperativas de crédito mútuo no Brasil. *Caderno de Administração*, v. 20, n. 1, 2012.

STECCA, J. P.; ALBUQUERQUE, L. G.; VON ENDE, M. As influências da gestão de pessoas no comprometimento. **Revista de Administração**, v. 9, n. 4, p. 721-737. 2016.

STECCA, J. P. et al. A gestão das pessoas nas cooperativas: percepção do subsistema de recursos humanos das cooperativas de crédito segundo o perfil dos colaboradores. **Revista Gesto**, v. 8, n. 16, 2021.

STECCA, J. P. et al. Estratégias de gestão de pessoas: a percepção dos colaboradores das cooperativas de crédito. **Revista Gesto**, v. 9, n. 1, p. 56-72, 2020.

STONE, D. L. et al. The influence of technology on the future of human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 25, n. 2, p. 216-231, 2015.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: A organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 2, p. 20-30, 2001.

VIANAL, C. L. et al. Participação democrática e digital em cooperativas de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 8, n. 16, 2021.

VIEIRA, L; CARVALHO, N. M. R. A importância da gestão de pessoas nas organizações. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 2, n. 2. 2015.