

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, INOVAÇÃO E NEGÓCIOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**COMPORTAMENTO, APRENDIZAGEM E GESTÃO DE PESSOAS**

**VINÍCIUS LÓSS DOS SANTOS**

**GOVERNANÇA COOPERATIVA:**  
**o papel da gestão de pessoas nas esferas decisórias em cooperativas de crédito**

PASSO FUNDO – RS

2023

**VINÍCIUS LÓSS DOS SANTOS**

**GOVERNANÇA COOPERATIVA:  
o papel da gestão de pessoas nas esferas decisórias em cooperativas de crédito**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa: Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato

CIP – Catalogação na Publicação

---

S237g Santos, Vinícius Lóss dos  
Governança cooperativa [recurso eletrônico] : o papel da gestão de pessoas nas esferas decisórias em cooperativas de crédito / Vinícius Lóss dos Santos. – 2023.

1.200 KB ; PDF.

Orientadora: Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato.  
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Passo Fundo, 2023.

1. Cooperativas de crédito. 2. Administração de pessoal. 3. Processo decisório. 4. Governança corporativa. I. Mozzato, Anelise Rebelato, orientadora. II. Título.

CDU: 658

---

Catalogação: Bibliotecária Jucelei Rodrigues Domingues - CRB 10/1569

**VINÍCIUS LÓSS DOS SANTOS**

**GOVERNANÇA COOPERATIVA:  
o papel da gestão de pessoas nas esferas decisórias em cooperativas de crédito**

Dissertação de Mestrado aprovada em 12 de dezembro de 2023, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa: Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato  
UPF – Orientadora

Prof. Dr. Rodrigo Angonese  
UPF – Examinador

Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer  
PUC-PR – Examinador

PASSO FUNDO  
2023

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me manter centrado, com saúde, muita força, disciplina e motivação para seguir em frente e nunca parar diante das dificuldades.

À minha família, que sempre me incentivou e serviu de espelho para realizar este sonho e que teve muita compreensão em minhas ausências.

A meus pais, Léo e Lêda, pelo amor, exemplo de superação, luta e determinação, pois me mostraram que não existem batalhas que não possamos vencer.

À minha Dra. Mônica Lóss dos Santos (minha irmã), Profa. Ms. Maria Lêda Lóss dos Santos (minha mãe) e ao Prof. Dr. Cássio Moraes Lóss (meu primo), que foram fonte de inspiração para seguir meus estudos acadêmicos.

Aos meus professores, em especial, à minha orientadora, Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato, pelas incontáveis horas que dedicou a me orientar e instruir.

Ao Sr. Carlos Rogério Matuella, Presidente da Sicredi Botucaraí RS/MG, pelo apoio, confiança e incentivo em seguir nessa dissertação.

Ao Diretor Executivo Eudes Clóvis Mesacasa, pelo estímulo e apoio na realização deste mestrado.

Aos meus colegas GRD Cátia da Silveira Fernandes e Diretor de Operações Luiz Fernando e, em seus nomes, todos os colegas e demais executivos, que de alguma forma contribuíram para o estudo.

Às minhas colegas de gestão de pessoas, pela disponibilidade e atenção.

À Sicredi Botucaraí RS/MG, pelo apoio financeiro.

Aos meus mestres de amor e carinho, ao cooperativismo de crédito José Cesar Wunch, Adriana Conceição Barros Mês (in memoriam) e Mauricio Jorge Machado.

A todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha jornada durante esse mestrado, meu muito obrigado.

## RESUMO

O tema central deste estudo é estabelecer a relação entre Governança Cooperativa (GCoop) e a Gestão de Pessoas (GP), pois a GP é estratégica na relação com as esferas decisórias em organizações cooperativas. A literatura mostra que em diversos segmentos organizacionais, a área de GP tem um papel fundamental para o desdobramento das estratégias dos negócios, bem como o desdobramento dos norteadores estratégicos, através do desenvolvimento das pessoas dentro do mundo corporativo. E esse desenvolvimento pode acontecer por meio da aplicação das políticas e práticas de GP, que tem como objetivo, além de apoiar a gestão executiva, também apoiar a esfera da governança, nesse caso, a governança cooperativa, que se assemelha à governança corporativa. Porém, aqui reúne seus diferenciais, pois leva em conta os elementos de uma organização cooperativa, que é uma sociedade de pessoas com um interesse em comum. Nesse mesmo sentido, direcionou-se esse estudo para as cooperativas de crédito, as quais se encontram em um ambiente financeiro nacional, onde as mesmas estão submetidas às leis que estabelecem política de governança, que torna necessário a instituição de agentes de governança. Diante disso, este estudo propõe-se a compreender a importância da inserção da gestão de pessoas junto às esferas decisórias da governança cooperativa, no contexto de cooperativas de crédito. Dentro dessa proposta delineou-se como objetivos específicos: a) verificar como a gestão de pessoas se relaciona com a alta governança cooperativa e de gestão na Cooperativa de Crédito em estudo; b) identificar os principais desafios e avanços na interface entre a gestão de pessoas e a governança cooperativa no caso em estudo; c) identificar se a relação entre gestão de pessoas e a governança cooperativa contribui para a qualificação da tomada de decisão a assuntos relacionados à estratégia de pessoas. Metodologicamente, este estudo se caracteriza como sendo uma pesquisa social aplicada, de abordagem realista, sendo desenvolvida em nível descritivo, em cunho metodológico qualitativo, e o procedimento técnico do estudo consiste em um estudo de caso. Este estudo foi efetivado em organizações cooperativas do segmento crédito e os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, grupo focal e observação “in loco”. As informações foram organizadas em tabelas e quadros, sendo posteriormente analisadas descritivamente, sendo realizadas em associações de grupos. Em seguida, os dados foram organizados com o apoio de tabelas dinâmicas, posteriormente ponderados e triangulados por meio de análise de conteúdo. Os resultados apontam o papel e a importância da área de gestão de pessoas, apoiando a esfera de governança dentro das cooperativas, tendo como elemento de apoio às políticas e práticas de gestão de pessoas, associadas às políticas e práticas de governança cooperativa, onde pode exercer um papel de influência e engajamento para apoiar efetivamente nas tomadas de decisão. Conclui-se que é de fundamental importância a relação de gestão de pessoas junto a todos os agentes da governança, pois quanto mais próximos e mais alinhados estiverem GP e GCoop, maiores e mais efetivas serão as contribuições junto à alta liderança, obtendo assim melhores resultados que podem refletir nas estratégias organizacionais das cooperativas, tendo reflexos nas ações de engajamento dos colaboradores junto aos associados e comunidades.

**Palavras-chave:** Governança Cooperativa. Gestão de Pessoas. Governança Corporativa. Cooperativismo. Cooperativismo de Crédito. Políticas de governança.

## ABSTRACT

The central theme of this study is to establish the relationship between Cooperative Governance (GCoop) and People Management (GP), whether GP is strategic in the relationship with decision-making spheres in cooperative organizations. The literature shows that in several organizational segments the PM area plays a fundamental role in the deployment of business strategies, as well as the deployment of strategic guidelines, through the development of people within the corporate world. And this development can occur through the application of PM policies and practices that aim not only to support executive management, but also to support the sphere of governance, in this case cooperative governance, which is similar to corporate governance. However, here it brings together its differences, as it takes into account the elements of a cooperative organization, which is a society of people with a common interest. In the same sense, this study was directed at credit cooperatives, which are located in a national financial environment, where they are subject to laws that establish governance policies that make it necessary to establish governance agents. Given this, this study aims to understand the importance of inserting people management into the decision-making spheres of cooperative governance, in the context of credit cooperatives. Within this proposal, specific objectives were outlined: a) verify how people management relates to high cooperative governance and management in the Credit Cooperative under study; b) identify the main challenges and advances in the interface between people management and cooperative governance in the case under study; c) identify whether the relationship between people management and cooperative governance contributes to the qualification of decision-making on matters related to people strategy. Methodologically, this study is characterized as being an applied social research, with a realistic approach, being developed at a descriptive level, with a qualitative methodological approach, considering that the study strategy consists of a case study. This study was carried out in cooperative organizations in the credit segment and data was collected through semi-structured interviews, focus groups and in-locu observation. The information was organized into tables and charts, and was subsequently analyzed descriptively, carried out in group associations. The data was then organized with the support of pivot tables, subsequently weighted and triangulated through content analysis. The results indicate that the role and importance of the people management area supporting the governance sphere within cooperatives, having as a supporting element the people management policies and practices associated with cooperative governance policies and practices, where it can exercise a role of influence and engagement to effectively support decision-making. It is concluded that the people management relationship with all governance agents is of fundamental importance, as the closer and more aligned GP and GCoop are, the greater and more effective the contributions will be to senior leadership, thus achieving better results. which can reflect on the organizational strategies of cooperatives, having an impact on employee engagement actions with members and communities.

**Keywords:** Cooperative Governance. People management. Corporate governance. Cooperativism. Credit Cooperatives. Governance policies.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Governança e gestão .....	33
Figura 2 – Fases análise de conteúdo .....	42
Figura 3 – Organograma de Cooperativa de Crédito .....	48
Figura 4 – Estrutura de Governança – Pirâmide.....	55

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Agentes de Governança em Cooperativas .....	22
Quadro 2 – Categorias na relação entre gestão corporativa e gestão de pessoas .....	35
Quadro 3 – Validade e confiabilidade do estudo.....	43
Quadro 4 – Princípios universais do cooperativismo .....	45
Quadro 5 – Categorias de políticas e práticas de gestão de pessoas .....	56
Quadro 6 – Categorias relacionadas à governança cooperativa .....	58
Quadro 7 – Perfil socioprofissional dos participantes da pesquisa - profissionais de GP.....	59
Quadro 8 – Perfil socioprofissional dos participantes da pesquisa - Presidentes e Diretores ..	60
Quadro 9 – Perfil socioprofissional dos participantes da pesquisa - grupo focal.....	61
Quadro 10 – Posições da governança que os profissionais de GP se relacionam .....	64
Quadro 11 – Modo como ocorre a relação entre a GCoop e a GP .....	69
Quadro 12 – Apoio entre a área de GP e a GCoop.....	76
Quadro 13 – Em relação às decisões estratégicas da Governança, de que forma o apoio acontece? .....	81
Quadro 14 – A importância de uma relação efetiva .....	86

## **LISTA DE TABELA**

Tabela 1 – Número de participantes e sua caracterização .....	39
---	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ACI	– Aliança Cooperativa Internacional
GC	– Governança Corporativa
GCoop	– Governança Cooperativa
GEP	– Gestão Estratégica de Pessoas
GP	– Gestão de Pessoas
HRM	– Gestão de Recursos Humanos
IBGC	– Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
OCB	– Organização das Cooperativas Brasileiras
RH	– Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1	OBJETIVOS.....	14
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>14</b>
1.2	JUSTIFICATIVA.....	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
2.1	A GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	18
<b>2.1.1</b>	<b>ESG e sua aplicação organizacional</b> .....	<b>20</b>
2.2	GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS .....	21
<b>2.2.1</b>	<b>Caracterizando a governança cooperativa e seus aspectos inerentes</b> .....	<b>24</b>
2.3	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS .....	25
2.4	GOVERNANÇA COOPERATIVA E GESTÃO DE PESSOAS – RELAÇÃO NECESSÁRIA .....	32
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>36</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
3.2	CAMPO DA PESQUISA.....	37
3.3	PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	38
3.4	PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DOS DADOS .....	39
3.5	PROCEDIMENTOS PARA AS ANÁLISES DOS DADOS .....	41
3.6	QUESTÕES ÉTICAS, VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA.....	43
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>44</b>
4.1	DADOS SECUNDÁRIOS .....	44
<b>4.1.1</b>	<b>O cooperativismo e suas peculiaridades</b> .....	<b>44</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Cooperativas de crédito</b> .....	<b>46</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Cooperativas de crédito estudadas</b> .....	<b>52</b>
4.1.3.1	Políticas e práticas de gestão de pessoas das cooperativas .....	52
4.1.3.2	Governança Cooperativa .....	57
4.2	DADOS PRIMÁRIOS .....	59
<b>4.2.1</b>	<b>Perfil socioprofissional dos participantes da pesquisa</b> .....	<b>59</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Análise das relações entre as práticas de gestão de pessoas e a governança cooperativa</b> .....	<b>62</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>91</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>96</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>102</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da ESAN também desvelou preocupações em relação à teoria e à prática da Gestão de Pessoas (GP) dentro do ambiente de trabalho, que desafiaram ao estudo da articulação entre GP e a Governança Cooperativa (GCoop). A GP está presente nas organizações empresariais e nas organizações cooperativas através de sua articulação estratégica nos diversos níveis de atuação, que podem envolver desde atração e captação, desenvolvimento, treinamento, qualificação e acompanhamento, apoiando ainda as decisões de alta relevância ao propósito do negócio empresarial. Por sua vez, é importante entender que existem algumas diferenças entre a Governança Corporativa (GC) e GCoop, embora a GC esteja presente em diferentes organizações: em algumas, por opção da estrutura, com o propósito de qualificar o processo de gestão e, em outras, por força de lei, como é o caso das organizações cooperativas de crédito. Este estudo, tem como foco GCoop, pois ela atua como instrumento de apoio à gestão nas esferas decisórias das organizações cooperativas.

As cooperativas são organizações com uma natureza societária cooperativa, sendo que alguns elementos são inseridos dentro desse contexto. Embora não exista uma ampla literatura relacionada ao tema (Bacen, 2009), aponta que as cooperativas se diferenciam principalmente por possuírem características como sendo sociedades de pessoas, e não de capital. Assim, as cooperativas acabam tendo na união de indivíduos características como: adesão voluntária e livre; a gestão democrática; a participação econômica dos membros; a autonomia e a independência; os princípios basilares de sua gestão. Essas diferenças, ao contrário do que acontece em grandes corporações privadas, nas cooperativas são administradas por seus associados, que são os donos do empreendimento cooperativo.

Tendo em vista essa lógica de gestão pode-se dizer que o conflito de agência<sup>1</sup> seria eliminado. Dessa forma, Bacen (2009, p. 64) aponta que: “deve-se ter em mente a grande possibilidade de que todos os sócios não tenham os mesmos objetivos ou interesses, com retorno dos inevitáveis conflitos, a partir do momento em que ocorre segmentação entre os que conduzem os negócios e os demais associados.” Essa afirmação reforça a posição de que delegar decisões pelos associados a um grupo eleito de administradores legais (Conselho de

---

<sup>1</sup> Conflito de agência diz respeito a possibilidade de divergência de interesses entre acionistas e gestores, onde um tenta tirar vantagens do outro de uma mesma situação. Envolve problemas de assimetria de informações entre o agente e o proprietário e faz parte das considerações de Jensen; Meckling (1976 apud Kayo; Famá, 1997).

Administração, Diretoria Executiva) traz à tona, com natureza diversa, problemas clássicos de governança, que nesse sentido envolve seus órgãos de administração,

Assim, o propósito desse estudo é debater a relação entre o que se articula na relação entre a GCoop e a GP, tendo em vista que, nas últimas décadas, a GP tem passado por diversas mudanças e transformações, evoluindo de uma área operacional até chegar a um patamar de “*staff*” dentro de contexto organizacional, como aponta Sgarbosa (2022). A GP tem sido uma das responsáveis pela excelência e pelo aporte de capital intelectual, que simboliza a importância do capital humano. Como a GCoop é um tema complexo, a GP também gera seu nível de complexidade, pois atua com um tema central dentro das organizações, que são as pessoas, pois gerir o capital humano é fundamental para o sucesso das organizações devido às mudanças e evoluções contemporâneas.

Assim como apontam Santos e Mozzato (2023) ainda se pode ver que o campo da governança é muito amplo, complexo e que existe uma oportunidade de ser mais explorado, pois é possível observar que há possibilidades pela busca de estudos e pesquisas teóricas, que visem trazer respostas práticas, que ampliem os horizontes acerca de questionamentos, que tragam a possibilidade da coexistência e da convergência entre os temas relacionados à GCoop e à GP. Dessa forma, buscando a propagação de ações estratégicas para o contexto organizacional e, ao mesmo tempo, entender que essa parceria, de alguma maneira, seria um elemento agregador de subjetividade e aperfeiçoamento da decisão estratégica. É nesse sentido que Bucheroni et al. (2010) já apontava sobre a relação significativa e importante de tal relação, onde uma estimula a outra.

Nesse sentido, torna-se importante entender que GC é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2015). O que justifica esta discussão são justamente as mudanças e transformações que ocorreram e o patamar que elevaram a GP na esfera da estratégia.

As boas práticas de GC convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2015). Na visão de Passarela (2022), governança significa manter o equilíbrio entre poderes decisórios com a implantação de um Conselho de Administração. O autor esclarece que, quando se aplica o modelo de governança, alguns conflitos de agência podem ser evitados, uma vez que, com a implantação da governança,

cessa o poder pleno dos presidentes, que passam a ter que responder a um grupo chamado conselho, cujo papel é verificar a veracidade dos relatórios, checar as práticas de *compliance*, avaliar os riscos, formular estratégias e analisar os sistemas de gestão e propor mudanças na sua condução se necessário (Passarela, 2022, p. 29).

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), conforme Barney (1991) coloca as pessoas como condição primordial para alcançar competitividade, ao serem considerados recursos valiosos, raros e difíceis de imitar. Dessa forma, esse cenário de transformações e mudanças trouxe uma perspectiva de espaço mais estratégico aos profissionais de GP, associada cada vez mais próxima da alta gestão dentro das organizações, trazendo, assim, uma perspectiva também de valorização dentro dessa esfera de decisões estratégicas.

Conforme Oliveira et al. (2015, p. 244), “a governança passou a ser uma capacidade humana, onde a sociedade passou a adotar sistemas de representação, de instituições e processos para elas mesmas se gerirem, em um movimento voluntário.” Assim, entende-se que a governança associada à GEP pode, de certa forma, vir a qualificar o movimento de decisões, supondo que essa interação tem a possibilidade de qualificar a decisão devido à articulação de conhecimentos e expertises entre as duas esferas.

Por outro lado, em relação à governança dentro das Cooperativas de Crédito, Meinen aponta que (elas) “...têm um papel ideal de instruir políticas de GP que permitam atrair e reter bons profissionais e mantê-los em sintonia com os objetivos da organização” (2014, p. 199). Dessa forma, é importante entender que integrantes da GP se constituem como atores da governança dentro das Cooperativas de Crédito, juntamente com o Conselho de Administração/Diretoria (Presidentes, Diretores Executivos, Diretores de Operações, Diretores de Negócios).

Conforme Furlanetto, Mattos e Weymer (2023) no que se refere à importância, um bom alinhamento e a clara comunicação desempenham uma visível transparência no sentido de minimizar os conflitos e construir significados, que sejam comuns aos propósitos de uma cooperativa de crédito.

A valorização estratégica da GP acaba por lançar novas luzes sobre o campo, ampliando o debate sobre suas práticas, tanto em críticas como em aprovações. Diferentes prismas podem ser utilizados nesse sentido, tais como a natureza das políticas da GP, a efetividade de suas práticas, o real interesse das decisões, o grau de impacto das decisões na qualidade de vida dos funcionários etc. (Muzzio, 2014).

Por essa ótica, a proximidade do apoio à decisão estratégica parece estar em evidência nas organizações. Portanto, trazer ao debate a relação da GCoop em Cooperativas de Crédito

e a GP em um contexto estratégico, é importante. Conforme aponta Zhao et al. (2019), no estudo realizado em empresas chinesas e australianas, onde aborda lacunas no conhecimento sobre o envolvimento profissional de Recursos Humanos (RH) na tomada de decisões estratégicas na China, em comparação com a Austrália. Essa pesquisa visou a considerar o papel dos profissionais de RH na tomada de decisões estratégicas das empresas chinesas em comparação às empresas australianas, e aponta que em culturas coletivistas (China), o envolvimento do RH na tomada de decisão é apontado como positivo; já em culturas individualistas (Austrália), aponta como não sendo positivo o envolvimento do RH na tomada de decisão. Dessa maneira, com base no estudo de Zhao et al. (2019), é possível reafirmar a escassa literatura acerca da articulação dessas esferas que entrelaçam GP e GCoop.

Mesmo que exista uma representação importante do papel estratégico de GP dentro de uma organização, por meio da participação de um profissional da área na tomada de decisão estratégica, é possível que haja escassez ou falta de acesso à literatura, que articule e aprofunde essa tal relação GCoop e GP, o que impossibilita a visualização de dados concretos sobre essa contribuição.

Portanto, dada a necessidade de maior aprofundamento sobre a articulação entre a GCoop e a GP, delimita-se o problema dessa dissertação: como a gestão de pessoas contribui junto às esferas decisórias da governança cooperativa, em cooperativa de crédito? Exposto o questionamento, os objetivos são delineados na sequência, seguidos da justificativa para a realização desse estudo.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Compreender a importância da inserção da gestão de pessoas junto às esferas decisórias da governança cooperativa, no contexto de cooperativas de crédito.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Verificar como a gestão de pessoas se relaciona com a alta governança cooperativa e de gestão, na Cooperativa de Crédito em estudo.
- b) Identificar os principais desafios e avanços na interface entre a gestão de pessoas e a governança cooperativa no caso em estudo.

- c) Identificar se a relação entre gestão de pessoas e a governança cooperativa contribui para a qualificação da tomada de decisão a assuntos relacionados à estratégia de pessoas.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Quando se analisa a literatura acerca das discussões relativas à GC, identifica-se que a mesma tem por finalidade determinar um sistema que dê transparência em relação a acionistas, sócios e executivos que são liderados por um conselho de administração coordenado por seu presidente. Esta pode ser considerada uma evolução em termos de GC, pois, segundo Lodi, “a governança corporativa, sem esta denominação vem passando por uma evolução” (2000, p. 34). Assim, dentro do contexto do cooperativismo de crédito é importante se entender como a GP assume, ou não, papel relevante dentro dessa esfera decisória. Portanto, é nessa lógica que esse estudo tem o propósito de trazer à tona um debate da relação entre a GP e a GCoop dentro das Cooperativas de Crédito.

Tendo em vista que nas últimas décadas a GP tem passado por diversas mudanças e transformações, passando de uma área operacional para um patamar estratégico, no contexto organizacional, apoiando a alta liderança nas decisões de grande magnitude, justifica-se a realização dessa dissertação. Pois conforme Bucheroni et al. (2010), outra dimensão a ser considerada, visando a GC, é a GP, principalmente de dirigentes e executivos, pois dentro dessa dimensão, encontram-se conflitos de interesse, papéis dos tomadores de decisão na elaboração das políticas de GP e confiança dos investidores e outros temas que direcionam as melhores práticas de governança. Nesse sentido, ainda é possível apontar que a relação de GP com outros agentes da organização, podem subsidiar e apoiar outras dimensões do negócio.

Menezes e Silvério (2021), pressupõem que no contexto das relações entre a GP inserido nas arenas decisórias que “a influência a ser compreendida é a contingência às relações interpessoais, as quais são tecidas por sucessivas negociações por inúmeros conflitos entre membros das unidades de GP e os demais atores organizacionais.” Como referem Rossés et al. (2019, p. 108), quando dizem que “a moderna GP nas organizações está voltada para as pessoas, sendo atualmente, um diferencial importantíssimo para o sucesso das mesmas num cenário altamente competitivo”.

Com relação ao envolvimento na tomada de decisões estratégicas, Zhao et al. (2019) e Kelly e Gennard (2010) mostraram empiricamente que a atitude do CEO em relação à GRH é crucial para determinar se a função de RH é ou não capaz de fazer uma contribuição

estratégica para uma organização. Com relação a esse aspecto, Menezes e Silvério (2021), apontam que: “poucos estudos avaliam o contexto político que eventualmente modela os sistemas de gestão de pessoas” (p. 88). A considerar essa afirmação, é importante ressaltar que a GP é um ator que se relaciona diretamente com toda organização, em diferentes níveis e em diferentes proporções, porém, por vezes, a falta de uma clareza maior no seu papel a afasta de um modelo que poderia ser mais dinâmico em suas contribuições. Tal questão se confirma com a afirmação de Menezes e Silvério (2021, p. 88), os quais, tomando como referência os estudos de Becker e Huselid (2006); Becker, Huselid e Ulrich (2001), referem que:

a perspectiva política e processual da atividade organizacional, desenvolvida sobretudo pela literatura de estratégia, é considerada uma lacuna fundamental na literatura de GEP ao revelar a necessidade de o campo demonstrar como as atividades de GP, assumindo uma posição central nas decisões estratégicas, táticas e operacionais, podem influenciar a estratégia e os resultados organizacionais.

Porém, segundo Nunes e Silva (2006), quando se fala em Governança o tema acaba sendo muito amplo, pois o termo governança pode estar presente em uma transação, GC, governança de cadeias de valor e governança cívica, ou pública. De modo genérico, governança diz respeito à geração, implementação e monitoramento de regras e acordos sociais, bem como à legitimidade de todo o processo. Entretanto, nesse estudo assume-se o termo GCoop, a qual significa que é um modelo de gestão onde a direção estratégica constitui estágios que visam garantir a execução de objetivos estratégicos, garantindo que a gestão da cooperativa perpetue um modelo sustentável em conformidade com os interesses de seus associados. Em conformidade com o que aponta Port (2016), apesar de costumeiramente interpretar-se a governança apenas com segregação de atividades entre o conselho de administração e a diretoria executiva, vários são os aspectos que podem e devem fazer parte de uma política de governança cooperativa. O mesmo coloca que:

Como sociedade de pessoas, a vida de uma cooperativa tem por base o processo democrático, a participação e a tomada de decisões pela maioria do quadro social. Apesar disso, não seria possível que os executivos consultassem a todos os associados ou promovessem uma assembleia geral sempre que fosse necessária uma tomada de decisão. É para isso que os associados devem escolher seus representantes legítimos quando da eleição do conselho de administração, delegando a estes os poderes definidos no Estatuto Social, com o papel principal de analisar, decidir e acompanhar os rumos da cooperativa, em nome de todos os associados (Port, 2016, p. 43).

Deste modo, a proposta é investigar a GC dentro do universo das cooperativas de crédito. Assim como na afirmação anterior, pode-se perceber que existe a aplicação da

governança em diversos eixos, porém, nesse caso, o que se busca compreender é como a GP pode contribuir para a decisão estratégica dentro do processo de governança. Pois, conforme Menezes e Silvério (2021, p. 87), nesse aspecto “a literatura de gestão estratégica de pessoas (GEP), demonstra que determinadas práticas impactam os resultados operacionais, financeiros e de pessoal da organização, principalmente quando alinhadas à estratégia organizacional”.

Dessa forma, na teoria e na prática essa dissertação justifica-se pelo fato de serem escassos os estudos que tratam acerca desse tema: GP e GCoop em cooperativas de crédito e, principalmente, pesquisas que relacionam como a GP apoia a alta liderança nas esferas decisórias em cooperativas, inclusive nas cooperativas de crédito. Portanto, como foi identificado na revisão bibliométrica desenvolvida por Santos e Mozzato (2023), justifica-se a realização desta dissertação em razão de ainda se fazerem necessários estudos que abordem uma intersecção mais direta em relação aos temas: GEP e GCoop, sobretudo, os que relacionam como a GEP apoia a alta liderança nas esferas decisórias em cooperativas. Com base em Zhao et al. (2019), reafirma-se que a literatura acerca da GEP e GCoop, ainda são escassas. Mesmo que exista uma representação importante do papel estratégico de GP dentro de algumas organizações por meio da participação de um profissional da área na tomada de decisão estratégica, ainda muito se tem que evoluir, tanto na prática organizacional, quanto nas pesquisas científicas.

Nessa lógica é que esta dissertação é desenvolvida e aqui apresentada. Num primeiro momento, após a introdução, é apresentado os demais capítulos trabalhados. No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico utilizado, onde o mesmo tem seu foco nos aspectos teóricos da governança, gestão de pessoas e suas práticas no contexto da governança cooperativa. No capítulo três apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados nessa dissertação, onde é contemplado sua classificação, delineamento, o campo de pesquisa, participantes do estudo, procedimento para a coleta de dados, posteriormente o procedimento para análise e a interpretação dos dados. Na sequência é apresentado o quarto capítulo, onde apresenta-se a análise dos resultados qualitativos e quantitativos da pesquisa dentro do contexto do cooperativismo e cooperativismo de crédito, além das práticas de GP das cooperativas estudadas. Por fim no quinto capítulo expõe-se as conclusões da presente pesquisa, estando posteriormente apresentado o referencial teórico que embasaram esse estudo, de seus apêndices e demais conteúdos anexos que foram utilizados nessa dissertação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico que subsidia a presente Dissertação para o entendimento da temática que visa buscar a articulação entre GCoop e GP. Para isso, este referencial está dividido em quatro tópicos: inicialmente são expostos os conceitos de GC, GCoop GEP, em seguida, passa-se para as teorias e antecedentes que apoiam quanto aos temas de GCoop e GP e, sequencialmente, faz-se uma abordagem ao cooperativismo. Encerrando, no quarto tópico, apresenta-se o esquema conceitual analítico da pesquisa.

### 2.1 A GOVERNANÇA CORPORATIVA

O mundo das organizações vem sofrendo evoluções, cujas demandas corporativas ou organizacionais passaram a ser cada vez mais exigentes. Dessa forma, qualificar suas estruturas, não só de gestão, mas de controle e estratégia, também passou a ser uma demanda emergente. Voltando ao passado pode-se observar que a governança começa a ser falada há tempos. Passarela (2022), aponta que a história recente da governança começou a ter referência ainda no início do século XX, em virtude de as corporações passarem a ter relevância, em especial na Inglaterra, onde “se estabeleceu uma ideia de conselho de administração muito mais como um “chá das cinco”: uma reunião de amigos e pessoas da intimidade do presidente” (p. 27, 2022). Segundo essa afirmação, o cenário empresarial contemporâneo é marcado cada vez mais por necessidades de tornar o modelo de gestão mais profissional, seguro e confiável.

Em vista do exposto, o tema GC passa a ser ainda de maior interesse de seus sócios e *stakeholders* envolvidos e interessados nas organizações. Logo, como destaca Passarela (2022) pode-se se dizer que o histórico da evolução da governança está mais relacionado ao que se convencionou chamar de conflito de agência, que é a situação ou circunstância pela qual o dono do capital define um agente para ser seu representante em uma organização, tal como explicam Jensen e Meckling, (1976 apud Kayo; Famá, 1997, p. 2):

Nós definimos um relacionamento de agência como um contrato pelo qual uma ou mais pessoas (o principal(is)) contratam outra pessoa (o agente) para executar algum serviço em favor deles e que envolva delegar, ao agente, alguma autoridade de tomada de decisão. Se ambas as partes do relacionamento são maximizadores de utilidade existe boa razão para acreditar que o agente não agirá sempre pelos melhores interesses do principal.

GC é um conjunto de práticas e diretrizes que visam dar maior integridade ao modelo de gestão das organizações. O Instituto Brasileiro de GC (IBGC, 2015 p. 12), destaca que GC “é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”. Então, resume-se o conceito de GC como um sistema que visa a conduzir a empresa a um resultado sólido e com gestão segura, que acaba por estar alicerçada em quatro princípios básicos: transparência; equidade; prestação de contas; e responsabilidade corporativa.

Complementando, a GC é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2015). Os esforços visam a convergir para a estruturação de um ambiente de confiança tanto dentro da organização, quanto para os envolvidos externamente no contexto organizacional, pois se entende que a GC nasce de um possível conflito de interesses, que passa pela demanda de decisões estratégicas. Ou seja, segundo Passarela (2022), GC nada mais é do que o estabelecimento do equilíbrio de poderes decisórios, com a implantação do Conselho de Administração. Então foi nesse momento que ocorreu a conceituação moderna dos conselhos, com a responsabilidade de mitigar esse conflito de interesse.

As boas práticas de GC convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2015).

Conforme IBGC (2021, p. 7), com mudanças cada vez mais frequentes e complexas no ambiente de negócios, é natural que os conselhos não consigam, por vezes, dar conta de todas as demandas, passando o tema “pessoas” a concorrer com outras pautas igualmente importantes. Assim como a GC tomou forma e se consolidou no meio corporativo, vindo a se tornar um mecanismo importante, trouxe uma maior segurança e qualificação dos processos de gestão e decisão, novas formas de governança foram se derivando, tal como a GCoop, foco dessa dissertação. A Gccop é trabalhada na sequência, após a explanação sobre a ESG, exigência tanto da GC, quanto da GCoop.

### 2.1.1 ESG e sua aplicação organizacional

Independente do segmento de atuação, hoje, em um mundo globalizado, a informação está de fácil acesso e em alta velocidade, e o conceito de cidadania, sustentabilidade e consumo consciente cada vez mais próximo das pessoas. Visto que qualquer organização é feita de pessoas para pessoas, é inevitável que esses conceitos também se aproximem das organizações. Dessa forma, as organizações vêm incorporando as discussões e, em suas boas práticas de governança, o ESG (Environmental, Social and Corporate Governance), termo esse utilizado para Ambiental, Social e GC, com a finalidade de direcionador estratégico para ações a serem desenvolvidas pelas organizações a fim de qualificar a sustentabilidade.

Assim, conforme Passarela (2022, p. 40), hoje, nas organizações, independentemente de sua classe ou natureza, “existem três classes de decisores: governantes, executivos e públicos. E todos esses decisores precisam estar em sintonia com as expectativas do momento”. Dessa forma, o autor aponta que a boa gestão só faz sentido se houver respeito ao meio ambiente, ao ambiente social e à governança.

Enfim, o ESG é utilizado para referir ao tripé da sustentabilidade, sendo que cada letra tem referência a um dos três pilares que a sustentam. Porém, é importante entender por que a mesma tem tanta relevância para as organizações, pois seu acrônimo mostra a interação dos ambientes como todos (Ambiental, social e Governança) demonstrando a articulação dos três pilares como um ecossistema global, preocupado com a sustentabilidade do planeta. Segundo Costa e Ferezin (2021, p. 84):

A sustentabilidade é vista na atualidade como um fator primordial nas decisões dentro das organizações globalizadas. Os índices que mostram a verdadeira sustentabilidade, e não o efeito greenwashing, dentro das organizações são cada vez mais valorizados e discutidos no ambiente corporativo, chegando até obter importância nas Bolsas de Valores mundiais, fazendo as ações de organizações sustentáveis serem mais rentáveis que de organizações não tão preocupadas com esta questão, que já passou do nível de relevante para essencial.

Tendo em vista que as ações do ESG convergem para uma lógica de sustentabilidade é importante entender de uma maneira estruturada como o tripé da sustentabilidade está composto, assim, Elkington (2001), uma das maiores autoridades no assunto, destaca os três pilares: 1ª pilar) o econômico, no que hoje, dentro das organizações já presentes se refere ao capital, ao lucro, porém, também vêm com algumas outras denominações embutidas, como capital físico, capital humano e capital intelectual; 2º pilar) o ambiental, nesse caso considerado um dos mais relevantes, pois é o que vem a dar norte e direcionar todas as demais

ações, tanto econômicas quanto as sociais, em virtude de a mesma atingir diretamente todo o ecossistema do planeta, como seus recursos e seus habitantes. Ainda, Elkington (2001, p. 83) complementa que “o interesse sobre o pilar ecológico das empresas é como a capacidade de suporte da maioria dos ecossistemas, varia em relação ao número – e comportamento – dos atores econômicos que operam neles.”; 3º pilar) o social, o qual envolve as relações culturais e sociais, pois está diretamente ligada à capacidade das pessoas poderem se articular e trabalharem de forma conjunta buscando um objetivo em comum, gerando dessa forma um valor agregado a todos os ecossistemas do planeta, considerando o tripé da sustentabilidade.

Tendo em vista o terceiro pilar, é possível constatar que, quando retrata o trabalho em conjunto e colaborativo, se faz uma relação com o modelo cooperativo de trabalho, que se define como a união de forças, trabalhando em conjunto por um mesmo objetivo em comum. Ao se observar que ESG está diretamente ligado à sustentabilidade do empreendimento, seja ele qual for seu segmento, a presença do mesmo dentro do Cooperativismo também tem por finalidade proporcionar a sustentabilidade desse empreendimento, já estando aderente a essa prática, que visa contribuir com a estratégia e perenidade do negócio cooperativo.

## 2.2 GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS

As políticas de governança, além de definirem uma estrutura que permite uma articulação transparente e dividida entre diretoria executiva e conselho de administração, torna-se mais robusta a partir da introdução de outros elementos que tornam a gestão mais adequada e com maior segurança. O sistema cooperativo, aderindo às boas práticas de GC, incorpora princípios e recomendações objetivas para qualificar seu processo de governança. Para Ventura (2009, p. 69), o conceito de GCoop em sociedades cooperativas é “o conjunto de mecanismos e controles internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos das cooperativas, garantindo sua continuidade e os princípios cooperativistas.”

Dessa maneira pode-se afirmar que os agentes da governança têm um papel de extrema responsabilidade, tendo em vista que suas ações e decisões no âmbito das organizações cooperativas abrangem consequências relativamente significativas para os rumos do empreendimento cooperativo. O quadro 1 demonstra as responsabilidades de cada agente.

Quadro 1 – Agentes de Governança em Cooperativas

Agentes da Governança em Cooperativas	Descrição
<b>Associados</b>	São as pessoas que contribuem para a formação do capital social da cooperativa, e que, ao aderir aos propósitos sociais e preencher as condições estabelecidas no estatuto, tornam-se também beneficiários dos objetivos sociais. São, ao mesmo tempo, proprietários e usuários da sociedade.
<b>Assembleia Geral</b>	Órgão soberano da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta. Suas deliberações vinculam todos os cooperados, ainda que ausentes ou discordantes.
<b>Conselho de Administração / Diretoria</b>	Órgão colegiado, previsto em lei e eleito pela Assembleia Geral, encarregado do processo decisório da cooperativa na esfera de seu direcionamento estratégico. É o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade (cooperados) e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho/Diretoria recebe poderes dos cooperados e presta contas a eles por meio de Assembleia Geral.
<b>Gestão Executiva</b>	Conjunto de responsáveis pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração/Diretoria e deve prestar contas a este órgão. Sua criação deve estar prevista no estatuto social da cooperativa. Podem integrar a Gestão: Executivo Principal Responsável pela gestão da organização e coordenação das Diretorias ou Superintendências Executivas, escolhido pelo Conselho de Administração/Diretoria, dentre cooperados ou não. Diretores ou Superintendentes Executivos Profissionais responsáveis pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, após aprovação do Conselho de Administração/Diretoria.

Fonte: adaptado pelo autor de OCB (2015).

Assim, os agentes descritos são com base na atualização da legislação com a Lei Complementar 130/2009, que cita “...as cooperativas de crédito com conselho de administração podem criar diretoria executiva a ele subordinada, na qualidade de órgão estatutário composto por pessoas físicas associadas ou não, indicadas por aquele conselho (Lei Complementar 130/2009, art. 5º) e também a Resolução 3.589/10 Parágrafo - 18.” As cooperativas singulares de livre admissão de empresários, de pequenos empresários, microempresários e microempreendedores e as constituídas ao amparo do inciso I do § 3º do art. 12 devem adotar estrutura administrativa integrada por conselho de administração e por diretoria executiva a ele subordinada, cujos membros sejam eleitos pelo referido conselho entre pessoas físicas associadas ou não associadas, nos termos do art. 5º da Lei Complementar nº 130, de 2009, admitida a acumulação de cargos entre os dois órgãos para, no máximo, um dos membros do conselho, e vedada a acumulação das presidências.

Dessa maneira, afirma Meinen (2014, p. 14):

A junção das duas pirâmides: importante ressaltar que esse desenho organizacional é composto pela junção de dois organogramas, sendo um o tradicional, com a extremidade maior em sua base, representando a gestão / execução, e outro invertido, representando a estratégia, que tem sua maior extremidade no topo, na assembleia geral, composta pela totalidade dos associados.

Os princípios básicos da GC em Cooperativas são mecanismos que objetivam complementar suas atividades e permitir seu crescimento e sua perenidade de atividades com intuito de dar maior segurança ao seu crescimento e seus associados. Assim, o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (IBGC, 2015, p. 15) aponta que os princípios da Governança em Cooperativa são:

**Transparência:** Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização. **Equidade:** Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. **Prestação de contas (*accountability*):** Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis. **Responsabilidade corporativa:** Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.

Observando que as boas práticas são uma recomendação para qualificar o processo de gestão e decisão, além da segurança ao empreendimento, a mesma também vem ao encontro da preservação do empreendimento cooperativo. Para tanto, a GCoop tem suas particularidades na governança, inclusive ao se considerar os diferentes segmentos, a exemplo de uma cooperativa de crédito.

Conforme Pagnussatt (2004) na sua essência, as cooperativas de crédito singulares são geridas por um Conselho de Administração (inclui-se aqui o Presidente do conselho) e/ou Diretoria Executiva (Diretor Executivo, Diretor de Operações (obrigatórios) e Diretor de Negócios), onde esses órgãos têm como principal incumbência em implementar as decisões da Assembleia Geral e de estabelecer a governança interna em condições que atenda os interesses dos associados.

### 2.2.1 Caracterizando a governança cooperativa e seus aspectos inerentes

Se na GC um de seus principais objetivos é criar um clima que busque gerar confiança e dar maior segurança aos envolvidos, tanto na gestão quanto externamente, no contexto cooperativo não poderia ser diferente, principalmente por as cooperativas tratarem de empreendimento coletivo. Porém, GCoop leva em conta os princípios do cooperativismo e seus valores, como autogestão, solidariedade, respeito ao meio ambiente, justiça social e desenvolvimento socioeconômico de todos os atores envolvidos em seu funcionamento. Em síntese, segundo Fontes Filho (2009), “a GCoop, visa dimensionar as boas práticas de crédito, com o pressuposto de que também esse tipo de organização não pode prescindir de princípios e valores essenciais a sua condução.” (p. 13).

Conforme Meinen (2012) “a preocupação mais aguda com a governança nas cooperativas de crédito, considerando especialmente o plano da composição e do funcionamento dos órgãos de administração, é tema relativamente recente na ordem do dia a dia do setor” (p. 271), pois as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações sociais, raciais, políticas, religiosa e de gênero (IBGC, 2015). Dessa forma, sabe-se que a responsabilidade corporativa de quem está na gestão é de extrema importância, pois as demandas estratégicas são fundamentais para a sustentabilidade do negócio cooperativo, onde os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das cooperativas, visando a sua longevidade e perenidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (IBGC, 2015). A partir dessa afirmação, Fontes Filho (2009, p. 12) aponta que: “As cooperativas também funcionam conforme essa lógica, uma vez que a delegação de funções executivas a um profissional ou um grupo, cooperado ou não, o que gera diferenças no conhecimento do negócio pelos proprietários ou, mais apropriadamente pelos associados.”

Ainda conforme Gerhard, Moreira e Weymer (2021), apontam que: “[...] na implementação de um modelo de governança, deve haver uma clara separação entre os papéis desempenhados pelos administradores com funções estratégicas [...] e aqueles com funções executivas[...].” (p. 3).

Assim, pode-se entender de forma lógica o ambiente da governança, onde se tem agentes diretamente envolvidos e que costumeiramente interpretam a governança apenas como a segregação de atividades entre o conselho de administração e a diretoria executiva, sendo vários os aspectos que podem e devem fazer parte de uma política de GCoop (Meinen,

2014). O mesmo autor aponta que um desses aspectos se baseia na representação e na participação ativa dos associados, garantindo-lhes a possibilidade de estarem presentes junto às assembleias, em cujo momento poderão manifestar-se, e também, expor sua opinião nas decisões de cunho estratégico.

Pode-se referenciar aqui a criação de comitês estratégicos, os quais são conduzidos pelo conselho de administração que, nesse caso, inclui-se um comitê de GP como um facilitador do entendimento de assuntos e temas que cabem ao conselho saber. A missão do conselho de administração é proteger a cooperativa, promover o desenvolvimento socioeconômico dos cooperados, preservar a natureza cooperativa do negócio e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas. (IBGC, 2015).

Contrastando com essa ideia percebe-se que o processo de implantação e uma política de GCoop contribui com o crescimento sólido de uma cooperativa de crédito, pois, a partir da implantação de boas práticas de gestão e da segregação das atividades entre diretoria executiva e conselho de administração, a interação do associado visa ser um elemento de contribuição incalculável para a gestão estratégica da cooperativa.

Em razão dessa dualidade que ocorre na segregação entre diretoria executiva e conselho de administração nas cooperativas de crédito, conforme Meinen (2012) cabe lembrar que seja em um modelo de monístico ou em um modelo dual, em cooperativa de crédito, tanto conselheiros quanto diretores, requerem que ocorra qualificação no mínimo suficiente para estarem em condições de assumir as posições de liderança que impõem grandes desafios.

Além disso cabe reforçar que a partir da implementação da lei complementar 196/2022, visou modernizar ainda mais o cooperativismo financeiro (crédito), onde entende-se que aperfeiçoar o modelo de governança e *compliance* são essenciais para aprimorar seu planejamento estratégico e seu modelo de gestão.

### 2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

No cenário contemporâneo das organizações, independente de qual o segmento, existe a necessidade de premissas e diretrizes que visem a fortalecer a gestão organizacional em relação ao seu propósito e à sua missão. No âmbito cooperativo, talvez a gestão cooperativa faça ainda mais sentido, tendo em vista que, além de cuidar do controle e do interesse de seus sócios, o conselho de administração tem papel fundamental em se preocupar com a estratégia de negócios, pois através dele é que são definidos os rumos dos mesmos e a sustentabilidade do empreendimento. Dado a importância fundamental do papel da governança, torna-se

importante reunir o maior número de elementos que possam contribuir para a consolidação dos objetivos organizacionais. Nessa lógica, a gestão de pessoas necessita ser estratégica.

Segundo Bucheroni et al. (2010), ao se discutir o tema GC, é relevante observar duas dimensões, sendo a primeira os aspectos comportamentais da governança, que podem incluir a cultura organizacional, ética, liderança, responsabilidade social e confiança; e a segunda, a GP visando a governança com foco no treinamento, remuneração e seleção, principalmente executivos e conselhos. Nesse sentido poderia a GP estar mais próxima das esferas decisórias e tendo sua expertise sendo mais aproveitada para qualificar ainda mais as decisões da governança. Com base nessa ótica, surge uma necessidade de explorar a governança sob o prisma da GP nas organizações.

Conforme (Muzzio, 2014), tendo em vista que a GP é uma das áreas da organização em que é mais possível o desenvolvimento de estratégias e ações operacionais que contemplem a produção econômica e as relações simbólicas.

Ainda que isso possa haver um distanciamento da GP de algumas áreas da organização, por fatores intrínsecos a esta, não se pode deixar de entender que toda a decisão estratégica sempre visa dar solidez e continuidade ao empreendimento, seja qual for seu ramo ou segmento. Acredita-se que, quanto mais elementos relevantes forem associados ao fator estratégico, mais possibilidade de qualificar a decisão e tornar a organização mais competitiva e eficiente.

Assim conforme Rizzi; França e Assis (2023, p. 19):

Ao longo da história, a área de recursos humanos passou por diversas fases: contábil, legal, tecnicista, administrativa, estratégica e 4.0 ou digital. As empresas acompanharam as alterações ocorridas na sociedade ao longo dos anos e, por isso, tiveram que alterar o método de trabalho, expectativas, agregar novos valores, reforçar o respeito aos princípios éticos e regras de condutas legais nas relações com fornecedores, clientes e empregados, garantindo a diversidade, inclusão e equidade, além de gerir o conflito de gerações no ambiente de trabalho. Diante de tantas mudanças a área de recursos humanos também precisou evoluir.

Assim dentro da afirmação acima entende-se que para a área de GP repensar o seu papel ao longo do tempo também se tornou uma demanda estratégica, pois poder contribuir dentro do contexto organizacional é continuar mantendo-se relevante em um mundo corporativo que se modifica com muita velocidade.

Seja qual for o sistema organizacional e quais são seus métodos de mensuração, é uma questão muito relevante dentro de qualquer arcabouço organizacional. Investir na capacitação e desenvolvimento do quadro de colaboradores é uma estratégia que impacta diretamente no

apoio e no impulsionamento dos resultados, sejam eles qualitativos ou subjetivos das organizações. Dessa maneira, tomar decisões que se articulem e se aproximem das diretrizes e objetivos organizacionais são extremamente relevantes, pois além desses fatores, os líderes têm um papel que vai além do estratégico, pois eles são os responsáveis por estimular as pessoas sobre sua liderança a buscarem e atingirem seus resultados. À medida que evoluções acontecem, transformações ocorrem e a modernidade alcança o universo humano, não é possível se ter sucesso sem uma ampla sinergia e colaboração das pessoas. Levando-se em conta esse contexto, a GP, estar cada vez mais em interface com a estratégia, é de certa forma elemento básico nesse universo, pois o profissional de GP precisa, cada vez mais, possuir uma visão nítida das esferas de operações, liderança, estratégia e direção, que se combinadas e articuladas com efetiva sinergia, tem efetivo sinônimo de bons resultados.

Porém, é importante, como aponta Brewster (2007, p. 240), entender a natureza da gestão de RH, pois:

A gestão de recursos humanos é um assunto sem definição consensual. O assunto apropriado para HRM é muito debatido, apesar do fato de que a identificação de atividades e políticas específicas é central para abordagens teóricas de GRH (Weber; Kabsta, 2004). Não há acordo na lista do que o RH abrange. Alguns parecem estar incluídos na maioria das listas de tópicos coberto por GRH – recursos, desenvolvimento, recompensa – mas outros tópicos (como participação, relações sindicais, saúde e segurança, igualdade de oportunidades, flexibilidade de trabalho, progressão na carreira, desenho do trabalho e preocupações ambientais) estão incluídas em algumas concepções de GRH e ignoradas em outras.

Neste vasto campo, observa-se que em possibilidades de pesquisas teóricas e busca de respostas práticas, poder-se-ia ampliar os questionamentos e trazer a possibilidade da coexistência e da convergência entre GCoop e GP, buscando, dessa forma, a propagação de ações estratégicas para o contexto organizacional e, ao mesmo tempo, buscar entender que essa parceria, de alguma maneira, seria um elemento agregador de subjetividade e aperfeiçoamento da decisão estratégica. Conforme Bucheroni et al. (2010, p. 4) “...práticas de governança associadas aos aspectos de recursos humanos serão os princípios-guia para toda a organização e terão na figura dos principais executivos e membros do conselho de administração seus maiores disseminadores e incentivadores”. Na lógica da importância da GP, suas políticas e práticas são trabalhadas na sequência.

O ambiente organizacional é muito dinâmico e, em alguns momentos, pode-se dizer que o mesmo é agitado, o que não combina e não se contrasta com um ambiente burocrático. E quando se refere à estratégia fala-se em potencializar a capacidade humana, para que a mesma contribua com a estratégia e desenvolvimento do negócio. E isso se refere a qualquer

organização. Portanto, como afirma Sant'Anna (2008), a GP também precisou modificar o seu papel, e entender a sua relevância devido à expansão e aumento das demandas relacionadas a pessoas pelas organizações. Nesse contexto, onde antes se exigia um perfil, com o passar do tempo houve a necessidade de adaptar as habilidades e suas competências. Conforme Ferris et al. (1999) e Pontes (2014), o que antes demandava de proatividade e capacidade para interagir as oportunidades e desafios, para uma gestão eficiente e alinhada ao planejamento estratégico das organizações, cada vez mais agrega outras demandas e competências.

O fato sobre a presença da GP ser um elemento agregador junto às esferas de decisão pode ser subsidiada ainda a partir do estudo de Caldwell (2011), em cuja pesquisa procurou verificar se a presença de um diretor de RH junto aos executivos, seria considerada condição necessária para que o mesmo pudesse exercer influência estratégica na tomada de decisões de negócios. Os resultados da mesma apontaram que na representação de RH dentro da diretoria *versus* fora da diretoria, quatro áreas se destacam: conselheiros creem na sua maior potencialidade nos processos de planejamento de negócios; eles adquirem melhores percepções do desempenho geral de RH; avaliações que dão melhores classificações para as percepções de RH; e creem que alçam uma maior integração entre a estratégia de RH e a estratégia de negócios.

Essa visão é compartilhada por outros autores, onde Bucheroni et al. (2010, p. 10) apontam que:

O simples fato de inserir o aspecto humano nas práticas de governança corporativa pode levar as empresas a abrir sua visão e incorporar ações éticas, com alto grau de transparência, em seus planos estratégicos. Isto levará seus executivos e conselheiros a definirem valores, missão e objetivos, capazes de atrair interessados em estabelecer negócios com uma empresa que possua práticas de governança humana e sustentável

Ao analisar as constatações dos autores acima, pode-se confirmar o quanto é importante explorar qual é a perspectiva da atuação da GP junto às esferas decisórias, considerando que mediante suas políticas e práticas, podem apoiar as decisões que envolvam o tema “pessoas”. Por esse motivo é importante explorar aspectos da GP, e como a sua interface com a GCoop influencia a tomada de decisão visando ao crescimento organizacional e o posicionamento da alta liderança ao pensar a estratégia do empreendimento. Outro fator é como essa relação pode gerar e agregar valor à cultura organizacional, e a importância de explorar essa relação faz-se necessária devido ao contexto de estratégia e objetivos serem um foco da governança e da liderança (Bucheroni et al. 2010).

Oliveira et al. (2015, p. 244) apontam que “historicamente, governança corporativa sempre esteve focada na perspectiva de diretores e gerentes, que tradicionalmente tinham a incumbência de buscar maximizar a riqueza dos proprietários ou acionistas das empresas.” Com base nessa afirmação, entende-se que até mesmo as relações da governança mudaram, pois como o foco principal estava baseado em resultados e lucro, a partir dessa evolução pode-se entender que a chave para qualquer mudança está nas pessoas, além de rotinas, cultura e nas equipes que integram a organização, assim como afirmava Whittington (2002).

Segundo Pontes (2014), o planejamento de pessoal deve ser considerado uma parte integrante do planejamento estratégico das organizações, pois a área de GP tem condições de contribuir para o alcance dos objetivos da organização. Inclusive, pode-se dizer que a área de GP é uma área “guardiã” da cultura e comprometida com a mudança e transformação, dessa forma, embora possuindo políticas e práticas, sua contribuição encontra-se além desse papel (Ferris et al.,1999). Assim, a GP passa a exercer um papel de gestão ativa e influente dentro da organização, seja, na tomada de decisões, nas ações estratégicas, ou mesmo, na configuração de tecnologia.

Quando retrocede-se no tempo, lançando um olhar para os décadas de 70 e 80, onde naquele momento a área de GP, (era o departamento pessoal das organizações), suas funções e atividades meramente organizacionais, ou seja, executava atividades de cunho funcional para as operações da organização, as quais estavam envoltas em executar o processo de registro e desligamento dos funcionários (admissão e demissão), realizar o pagamento (folha de pagamento), cumprir e executar as obrigações legais da CLT (férias, legislação trabalhista), ou seja, nessa situação a área se resumia a cumprir tarefas sobre demanda de uma economia de mercado efervescente. Dessa forma, por si só, era uma área que atuava sob uma demanda reativa às demandas do mercado, que nesse sentido tinha como principalidade a procura pela alta performance e suas ações ligadas às demandas emergentes do momento (Bianchi; Quishida; Foroni, 2017).

Contudo, em virtude das significativas exigências de mercado, com a aceleração das organizações dentro dos negócios nacionais, exigiu-se a necessidade da área de GP seguir esse mesmo compasso: buscar um processo de transformação, com uma mudança em seu foco, ou seja, deixando de ser uma área reativa, executora (DP), e passando a evoluir para algo mais significativo, passando a ser um *staff* estratégico no apoio aos gestores e agentes de governança. Dentro desse novo contexto a área se volta a desenvolver atribuições alinhadas e outras diretrizes estratégicas, como a cultura organizacional, a gestão por competências, o atingimento da felicidade pelo funcionário com a empresa, além de ainda executar e atender

as demandas administrativas e legais atribuídas anteriormente (Delery; Doty, 1996; Mihalcea, 2017).

Assim, ponderando a importância da GP estar alinhada e junto às esferas decisórias das organizações, compreender que manter um nivelamento e alinhamento de suas políticas e práticas de GP às demandas emergentes do negócio, no sentido de visualizar o que se apresenta no contexto, acresce a competitividade e o resultado. Considerando o teor desse tema, adicionar valor a partir da concepção de novas ideias, estratégias e processos internos, que orientem esforços para o elevado modelo de investimentos nas pessoas da organização. Nessa lógica, na sequência, serão apresentadas algumas práticas que visam dar sustentação à atuação das pessoas.

Inicialmente, pode-se dizer que empresas, organizações ou cooperativas, devem pensar em práticas e políticas com o intuito de acelerar seu nível de competitividade e, sim, através de práticas e políticas de GP, que traduzam a estratégia da liderança e a desdobrem nos objetivos organizacionais da organização. Sempre que se falar em políticas e práticas, é importante destacar que toda a política alinhada com a estratégia visa contribuir para o alcance de resultados, pois quando isso acontece, traz a transparência de um alinhamento da mesma com a GC.

Assim, dentre políticas e práticas de GP, são abordadas aqui algumas das principais, justamente por estar entendido que, de forma geral, as mesmas possuem uma congruência quando se fala em relação ao aspecto de alinhamento à estratégia e governança. No que tange às práticas de GP, inicia-se tratando do recrutamento e seleção, um dos mais importantes, pois atrair e captar talentos e os melhores perfis é uma das atribuições de GP que impacta diretamente na estratégia da organização.

A partir dessa proposição, conforme Ferreira e Santos (2013) o recrutamento é a forma utilizada para atrair e localizar candidatos que possuam o perfil adequado ao cargo que necessita ser preenchido. Nesse sentido, quando se fala em processo de seleção, faz-se uma referência a suportar mudanças organizacionais através das pessoas, assim reforça-se que o processo de recrutamento e seleção dentro das expectativas organizacionais apoiam estrategicamente os objetivos da organização. Em outras palavras, o papel desse processo deverá aparecer no resultado atingido através das pessoas na efetiva execução de suas atividades.

Após o recrutamento e seleção, é importante capacitar os contratados para a execução de suas tarefas e atribuições, assim, treinamento e desenvolvimento das pessoas é uma das práticas que visa tornar-se uma fonte sustentável para autossuficiência e sustentabilidade do

negócio ou empreendimento. Ademais, cabe à GP possuir políticas de retenção de pessoas por meio da gestão de carreira, estruturação do processo sucessório, atraindo e mantendo pessoas mais capacitadas. (Cabral; Kilimnik, 2017).

Outro tema sempre emergente é uma prática que vem diretamente ao encontro de estratégia organizacional: a política de remuneração ou política salarial, pois em muitos casos está ligada diretamente à motivação do colaborador. Assim, conforme Moreno (2014), justifica que a adesão a uma política salarial, com base em uma boa estrutura e bem organizada, permite à empresa um enquadramento adequado, da mesma forma visando estabelecer benefícios sociais dentre outros incentivos que permitam a progressão de carreira e aumento de *performance* dos trabalhadores.

Nessa lógica, a gestão de carreira é outra prática de GP que assume total relevância, no contexto da organização, devido principalmente, estar ligado à sustentabilidade do empreendimento, e além disso, gestão de carreira está associada diretamente à autossuficiência de trabalhadores para posições estratégicas e de liderança do empreendimento. Assim, é importante entender que gestão de carreira não se trata apenas de acompanhar e direcionar degraus de ascensão dos colaboradores, mas sim, os conjuntos de instrumentos e estratégias para que o colaborador possa buscar seu protagonismo e autodesenvolvimento. Sendo assim, é parte da organização em disponibilizar o ambiente propício ao desenvolvimento do potencial das pessoas. Porém, é importante destacar que conforme Dutra (1996) discussões a respeito do tema carreira adotam atualmente dois rumos, sendo que um tem o prisma no papel e responsabilidade da pessoa, e o outro, o da organização em oferecer o ambiente propício. Desse modo, no aspecto das pessoas, destaca-se a responsabilidade pela gestão do próprio desenvolvimento e competitividade profissional. Ainda, como destaca Veloso et al. (2011, p. 62), “a evolução dos modelos de gestão de pessoas nas organizações revela a tendência de adoção de mecanismos articulados por competências, que englobam processos e práticas de gestão de carreira, formando o conjunto analítico.”

As práticas de gestão de competências e de gestão de desempenho permitem também desenvolver competências que estão alinhadas com a empresa, bem como, eleger direcionadores estratégicos que se alinham com a estratégia organizacional. Portanto, consiste numa prática que visa ao alinhamento do objetivo individual do colaborador em congruência com o objetivo estratégico da governança. Dessa forma, Batista; Costa e Ferreira (2020), apontam que “as competências desenvolvidas pela área HRM (GEP), estão direcionadas de uma maneira que venha a colaborar para as atitudes que favoreçam as boas práticas de GC.”

Tais políticas de GP necessitam estar alinhadas às estratégias do negócio. Para tanto, a GEP e a GCoop precisam trabalhar em conjunto e de forma alinhada de maneira próxima.

#### 2.4 GOVERNANÇA COOPERATIVA E GESTÃO DE PESSOAS – RELAÇÃO NECESSÁRIA

Diante do contexto organizacional que relaciona GCoop e GEP, parece fácil considerar que ambas podem estabelecer uma ligação organizacional próxima, com o intuito de aprimorar o viés da qualificação, da decisão estratégica. Porém, sabe-se que embora exista uma relação entre as duas, que visa buscar os melhores direcionamentos para o futuro da organização, estabelece-se um questionamento: se a alta gestão tem o papel de tomar as decisões, de definir os melhores caminhos e rumos, e a GP é uma área que ao longo do tempo se aproximou das diretorias, e de papel operacional e administrativo passou a ocupar uma posição estratégica dentro das organizações, por que não está mais próxima da governança? Becker e Huselid (2006) argumentam que a GEP deve ser estendida para concentrar-se na implementação eficaz da estratégia como a principal variável de medição entre a estrutura de RH e desempenho da empresa.

A GCoop estabelece variadas diretrizes que visam dar segurança e confiança ao negócio cooperativo, gerando maior transparência e maior autonomia nas decisões de cunho estratégico. Se a GP está inserida no contexto de governança ao administrar conflitos entre trabalhadores, e a empresa está buscando a forma mais satisfatória para todos (Silva, 2010), é salutar que a GP esteja inserida para apoiar nas decisões.

A prática de boa governança contribui diretamente para o bom desenvolvimento de gestão da empresa, embasado nos conceitos de eficácia, eficiência e efetividade. Isso tudo, com o objetivo de aumentar o valor da empresa na sociedade, melhorar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade (Silva, 2010). Ao mesmo tempo em que é observada a ideia de continuidade do negócio, não se pode deixar de constatar que quem dará a continuidade são as pessoas. Por isso mesmo afirma-se que é importante a GP estar próxima das estruturas que decidem a estratégia. Sheehan (2007) aponta que, tendo como base a teoria da influência política, desenvolveu-se um modelo de hipótese que buscou investigar o impacto das oportunidades para função de gestão de RH, para gerenciar e controlar o significado do RH no desempenho organizacional, constatando que, embora sem efeito nas vias de influência, o apoio de um Diretor Executivo, a representação da gestão de RH em um conselho de administração, parece servir apenas a uma função simbólica.

A boa governança demanda novas competências – conceito que tem mais relação com a qualidade das atitudes do que com a capacidade de realização. Exige que produzam sensação de respeito e levem à aquisição de credibilidade (Steinberg, 2003). Assim, não se pode esquecer que a GP faz parte da estrutura da organização, e como um elemento que tem ganhado nos últimos anos muita relevância no aspecto organizacional como um guardião da cultura, que visa desenvolver, despertar e qualificar o capital humano para os desafios da organização, porque o mesmo não pode atuar sendo também um ator a contribuir com os agentes de governança em contribuições nas decisões estratégicas. Por esse ponto de vista, Becker; Huselid e Ulrich (2001, p. 70), afirmam que “o papel estratégico dos recursos humanos começa com o desenho de uma arquitetura de RH – a função de RH, o sistema de RH e os comportamentos estratégicos dos funcionários que enfatizam e reforçam incansavelmente a implementação da estratégia da empresa.”

Sendo uma das funções da gestão a busca de conciliação entre os interesses individuais e os interesses da organização, é importante para a organização ter um diagnóstico de reais motivações de seus gestores e trabalhadores, para poder levar a cabo suas estratégias de gestão (Pereira; Quelhas, 2005 apud Silva, 2010). Assim, na Figura 1, é possível verificar de forma sintética, como se articulam a governança e a gestão, e os seus respectivos elementos.

Figura 1 – Governança e gestão



Fonte: <https://www.treasy.com.br/governanca-corporativa/>.

Conforme Figura 1, é possível observar aos pontos de interligação entre os respectivos eixos da governança e gestão, assim se pode observar que o diagrama mostra como está organizado a ordenação de atividades, responsabilidades e recursos, visando o atingimento

dos objetivos estabelecidos. Assim, definindo como as atividades são entre governança (quem tem como principal responsabilidade: avaliar, direcionar e monitorar) pontos esses que estão relacionados diretamente às definições e direcionadores estratégicos, que posteriormente são desdobrados pela gestão que tem como responsabilidade (planejar, executar, estabelecer as ações e controlar sua execução). Por esse motivo os papéis estão devidos, organizados e coordenados, assim, essa estrutura deve propiciar autonomia às funções essenciais à sustentabilidade dos negócios e, ao mesmo tempo, mitigar conflitos de interesse ou subordinações que possam suprimir o correto planejamento e controle das operações e execução das atividades.

Normalmente o tema GCoop está bem evidenciado na literatura, porém, de uma maneira que formaliza sua atuação no contexto organizacional. Nessa lógica, não existe uma conexão com outras áreas, a exemplo da GP. Por mais que sempre se fale em tomar decisões estratégicas, percebe-se que a execução da estratégia sempre passa pelo fator humano (Robocop, 2014). Diante dessa realidade, a área de GP constitui uma parceria importante para a construção de decisões mais assertivas acerca da estratégia corporativa no que tange à dimensão humana.

Sheehan (2005), em seu estudo afirma que o engajamento da gestão estratégica de RH necessita de um conjunto de gestos simbólicos e ritualísticos. No entanto, tais mudanças nem sempre alcançam os resultados estratégicos de RH esperados e só os ajustes simbólicos não são suficientes para atingir os resultados. Nessa afirmação, entende-se que a GP, associada a uma esfera maior de decisão, pode contribuir com resultados mais significativos em termos estratégicos da organização.

Embora verificando-se que os estudos acima apontam para existência de um apoio estratégico, as decisões da organização, mesmo que de maneira simbólica, em um estudo mais recente, Sheehan et al. (2016), acenam para as implicações sobre o valor potencial que o RH fornece em ambientes dinâmicos, e o risco que o conflito e a sobrecarga do papel do RH representam para a contribuição que o RH pode fazer durante esses períodos.

Batista; Costa e Ferreira (2020), com base em pesquisa realizada com executivos, revelam que, a vinculação entre GC e GP, as narrativas em relação aos dois temas geraram categorias, como pode ser visualizado no Quadro 2.

Quadro 2 – Categorias na relação entre gestão corporativa e gestão de pessoas

<b>Temas</b>	<b>Categorias</b>
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	Estratégia e Planejamento
	Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas
	Competências e Avaliação de Desempenho
	Processo seletivo
	Política Salarial
	Qualidade de vida no trabalho (QVT)
	Retenção de Talentos
Governança Corporativa e <i>Compliance</i>	Processo de Governança Corporativa
	<i>Compliance</i>
	Legislação

Fonte: Elaborado por Batista, Costa e Ferreira (2020).

Considerando as políticas e práticas apontadas pelos autores, pode-se entender que um conjunto de políticas e práticas de GP bem alinhadas ao contexto da governança, pode trazer benefícios e contribuir com o planejamento e objetivos estratégicos da organização.

Por mais que Batista; Costa e Ferreira (2020), trabalharam a GC, e não a GCoop, entende-se que as categorias por eles delineadas podem servir como subsídios iniciais para os estudos que relacionam GCoop e GEP. Nessa lógica e, acreditando na importância da atuação da GEP junto à GCoop, esse estudo foi desenvolvido, justamente no sentido de compreender como essa relação ocorre e as suas repercussões. Para tanto, são expostos na sequência os procedimentos metodológicos que foram adotados no mesmo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são descritos os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa empírica, a fim de atingir o objetivo proposto na investigação. Ao realizar-se uma dissertação, sempre é necessário esclarecer quais os procedimentos metodológicos que serão utilizados. Dessa maneira, segundo Gil (2009), segue o delineamento desse estudo.

Assim, em um primeiro momento busca-se apresentar o delineamento dessa pesquisa e apresentar e justificar as definições daqueles que participarão dessa análise, bem como a definição dos instrumentos de coleta de dados e o modelo analítico para os mesmos.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta dissertação diz respeito a um estudo de caso, o qual, conforme Yin (2015), visa estudar o fenômeno (o caso) em seu contexto real, e essa abordagem pode ser utilizada especialmente quando o limite ou a demarcação entre o fato e o contexto não estiverem evidentemente explícitos. Segundo Yin (2016, p. 33): “Por outro lado, você pode afirmar que seu estudo de caso não somente apresenta uma determinada situação como pretende informar, mas outras situações ou casos.”

Este estudo caracteriza-se sob uma abordagem qualitativa (Flick, 2009; Yin, 2016). O método qualitativo é a base dessa pesquisa levando-se em conta a participação efetiva dos indivíduos quanto à sua percepção em relação à efetiva participação da área de GP na esfera decisória (governança) em específico em uma cooperativa de crédito. Conforme destaca Yin (2016), ao tratar sobre a pesquisa qualitativa, observa-se que é um método que se tornou aceitável, se não dominante em muitas áreas acadêmicas e por profissionais diferentes, o que não é diferente na Administração.

Em relação à finalidade dessa investigação, pode-se classificá-la como uma pesquisa exploratória, devido ao fato da busca por elementos qualitativos, pois a mesma visa a compreender qual a percepção/opinião, das pessoas e sociedade por meio de métodos empíricos, como perguntas, observações, análises de dados, entre outros (Vergara, 2005; Flick, 2009). Ademais, a presente pesquisa é exploratória em virtude de buscar o levantamento de opinião/percepção dos Presidentes e Diretores Executivos, Diretores de Operações, Diretores de Negócios e Profissionais de GP de cooperativas de crédito do estado do Rio Grande do Sul. Dessa forma, para Diehl e Tatim (2004, p. 26), “uma pesquisa exploratória tem como principal finalidade trazer maior familiaridade com o problema de

pesquisa a ser estudado, com intuito de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses que venham ajudar responder alguns questionamentos”.

Diehl e Tatim (2004) ainda mencionam que, na grande maioria dos casos, além do referencial teórico, recorre-se a entrevistas junto às pessoas que tiveram alguma experiência prática em relação à demanda pesquisada, que busquem estimular a compreensão do tema. Desse modo é possível entender que mesmo o parâmetro de análise tratar-se da subjetividade, o simbólico e a intersubjetividade entre sujeito e objeto, atores e investigadores, fatos e significados estão entre estruturas e representações.

### 3.2 CAMPO DA PESQUISA

O campo de pesquisa do referido estudo constitui-se nas cooperativas de crédito Sicredi, a qual está localizada em uma região do Estado do Rio Grande do Sul, tendo por finalidade o fomento ao crédito e investimento em uma determinada região, localizada no norte do Estado, onde as mesmas são integrantes de um sistema de crédito cooperativo. Tal cooperativa é vinculada a uma Cooperativa Central de Crédito, a qual se constitui no contexto macro desse estudo, justamente por se considerar as referidas relações.

O contexto desse sistema, no Estado do Rio Grande do Sul, é formado por 42 Cooperativas de Crédito singulares, porém, o objeto de estudo foram 6 cooperativas pertencentes à unidade 5 (cinco) do Estado, além da própria Central Estadual. Ao considerar que cada uma das cooperativas envolvidas possui um modelo de governança estruturado, sendo que, cada uma dessas cooperativas possui um Conselho de Administração, Diretoria Executiva e uma área de GP, as mesmas atendem ao critério do estudo em questão.

Assim, diante dos fatores expostos, as entidades cooperativas do segmento crédito foram definidas em detrimento a outras cooperativas de outros segmentos, sobretudo em vista de as mesmas possuírem igual modelo de estrutura de GCoop, bem como compartilharem um modelo de gestão que atende às diretrizes de governança instituído pelo Banco Central do Brasil, através da Lei Complementar 130/09, onde a mesma aponta em seu parágrafo 5º “– As cooperativas de crédito com conselho de administração podem criar diretoria executiva a ele subordinada, na qualidade de órgão estatutário composto por pessoas físicas associadas ou não, indicadas por aquele conselho”.

### 3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A definição dos participantes da pesquisa consiste em uma das primeiras etapas do processo para elaboração dos participantes a serem estudados, sendo que essa população deverá apresentar as informações procuradas pelo pesquisador com as quais deverão ser feitas as deduções (Lopes, 2018). Dessa forma, os participantes nesse estudo serão referenciados às posições associadas à governança dentro das Cooperativas de Crédito, envolvendo os presidentes, diretoria executiva e profissionais de GP. Assim, para fins dessa pesquisa, os indivíduos que participarem do processo de levantamento dos dados, serão os participantes dos níveis hierárquicos situados dentro da cadeia de GCoop, e dentro das Cooperativas de Crédito e Central Estadual, que aceitarem o convite para responder à entrevista de forma livre e por espontânea vontade a participar da pesquisa. Para que os participantes possam ser incluídos de forma fidedigna no estudo, algumas diretrizes necessitam ser observadas e cumpridas: 1<sup>a</sup>) Ser membro (presidentes, diretoria executiva) efetivo de ordem estatutária dentro das cooperativas, estando os mesmos na qualidade de órgão estatutário composto por pessoas físicas associadas ou não, indicadas por aquele conselho; 2<sup>a</sup>) Ser profissional atuante na área de Gestão Pessoas que atua de forma estratégica dentro do contexto cooperativo; 3<sup>a</sup>) Concordar em participar da pesquisa através da entrevista mediante o aceite do TCLE (Apêndice A).

Ainda no que se refere à definição dos participantes da pesquisa orienta-se pelo fator de unidades de análise por intenção, a qual elege os participantes do estudo com base em sua prevista riqueza e relevância de dados, relacionados ao objetivo da pesquisa qualitativa que difere por sua capacidade de representar as visões e perspectivas dos participantes de um estudo. Dessa forma, capturar suas perspectivas pode ser um propósito importante de um estudo qualitativo (Yin, 2015). Assim, os eventos e ideias oriundos da pesquisa qualitativa podem representar os significados dados a fatos da vida real pelas pessoas que os vivenciam, não os valores, pressuposições, ou significados mantidos por pesquisadores (Yin, 2016).

Diante desta perspectiva, o número de participantes efetivos nesse estudo está disposto na Tabela 1.

Tabela 1 – Número de participantes e sua caracterização

<b>Participantes</b>	<b>Nº</b>
Presidentes – Central e Cooperativas	7
Diretores Executivos – Central e Cooperativas	7
Diretores de Operações – Central e Cooperativa	7
Diretores de Negócios – Central e Cooperativas	7
Profissionais de Gestão de Pessoas Central e Cooperativas	7
<b>Total</b>	<b>35</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Ao observar a Tabela 1, foram contatados 35 participantes para a pesquisa de campo. Sendo que 28 indivíduos se disponibilizaram a participar da pesquisa e 7 não. Assim visando a manter o anonimato dos participantes da pesquisa, eles serão apresentados em sequência numérica de acordo com a nomenclatura dos cargos, com exceção dos cargos profissionais de GP, que nesse caso serão referenciados dessa forma, conforme apresentados na Tabela 1. Em vista do estado envolver um número considerável de participantes, justifica-se trabalhar no momento com a saturação de dados, segundo Falqueto; Farias e Hoffman (2018), tendo em vista que na etapa de coleta de dados, são consideradas parâmetros importantes de avaliação do rigor científico em estudos qualitativos. Desta forma, os autores defendem que “Por essa razão, quanto mais explicitados forem os procedimentos de coleta e análise, mais qualidade poderá ser aferida ao estudo. Um roteiro de saturação teórica empregado na análise dos dados pode colaborar com esse propósito.” (p. 40).

### 3.4 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DOS DADOS

Segundo Yin (2016), a pesquisa qualitativa torna-se diferente devido a sua possibilidade de representar as visões e perspectivas dos integrantes de um estudo, tendo como foco os significados da vida real que as pessoas vivenciam, e não os significados ou valores ou pressuposições do pesquisador. O autor ainda enfatiza que um estudo que priorize a pesquisa qualitativa, que visa à coleta, integração e apresentação de dados de várias fontes de informação faz parte de qualquer estudo. Dependendo da complexidade e da variedade do campo e dos participantes, as entrevistas, observações e análise de documentos e artefatos fazem-se necessários.

Após obterem-se os dados levantados através de entrevista, os mesmos serão analisados e interpretados de acordo como recomendado por Mozzato e Grzybovski (2011), onde serão matriciais com cada categoria analítica, indicadores correspondentes e as três unidades de contexto. Conforme Gil (2009), o momento da coleta de dados representa uma das etapas de maior relevância da pesquisa, pois o pesquisador necessita nessa fase coletar os dados adequadamente para que estes sejam receptados de forma correta e o mais completo possível, apresentando a precisão das informações, sendo convergente com os objetivos do estudo. Assim, seguindo os preceitos do autor, para a entrevista que será realizada será construído um roteiro direcionador, de forma que todas as questões sejam dirigidas de forma semiestruturada (Apêndice B).

As entrevistas foram realizadas de forma *on-line*, tendo em vista a facilidade de acesso aos participantes, bem como a efetividade de realizar a mesma em um formato virtual, assim sendo enviado aos participantes o *link* da entrevista diretamente ao e-mail particular de cada um, momento em que foram convidados a participarem da pesquisa. Além das entrevistas, também foi realizado um grupo focal, na forma virtual, momento em que foram exploradas informações que possam ser relevantes para a triangulação dos dados a serem levantados. O grupo focal representa uma fonte de acesso às informações acerca de um fenômeno, ou seja, pode-se considerar uma forma de gerar percepções a partir de uma perspectiva, onde um grupo possui objetivos em comum entre os participantes convidados. Segundo Kitzinger (1994), é possível argumentar que grupo focal pode tratar-se de uma entrevista em grupo, que proporciona a interação entre os participantes, e dessa maneira, fazendo também parte integrante do método de pesquisa. Para tanto, será seguido um roteiro de acordo com o Apêndice E.

Também a observação será utilizada enquanto técnica de coleta de dados (Apêndice F). Segundo Yin (2016), a observação consiste em um modo alternativo praticado em pesquisa, pois se concentra fortemente na observação participante como o papel geralmente preenchido por um pesquisador. Durante a observação, notas de campo serão tomadas no respectivo caderno de campo.

Expostas as técnicas de coleta de dados, seguindo a lógica de um estudo de caso, realizar-se-á a triangulação dos dados. Flick (2009) assegura que o cerne da triangulação tem se movido cada vez mais em direção ao enriquecimento do conhecer e ultrapassar os potenciais da epistemologia do método individual. Como afirma Yin (2016), a triangulação refere-se ao objetivo de trazer no mínimo três (3) maneiras de confirmar ou apoiar um

determinado evento ou fato que está sendo descrito na pesquisa. Será utilizado como técnica de análise a observação não participante.

Com tais técnicas, a pesquisa foi desenvolvida tendo como as categorias propostas por Batista, Costa e Ferreira (2020), que constam no Quadro 2, no final do capítulo anterior. Assim, com base em tais categorias, procedeu-se as análises dos dados.

### 3.5 PROCEDIMENTOS PARA AS ANÁLISES DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, com a utilização da técnica análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2011). Nessa perspectiva, quanto à análise de conteúdo, Bardin (2011) e Mozzato e Grzybovski (2011), afirmam que, quando a análise de conteúdo é escolhida como procedimento de análise mais adequado, como em qualquer técnica de análise de dados, os dados em si constituem apenas dados brutos, que só terão sentido ao serem trabalhados de acordo com uma técnica de análise apropriada.

Após obterem-se os dados levantados por meio das diferentes técnicas de coleta de dados, os mesmos foram analisados e interpretados como recomendado por Mozzato e Grzybovski (2011), com a utilização de tabelas matriciais com cada categoria analítica, indicadores correspondentes e as respectivas unidades de contexto. Além do referencial teórico, como referem Diehl e Tatim (2004), na maioria dos casos utilizam-se entrevistas junto às pessoas que tiveram alguma experiência prática em relação à demanda pesquisada, que busquem estimular a compreensão do tema. Desse modo é possível entender que, embora o parâmetro de análise trate da subjetividade, o simbólico e a intersubjetividade entre sujeito e objeto, atores e investigadores, fatos e significados e entre estruturas e representações.

Segundo Yin (2016), dentre os objetivos de uma pesquisa qualitativa destaca-se o de organizar seus dados qualitativos de uma maneira ordenada, antes de dar início ao processo formal de análise, ou seja, seria como se o pesquisador estivesse organizando sua mesa e seus arquivos antes de iniciar sua atividade, o que o levará a um trabalho mais ordenado, a uma observação rigorosa, coerente e exata.

Bardin (2011) aponta que a análise qualitativa apresenta certas características particulares, onde a mesma tem validade, sobretudo em virtude da possibilidade da elaboração de hipóteses específicas sobre um acontecimento ou fato de inferência precisa e não em inferências gerais. Na verdade, a experiência prática na realização de pesquisa qualitativa, bem como os estilos analíticos representados em inúmeros textos, sugerem que a maior parte da análise qualitativa, seja qual for a orientação qualitativa particular adotada – segue um

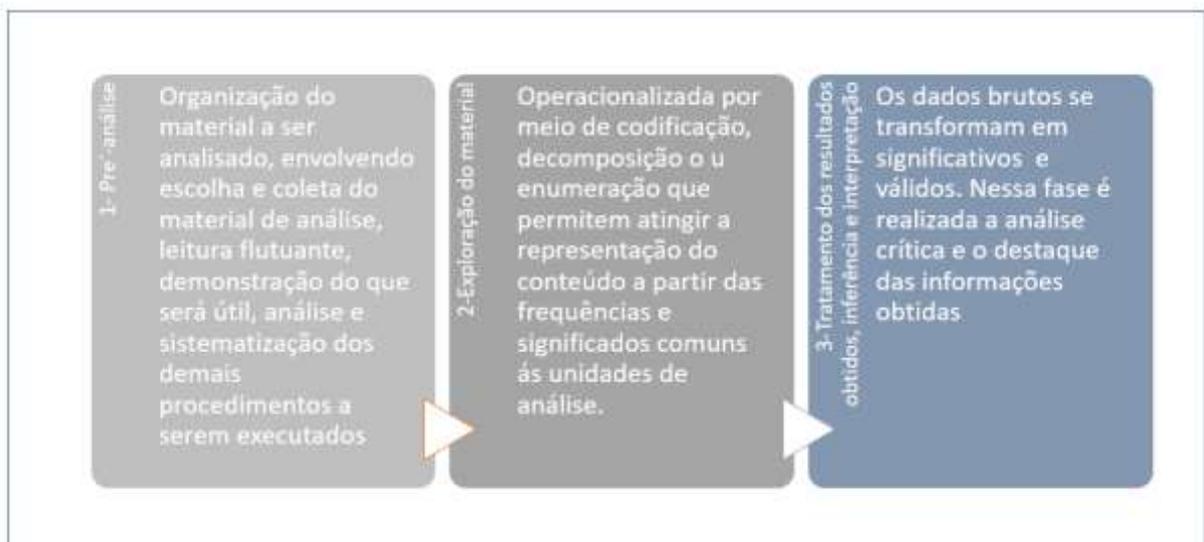
ciclo geral de cinco fases descritas por Yin (2016), o qual as descreve como: 1) compilar, 2) decompor, 3) recompor e arranjar, 4) interpretar e 5) concluir.

Dessa forma, essa análise qualitativa seguirá as fases de Yin (2016), analisando informações e dados levantados através da verificação inicial realizada na entrevista. Conforme Flick (2009), através das informações e dados coletados é possível realizar a extração de um reflexo objetivo da origem das informações, o que permite localizar, identificar, organizar e avaliar as informações contidas em documentos, além de contextualizar fatos em determinados momentos. Assim, por meio das informações, tais dados empíricos, serão descritas, organizadas, analisados e interpretados de acordo com procedimentos recomendados por Yin (2016).

Como nesse estudo, a análise dos dados será realizada e validada através de análise de conteúdo qualitativa, a partir do referencial teórico, onde poderão ser analisadas suas ocorrências, suas relações entre as categorias, visando com isso apresentar um desenho geral dessa pesquisa de uma forma clara e objetiva para a conclusão desse estudo. Bardin (2011, p. 73), aponta “que em pesquisas qualitativas, quando se busca pela metodologia de análise de conteúdo, a mesma permite uma compreensão exata do sentido dos dados e informações levantados.”

Dessa forma, visando a atender as expectativas dessa metodologia, serão seguidas três etapas para realização da análise de conteúdo que são indicadas por Bardin (2011), conforme Figura 2.

Figura 2 – Fases análise de conteúdo



Fonte: adaptada de Bardin (2011).

### 3.6 QUESTÕES ÉTICAS, VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA

Visando qualificar ainda mais a pesquisa, é importante apontar e destacar os procedimentos metodológicos a serem utilizados durante o estudo, dessa forma, apresentar os critérios a serem adotados é de fundamental importância, como também destacar a validade e a confiabilidade que vêm constituir uma exigência para essa pesquisa. Portanto, tais questões são delineadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Validade e confiabilidade do estudo

<b>Teste</b>	<b>Métodos/Procedimentos</b>	<b>Fases de Aplicação</b>
<b>Validade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utilizado fontes múltiplas de evidências: entrevistas semiestruturadas, observação e grupo focal.</li> <li>✓ Estabelecer a conexão entre evidências.</li> <li>✓ Explanação objetiva de resultados.</li> </ul>	Coleta de dados Análise de dados
<b>Confiabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utilização de protocolo de estudo de caso.</li> <li>✓ Desenvolvimento de banco de dados juntos ao software IRaMuTeQ (armazenagem de dados) para estudos</li> </ul>	Coleta de dados Análise de dados

Fonte: Adaptado de Yin (2015).

Ao analisar o exposto no quadro pode-se visualizar que a validade das informações se dá em diversos momentos conforme o tipo da coleta de dados, bem como em sua análise. Na coleta, podem ser utilizadas diversas fontes de evidência podendo ser qualitativa, bem como na conexão de correlações entre as mesmas. Assim será realizada a coleta qualitativa, através de entrevista semiestruturada. Já a validade pode ocorrer na fase de análise de conteúdo qualitativa, sendo assim, a partir de referencial teórico, por base de codificações de software, onde é possível analisar as ocorrências e relações entre categorias. O protocolo de pesquisa citado no quadro foi seguido da forma como requer uma pesquisa qualitativa, o que é defendido por Yin (2015).

Quando se toma cuidados com a validade e confiabilidade da pesquisa, questões éticas estão envolvidas, mas, mais diretamente relacionado aos cuidados éticos. Assim, o estudo dessa pesquisa foi submetido ao CEP (Comitê de Ética em Pesquisa). Os dados só foram coletados após a apreciação do CEP, o qual obteve parecer de aceito pelo colegiado (Apêndice C), considerado dentro dos padrões éticos de pesquisa. Dessa forma, seguindo os preceitos do CEP, procedeu-se a pesquisa de campo.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo é destinado à apresentação e análise dos resultados da pesquisa empírica, e os mesmos foram organizados do seguinte modo: primeiramente é apresentado a discussão dos resultados. Dessa forma, dá-se início ao contexto da pesquisa seguindo uma breve exposição do segmento cooperativa de crédito; na sequência, as políticas e práticas de gestão de pessoas das cooperativas são delineadas; depois, o perfil socioprofissional dos participantes da pesquisa é apresentado e, por fim, os resultados foram expostos e analisados seguindo cada uma das categorias e subcategorias definidas.

### **4.1 DADOS SECUNDÁRIOS**

Para melhor entendimento do campo no qual a pesquisa foi realizada, com base em dados secundários, ele é delineado. Num primeiro momento, questões relacionadas ao macro das cooperativas, para então se delinear aspectos das cooperativas específicas em estudo.

#### **4.1.1 O cooperativismo e suas peculiaridades**

O Cooperativismo surgiu como uma alternativa aos modelos de negócios durante a revolução industrial como um modelo que buscava, através da ajuda e cooperação mútua, atender de uma forma igualitária os interesses e necessidades em comum (OCB, 2015). O cooperativismo pode ser definido como sendo onde "tudo começa quando pessoas se juntam em torno de um mesmo objetivo, em uma organização onde todos são donos do próprio negócio. E continua com um ciclo que traz ganhos para as pessoas, para o país e para o planeta" (OCB, 2015, p. 17).

Ainda como se menciona, o cooperativismo é norteado por sete princípios universais que servem como marcos orientadores que permeiam e materializam seus valores (Meinen, 2012). Tais princípios são delineados no Quadro 4.

Quadro 4 – Princípios universais do cooperativismo

<b>Princípios</b>	<b>Definições</b>
<b>Adesão Livre e Voluntária</b>	Cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e a assumir as responsabilidades como associadas, sem discriminações sociais, raciais, políticas, religiosas e de gênero
<b>Gestão Democrática</b>	As cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus sócios, que participam ativamente na formulação das suas políticas e nas tomadas de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais sócios, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau (singulares) os associados têm igual direito de voto (um sócio, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.
<b>Participação econômica dos sócios</b>	Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e o controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: desenvolvimento da cooperativa, possibilitando a formação de reservas, em partes indivisíveis; retorno aos sócios na proporção de suas transações com as cooperativas; apoio a outras atividades que forem aprovadas pelos membros.
<b>Autonomia e Independência</b>	As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por 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 sócios e mantenham a autonomia das cooperativas.
<b>Educação, Formação e Informação</b>	As cooperativas proporcionam educação e treinamento para os sócios, dirigentes eleitos, administradores e funcionários, de modo a contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento. Devem informar o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação.
<b>Preocupação com a comunidade</b>	As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado de suas comunidades, através de políticas aprovadas por seus membros.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

### Conforme definições e história do Cooperativismo:

Grandes ideias ou ideias revolucionárias geralmente nascem em momentos de maiores dificuldades e foi dessa forma que o cooperativismo surgiu e desenvolveu a ideia do cooperativismo. No dia 21 de dezembro de 1844, em plena revolução industrial na cidade de Rochdale-Manchester, na Inglaterra, um grupo de 28 tecelões, que apresentavam grandes dificuldades para adquirir matéria-prima, uniram-se com uma proposta diferenciada para formar seu próprio armazém de materiais. Dessa forma, tudo o que fosse adquirido seria dividido igualmente entre o grupo. Nascia, então, a “Sociedade dos Probos de Rochdale” – primeira cooperativa moderna, que abriu as portas, pautada por valores e princípios morais, considerados, até hoje, a base do cooperativismo. Entre eles: a honestidade, a solidariedade, a equidade e a transparência (Sicredi, 2011, p. 13).

A ideia dos 28 pioneiros prosperou. Quatro anos após sua criação, a cooperativa já contava com 140 membros. Doze anos depois, em 1856, chegou a 3.450 sócios com um capital social que pulou de 28 libras para 152 mil libras (OCB, 2015). Assim surgiu, de maneira jurídica e legal, a 1ª cooperativa do mundo, sendo ela uma cooperativa de consumo, que até os dias de hoje é considerada pela ACI - Aliança Cooperativa Internacional – a data de 21 de dezembro de 1844 o marco do nascimento do cooperativismo no mundo.

Ao se falar do cooperativismo é necessário retroceder um pouco no tempo, pois, conforme (OCB, 2015), a cultura da cooperação no Brasil ocorre desde a época da colonização portuguesa, estimulada por funcionários públicos, militares, profissionais liberais, operários e imigrantes europeus. Oficialmente, esse movimento teve início em 1889, em Minas Gerais, com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto - cujo foco era o consumo de produtos agrícolas. Depois dela, surgiram outras cooperativas em Minas e também nos estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul.

Por outro lado, identifica-se que a cooperativa mais antiga e ainda em atividade atualmente está localizada na cidade de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, cooperativa essa fundada pelo Padre Theodor Amstad. Segundo a Lei 5764/71 as cooperativas são classificadas em três categorias sendo elas: Cooperativas Singulares ou Cooperativas de 1º grau, Central e Federação ou Cooperativas de 2º grau e, por fim, Confederação ou Cooperativa de 3º grau. Dessa forma, as mesmas são classificadas de acordo com suas dimensões e objetivos, que conforme o Capítulo III, Art 6º, as sociedades cooperativas são consideradas:

- I - singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos;
- II - cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais;
- III - confederações de cooperativas, as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.

#### **4.1.2 Cooperativas de crédito**

Diante da definição de cooperativa, que consiste em uma organização de pessoas com o objetivo mútuo de se ajudarem através de cooperação e parcerias para atenderem suas necessidades em comum, e particulares, segue-se com a definição de cooperativa de crédito. Cooperativa de Crédito também é caracterizada dessa forma, porém, com objetivo de satisfação de suas necessidades financeiras. Pode-se definir uma cooperativa do ramo do

crédito como uma instituição financeira alternativa aos bancos, sendo que, conforme OCB (2015, p. 19):

Na prática, as cooperativas de crédito são criadas com um único objetivo: prestar serviços financeiros de qualidade para seus associados. E essa definição faz toda a diferença no dia a dia do negócio. Porque em vez de tentar comercializar produtos a todo custo, dentro de uma cooperativa de crédito o que se busca é ouvir o cooperado, para oferecer soluções adequadas para o seu perfil e para suas necessidades. No cooperativismo de crédito não existem acionistas ou clientes. Todos os correntistas são donos do negócio e, ao invés de acumular lucro para um pequeno grupo de pessoas, as cooperativas trabalham em prol de todo o grupo de associados. Desta forma, estimulam o empreendedorismo, e ensinam o associado a investir e a poupar de forma consciente.

Pode-se então dizer que o objetivo principal de uma cooperativa é o de se relacionar e atender as necessidades financeiras de seus associados e clientes, pois em uma Cooperativa de Crédito o associado tem um duplo papel de "dono do negócio" e, ao mesmo tempo, usuário de seus produtos e serviços, o que é reforçada pela seguinte afirmação: "Na Cooperativa de Crédito, as pessoas são a essência do negócio: - O foco é gerar recursos para o desenvolvimento e expansão do grupo; a cooperativa atua como um agente de desenvolvimento local; você é dono e participa da gestão de negócios" (Sicredi, 2011, p. 34).

Quando se fala em cooperativismo de crédito não se pode deixar de lembrar o seu pioneiro e precursor da história, vindo da Suíça em meio ao cenário de crise que assolava a Europa entre 1824 e 1899. Em 1885, desembarcou no Brasil o Padre Jesuíta Theodor Amstad, na época, com 34 anos de idade, trazendo com ele a ideia do cooperativismo de crédito e, após se estabelecer na região da serra gaúcha, o mesmo percorreu boa parte do Rio Grande do Sul sobre o lombo de sua mula, ajudando a desenvolver diversos projetos assistenciais como hospitais, asilos, orfanatos e, dentre isso, também uma cooperativa de crédito, pois segundo Sicredi (2011, p. 14),

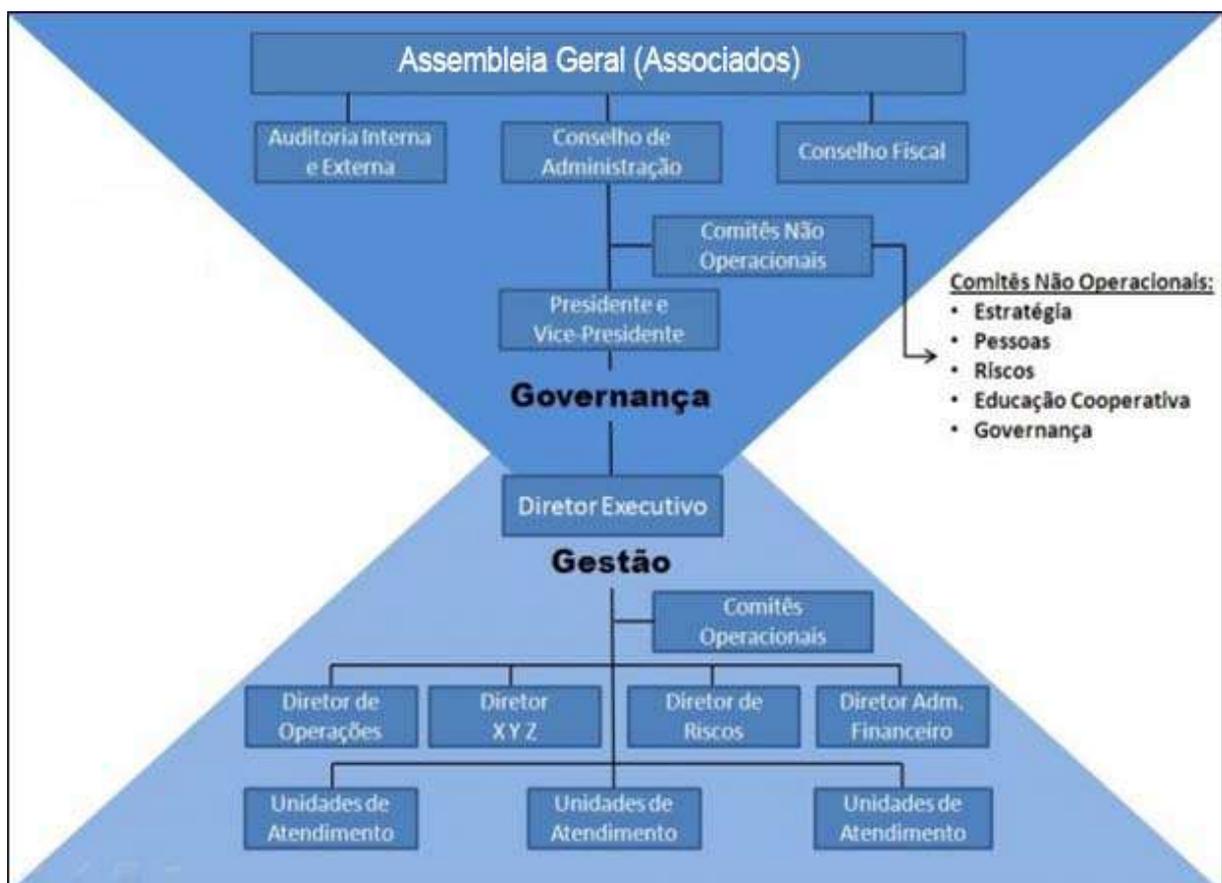
ele percebeu a dificuldade dos agricultores na colônia de Nova Petrópolis para adquirir ferramentas e sementes para produzir e quis ajudá-los. Então, pensou no modelo de cooperativismo de crédito europeu, que já conhecia, como uma solução para melhoria econômica e social da comunidade.

Assim, surgiu em 28 de dezembro de 1902, na Linha Imperial, no município de Nova Petrópolis, a primeira Cooperativa de Crédito da América Latina, sob o nome de Caixa Econômica Amstad, a Sicredi Pioneira RS, uma das maiores e mais renomada Cooperativa de Crédito do Brasil. Conforme Meinen (2014, p. 106), "a iniciativa de Amstad atribui-se à criação de outras 37 cooperativas de crédito/financeiras das quais oito permanecem em

funcionamento, sendo uma delas em Santa Catarina". Portanto, assim como se apresenta na literatura, o Padre Amstad tem uma relevante contribuição para o desenvolvimento do cooperativismo de crédito na América Latina.

Em 2009, a Lei Complementar 130 definiu que as cooperativas de crédito deveriam ter, além do Conselho de Administração e Fiscal, também uma Diretoria Executiva, que de forma geral deveriam possuir qualificação profissional, conhecimento técnico e serem definidas pelo conselho de administração. Essa diretoria executiva passa a tomar as decisões estratégicas do negócio cooperativo e assim, conforme a Figura 3, é possível verificar que o Conselho de Administração tem o papel de definir a estratégia da cooperativa e, simultaneamente, fazer o acompanhamento das ações e atividades da diretoria executiva (Diretor Executivo, Diretor de Operações e Diretor de Negócios). Além disso, na última década as cooperativas também foram incumbidas de designar estruturas de controles interno e *compliance*.

Figura 3 – Organograma de Cooperativa de Crédito



Fonte: Cooperativismo de Crédito: percurso histórico, perspectivas e desafios (2014).

Olhando para o cenário atual, e conforme determinação do Banco Central após Lei Complementar 130/09, reforçada ainda mais pela Resolução CMN 3.859/10, que faz uma regulação quanto a boas práticas de governança, existem requisitos indispensáveis para o sistema cooperativo de crédito. Mesmo as cooperativas sendo de pequeno porte, é necessário que haja uma estrutura que agregue o Conselho de Administração e sua Diretoria Executiva.

Tendo como objetivo o melhor entendimento das cooperativas de crédito apresenta-se a Figura 1, por meio da qual se pode ver o organograma de uma cooperativa de crédito, que atende aos marcos regulatórios da Lei Complementar do sistema cooperativo nacional, onde se percebe que entre Assembleia Geral Ordinária, Conselhos de Administração, Conselhos Fiscal e Diretoria Executiva, existe uma segregação e delineamento de papéis, porém, com um ponto comum de interação.

Segundo Meinen (2014), apesar de entender-se a governança como somente uma segregação de responsabilidades entre Conselho de Administração e Diretoria Executiva, alguns aspectos, além de poderem fazer, os mesmos devem ser integrantes de uma política de governança, elementos esses que veremos detalhadamente mais adiante. Ainda de acordo com a afirmação do autor, entende-se que essa estruturação da gestão nas cooperativas singulares tem uma sólida segurança ao processo de gestão democrática da mesma. Assim, é importante conhecer e buscar o entendimento na íntegra de cada uma dessas estruturas que compõem as pirâmides de gestão e execução de uma cooperativa de crédito. Então, Soares (2008) aponta os elementos compositores da gestão da cooperativa e as suas definições, os quais são:

**Assembleia Geral:** É o órgão máximo da sociedade cooperativa, responsável pelas decisões de interesse do empreendimento. As deliberações desta assembleia devem ser acatadas por todos os cooperados, inclusive os ausentes e/ ou discordantes, privilegiando sempre o interesse coletivo. A assembleia pode ser convocada pelo Presidente do Conselho de Administração da cooperativa, ou por qualquer dos órgãos de administração (que constarem do Estatuto da Cooperativa), pelo Conselho Fiscal, ou, após solicitação não atendida, por 1/5 dos associados em pleno gozo dos seus direitos (artigo 38, § 2º da lei 5764/71). Ela será convocada com antecedência mínima de 10 dias, em primeira convocação, através de editais afixados em locais apropriados das dependências mais frequentadas pelos associados, através de publicação em jornal e através de comunicação aos associados por intermédio de circulares (artigo 38, § 1º da lei 5764/71).

A assembleia será constituída pela reunião de, pelo menos 2/3 do número de associados, em primeira convocação; pela metade, mais um, dos associados, em segunda convocação; e pelo mínimo de 10 associados na terceira e última convocação (artigo 40,

incisos I, II e III da lei 5764/71). A segunda e terceira convocação só ocorrerão se estiverem previstas no estatuto da cooperativa e no edital de convocação, sendo observado o intervalo mínimo de uma hora entre a realização destas. A assembleia pode ser extraordinária ou ordinária.

**Assembleia Geral Extraordinária:** Realizada sempre que necessário, a Assembleia Geral Extraordinária é um importante instrumento de gestão, permitindo que assuntos emergenciais possam ser tratados com a devida urgência. Temas que merecem atenção especial, tais como reforma do estatuto; mudança do objeto da sociedade; fusão, incorporação ou desmembramento da cooperativa; dissolução voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes; contas do liquidante, são pautas exclusivas dessa Assembleia. Cabe lembrar, no entanto, que a Assembleia Geral Extraordinária pode deliberar sobre quaisquer assuntos de interesse da cooperativa, desde que mencionados no edital de convocação.

**Assembleia Geral Ordinária:** Realizada, obrigatoriamente, pelo menos uma vez por ano, no decorrer dos quatro primeiros meses após o término do exercício social, é responsável pelas deliberações relativas a temas como: aprovação da prestação de contas dos órgãos da administração; destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas; eleição e posse dos componentes da Diretoria e dos Conselhos quando findar o mandato; fixação do valor dos honorários e gratificações dos membros da Diretoria e dos Conselhos, caso haja; entre outros assuntos de interesse da sociedade cooperativa. A data, horário, local e os assuntos que irão ser deliberados na assembleia deverão ser amplamente divulgados entre os sócios da cooperativa, pelos mesmos meios utilizados para a divulgação da Assembleia Geral.

**Conselhos de Administração/Diretoria:** As atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas, em harmonia com as políticas do sistema associado, devem constar do estatuto da cooperativa, especialmente em relação aos seguintes pontos: orientação geral e estratégica de atuação da cooperativa; definição dos objetivos da cooperativa, que devem considerar, dentre outros, aqueles que visem perenidade dos negócios; acompanhamento do desempenho dos administradores com funções executivas, sendo, no mínimo uma vez por ano, registrado em documento próprio. A avaliação deve ser realizada com base em objetivos previamente definidos e de acordo com o planejamento estratégico; definição de critérios claros e transparentes de remuneração dos executivos, de forma compatível com a capacidade financeira da cooperativa e com a remuneração praticada no mercado para funções semelhantes; definição de mecanismo de entrega, para todos os

administradores, do conteúdo das atas de reuniões do Conselho Fiscal, formal e individualmente;

Devem ser também consideradas as atribuições do Conselho de Administração, sendo elas: assegurar-se de que os principais riscos para a Cooperativa sejam avaliados; aprovar o plano de contingência para os riscos da Cooperativa; em harmonia com os princípios cooperativistas, analisar a conveniência de vincular parcela da remuneração dos administradores com função executiva ao cumprimento dos objetivos estratégicos, zelar pelo cumprimento das orientações do código de conduta da cooperativa,

Ademais, os conselheiros suplentes do órgão de administração estratégica devem ser atuantes e em número reduzido; eles devem estar familiarizados com os problemas da cooperativa para o exercício de sua função. É desejável que os suplentes, mesmo quando não estejam substituindo os titulares, participem das reuniões do órgão colegiado, com a faculdade de expressar suas opiniões, mas sem direito a voto.

**Conselho Fiscal:** Órgão responsável pela fiscalização de toda administração da cooperativa, com poder de convocar assembleias sempre que detectar qualquer assunto que careça da apreciação e da decisão dos associados. É o conselho fiscal que fiscaliza a parte financeira e administrativa da cooperativa, aprova a prestação de contas anual, assim como assegura o cumprimento das decisões das Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária, orientando o Conselho de administração e/ ou a diretoria nos procedimentos corretos a serem seguidos. O conselho fiscal é composto por cooperados e é eleito em assembleia geral. Seus integrantes não podem ter linha de parentesco direta com nenhum integrante da direção da cooperativa e o número de componentes, assim como o tempo de mandato, deve estar previsto no estatuto da cooperativa. É recomendável que o período de mandato coincida com o da direção e que a eleição de ambos ocorra de forma simultânea.

A eleição dos membros do Conselho Fiscal deve ser individual e não por chapa, sendo empossados os candidatos mais votados, a fim de favorecer a independência do órgão. A eleição do Conselho Fiscal deve ser desvinculada e independente da eleição para o órgão de administração estratégica. Ainda, conforme Brasil Cooperativo (2017), são componentes da estrutura de administração cooperativa os órgãos que visam dar um suporte ainda maior na gestão de mesma sendo eles:

**Comitê Educativo, Núcleo Cooperativo ou Conselhos Consultivos:** temporário ou permanente constitui-se em órgão auxiliar da administração. Pode ser criado por meio da Assembleia Geral com a finalidade de realizar estudos e apresentar soluções sobre situações específicas. Pode adotar, modificar ou fazer cumprir questões, inclusive no caso da

coordenação e programas de educação cooperativista junto aos cooperados, familiares e membros da comunidade da área de ação da cooperativa.

**Estatuto social:** conjunto de normas que regem funções, atos e objetivos de determinada cooperativa. É elaborado com a participação dos associados para atender às necessidades da cooperativa e de seus associados. Deve obedecer a um determinado padrão. Mesmo assim não é conveniente copiar o documento de outra cooperativa já que a área de ação, objetivos e metas diferem uma da outra.

**Capital social:** é o valor, em moeda corrente, que cada pessoa investe ao associar-se e que serve para o desenvolvimento da cooperativa.

**Demonstração de resultado do Exercício:** no final de cada exercício social é apresentado, na Assembleia Geral, o Balanço Geral e a Demonstração do Resultado que devem conter:

**Sobras:** os resultados dos ingressos menos os dispêndios. São retornadas ao associado após as deduções dos fundos, de acordo com a lei e o estatuto da cooperativa;

**Fundo indivisível:** valor em moeda corrente que pertence aos associados e não pode ser distribuído e sim destinado ao: fundo de reserva para ser utilizado no desenvolvimento da cooperativa e cobertura de perdas futuras; Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (FATES); e outros fundos que poderão ser criados com a Aprovação da assembleia geral.

### 4.1.3 Cooperativas de crédito estudadas

#### 4.1.3.1 Políticas e práticas de gestão de pessoas das cooperativas

Este subcapítulo tem como finalidade abordar e debater a respeito das práticas de gestão de pessoas das cooperativas de crédito estudadas. Conforme Demo, Fogaça, Costa. (2018), as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações, constituindo fonte de competência organizacional essencial, devendo, portanto, ser valorizadas e desenvolvidas por meio de políticas e práticas de GP. Ainda segundo Demo (2012), Sampaio, Gomide-Junior, Oliveira (2019), apontam que a importância que se idealiza por políticas e práticas de GP, está em influenciar e proporcionar o bem-estar na atividade laboral.

Aqui aborda-se de maneira prática como as políticas e práticas se desenvolvem dentro das cooperativas.

- a) **Atração e Captação:** É prática que visa a busca interna ou externamente o recrutamento e a seleção de candidatos aptos a ocuparem determinadas posições, a fim de executarem determinadas tarefas podendo ser para execução de atividades nas agências ou sedes regionais, podendo ainda serem para áreas de negócios ou administrativas;
- b) **Benefícios:** São os conjuntos de diretrizes e regras relacionadas desde a implantação, concessão e gestão dos benefícios disponibilizados das cooperativas, sendo que os mesmos estão diretamente relacionados à estratégia de atração e retenção de candidatos e são elementos pertinentes à esfera de relações profissionais e trabalhistas.
- c) **Planejamento estratégico de GP:** Visa assegurar que as cooperativas, através de todos os subsistemas de GP, contribuam de forma a garantir que o atingimento dos direcionadores e objetivos estratégicos das cooperativas sejam alcançados através das pessoas, garantindo assim a sustentabilidade do negócio cooperativos e a satisfação dos colaboradores.
- d) **Remuneração:** tem por objetivo principal estabelecer de forma clara e transparente as diretrizes e regras que definem as demandas relacionadas às esferas de remuneração. São elas: remuneração fixa e remuneração variável, sendo que as políticas de remuneração se alinham diretamente ao planejamento estratégico de GP, bem como os direcionadores estratégicos das organizações.
- e) **Integração de novos colaboradores:** visa executar a ambientação de colaboradores recém-contratados junto ao quadro da cooperativa. Essa prática tem como objetivos principais dar as boas-vindas por parte de presidentes e diretores, apresentando aos mesmos a história da cooperativa, bem como seus propósito e desafios da organização cooperativa e o que se espera de cada colaborador.
- f) **Educação Corporativa: Treinamento, Capacitação e Desenvolvimento:** aqui está diretamente ligada à promoção de ações voltadas à capacitação e desenvolvimento de competências ou habilidades dos colaboradores, tendo como objetivo principal estabelecer uma cultura de aprendizagem, que propicie ao colaborador a aquisição ou desenvolvimento de novos conhecimentos ou habilidades, para execução com excelência de suas atividades e seu relacionamento.
- g) **Gestão de Desempenho:** tem como objetivo alinhar as expectativas da cooperativa em relação ao colaborador, segmentada em etapas e ciclos de objetivos profissionais (OKR's) e competências, sendo uma etapa de alinhamento e

contratação de objetivos profissionais, seguidas posteriormente pela análise e avaliação dos mesmos, realizadas em atingimento de metas e planos de ação contratados, onde se avaliam ao final do ciclo os objetivos e competências, podendo ser definidos os seguintes métodos de avaliação: 90°, 180°, 270° ou 360°, definidos conforme momento e/ou a estratégia de cada cooperativa.

- h) Relações trabalhista e sindicais:** Propõem junto às entidades (sindicatos) representacionais dos colaboradores, alternativas que estão alinhadas às necessidades dos colaboradores e das cooperativas, respeitando as particularidades regionais e estaduais, sempre estando em consonância com os princípios legais e normativos.
- i) Clima Organizacional:** A pesquisa de clima organizacional é realizada anualmente, sempre em período determinado, com a finalidade de verificar como está a experiência dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho de forma global. A pesquisa de clima organizacional é aplicada de forma virtual (e-mail) individual, intransferível, anônima e segura. Tendo período de aplicação que dura em torno de 30 dias para responder, onde o colaborador é convidado a dar sua resposta, podendo aceitar o convite ou não, ficando livre para sua decisão.

Assim, pode-se entender que políticas e práticas de GP têm como principal finalidade, serem elementos que apoiam na construção e no desenvolvimento dos objetivos estratégicos das organizações. De acordo com Dutra, Dutra e Dutra (2017), a GP é a área que toda a via é composta por políticas e práticas, que possibilitam combinar as expectativas de uma organização, bem como as pessoas, para que possam alcançá-las com o decorrer do tempo. Com essa afirmação pode-se entender que políticas e práticas de GP, podem contribuir para a construção de um ambiente que possibilite as pessoas estarem alinhadas com a organização.

Porém, Wright; McMahan, (1992) e Legge (1995) apontam que a GP adota uma abordagem estratégica de RH, assumindo uma posição de que é possível, por meio de políticas e práticas, identificar e desenvolver comportamentos necessários à implementação da estratégia organizacional. Assim, como apontam Mathis e Jackson (2003), definem a GP como a habilidade de gerenciar os recursos humanos (RH), por meio de políticas e práticas, para conquistar e manter vantagem competitiva e, assim, as pessoas constituem a principal fonte de competência essencial das organizações. Com base na citação dos autores, é possível afirmar que dentro de qualquer organização, independentemente de seu segmento, as políticas e práticas de GP representam um conjunto de atividades e direcionares, que estão imbuídas

em agregar valor ao contexto, seja qualquer que for a esfera, podendo ser: diretiva, estratégica, tática ou operacional, pois políticas e práticas visam “apoiar”, visto que a efetiva GP é feita por líderes e gestores em seus diferentes níveis. Isso tudo porque as práticas e políticas representam os principais elementos de apoio, que na mão dos líderes e gestores, poderão ser aplicadas como instrumentos que possam trazer soluções, podendo tomar vida ao alcance dos objetivos corporativos. Nessa lógica, a Figura 4, aborda os conceitos de cada uma das estruturas de governança de uma organização, sendo possível observar que em todas elas, políticas e práticas de GP, podem ser aderentes.

Figura 4 – Estrutura de Governança – Pirâmide



Fonte: adaptado de Booz; Company (2010).

Como fica evidente na figura, por mais que a estrutura de governança tenha níveis, todos eles dependem de pessoas. Como Demo, Fogaça e Costa (2018) apontam, as pessoas constituem uma fonte de competência organizacional essencial. Daí a importância das organizações pensarem em políticas e práticas estratégicas no que tange à GP.

Assim, na sequência, discorre-se acerca das categorias de cada uma das políticas e práticas de GP, conforme categorias analíticas do Quadro 5.

Quadro 5 – Categorias de políticas e práticas de gestão de pessoas

<b>Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas</b>		
<b>Legenda</b>	<b>Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas</b>	<b>Descrição</b>
<b>Prática</b>	<b>Atração e Captação</b>	Atrair os talentos certos, planejar processos de seleção eficientes e garantir que a empresa contrate os perfis mais alinhados ao seu propósito, princípios, valores e cultura, sendo que esse processo influencia nos resultados que serão gerados pelas cooperativas, provocando impacto direto nos objetivos estratégicos. A partir da utilização desses recursos, é possível saber se o processo está resultando e impactando na gestão dos líderes.
<b>Política</b>	<b>Benefícios</b>	Esfera onde ocorre a gestão dos direitos e dos benefícios dos colaboradores. É uma parte fundamental na relação entre cooperativa e colaboradores, influenciando diretamente na satisfação e na qualidade de vida dos colaboradores.
<b>Prática</b>	<b>Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas</b>	Busca o alinhamento de GP aos direcionadores da Cooperativa, através de práticas que tenham como finalidade fortalecer e apoiar a gestão e lideranças, com intuito de agregar valor e garantir as prioridades dos negócios, apoiando assim no alcance dos objetivos estratégicos da organização cooperativa.
<b>Política</b>	<b>Remuneração: Fixa e Variável</b>	É a estratégia utilizada pelas cooperativas que determina e define os critérios referentes a salários e benefícios que o colaborador pode receber. Nessas regras, as cooperativas imputam informações referentes a cargos, salários, bonificações (remuneração variável).
<b>Prática</b>	<b>Integração de Novos Colaboradores</b>	A integração de novos colaboradores, também conhecida como <i>onboarding</i> ou integração organizacional, é um processo essencial em empresas e organizações, para receber e integrar novos colaboradores a uma equipe e à cultura organizacional. Esse processo visa ajudar os novos colaboradores a se adaptarem rapidamente ao ambiente de trabalho, compreenderem suas funções e responsabilidades, e desenvolverem conexões com colegas de trabalho, com as diretrizes, regras e condutas esperadas em sua entrada na cooperativa, também visando facilitar sua ambientação na mesma.
<b>Política e Práticas</b>	<b>Educação Corporativa: Treinamento, Capacitação e Desenvolvimento</b>	Objetivo de desenvolver competência, que visam proporcionar aos colaboradores treinamento, capacitação e desenvolvimento, para adquirirem novas habilidades e conhecimentos relevantes às suas atividades e responsabilidades.
<b>Prática</b>	<b>Gestão de Desempenho</b>	Gestão de Desempenho é um processo organizacional que visa medir, avaliar, desenvolver e melhorar o desempenho dos colaboradores. O objetivo principal da gestão de desempenho é garantir que os colaboradores alcancem seus objetivos individuais em relação ao desdobramento das estratégias organizacionais, visando ao atingimento dos objetivos globais da cooperativa. Assim, a gestão de desempenho envolve diversas etapas e práticas, alinhadas diretamente às demandas e cultura cooperativa.
<b>Prática</b>	<b>Relações Trabalhistas e Sindicais</b>	Propõem alternativas alinhadas às demandas do negócio, visando dessa forma assegurar a eficiência nas operações e execuções, priorizando o crescimento sustentável, respeitando os princípios e normativos legais de cada região.
<b>Prática</b>	<b>Clima Organizacional</b>	Realizada anualmente, a pesquisa de clima organizacional é um diagnóstico de como se encontra a experiência do colaborador no seu ambiente de trabalho. Com esta ferramenta, é possível identificar quais são os pontos fortes e oportunidades de crescimento, para melhorar a experiência dos colaboradores.

Fonte: o autor (2023).

#### 4.1.3.2 Governança Cooperativa

Este subcapítulo tem o objetivo, mostrar que, além da relação entre GP e GCoop, como a GP apoia as decisões estratégicas, em relação aos temas e GCoop, e também como o mesmo vem demonstrar que a GCoop refere-se a um modelo de direção estratégica, que se baseia nos valores e princípios cooperativistas, que define práticas éticas visando garantir o atingimento dos objetivos sociais, e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados. Assim, na sequência discorre-se de forma prática como os temas relacionados à GCoop acontecem no ambiente organizacional cooperativo:

- a) **Governança Cooperativa – Gcoop:** Desde a publicação da Lei Complementar 130/2009, quando determinou a qualificação referente ao tema de governança em cooperativas de crédito, e foi definido a criação de conselhos de administração e/ou diretoria executiva, as cooperativas de crédito adotam a Constituição de Consad, representados por presidente eleito e também diretoria executiva, constituída por diretor executivo, diretor de operações e diretor de negócios. Além de definirem os melhores agentes para composição do órgão de governança, os mesmos também adotam as melhores políticas, práticas e diretrizes, visando cada vez mais a qualificação da gestão, aperfeiçoamento da estratégia, buscando através do conjunto e do apoio de outras áreas, buscar as melhores respostas para uma gestão mais eficiente, na busca do atingimento de seus direcionadores estratégicos, tendo assim impacto direto nos associados e comunidades que se relacionam com as cooperativas.
- b) **Compliance:** dentro das cooperativas de crédito, refere-se ao acompanhamento com a finalidade de cumprir as leis, regras e regulamentos de políticas e práticas internas das cooperativas. Nesse caso, é realizada pela área de controles internos, que têm como atribuição garantir que ocorram as conformidades com os padrões e diretrizes aplicáveis às cooperativas de crédito. Assim, é uma área responsável para avaliar, fazer testes de controle e, quando necessário, construir planos de ação e implementar medidas preventivas. Em caso de alguma inconformidade, busca promover em conjunto com outras áreas, cultura de ética e conformidade, dentro da organização cooperativa.

c) **Sustentabilidade:** tem como objetivo atuar de forma alinhada aos principais conceitos de desenvolvimento sustentável junto aos seus associados e comunidades, que se relacionam com as cooperativas, com o intuito de agregar valor em sua relação com a sociedade. Dessa forma, aplicam-se estratégias de sustentabilidade que adotam as melhores práticas de gestão tendo, dessa forma, relações com as mais diversificadas áreas dentro da organização cooperativa, (planejamento estratégico, programas sociais, desenvolvimento, transformação digital, inovação, diretoria executiva), com a finalidade principal de gerar impacto nos pilares: econômico, social e ambiental, consequentemente impactando positivamente nas boas práticas de GCoop.

A adoção da boa prática de Governança na cooperativa garante a aplicação da autogestão no Sistema Cooperativista Nacional (OCB, 2015). Assim sendo, no Quadro 6 descreve-se de maneira formal acerca dos temas discorridos acima, relativos às categorias de cada um do tema referente à GCoop.

Quadro 6 – Categorias relacionadas à governança cooperativa

<b>Governança Cooperativa</b>		
<b>Legenda</b>	<b>Tema</b>	<b>Descrição</b>
<b>Política</b>	<b>Governança Cooperativa – Gcoop</b>	As cooperativas de crédito singulares, além de adotarem as boas práticas, regras e processos da governança corporativa, levam em conta os princípios cooperativos, sendo que a governança cooperativa, em sua essência, é gerida por um conselho de administração e/ou diretoria executiva, eleitas em assembleia, por seus associados. Essa estrutura de governança dirige, controla e acompanha o desempenho de sua organização através de práticas, regras e processos que são fiscalizadas por um conselho fiscal, para que ela alcance os seus objetivos e seus negócios sejam bem-sucedidos.
<b>Política</b>	<b>Compliance</b>	Compliance significa estar em conformidade com determinadas leis, normas e regras em relação às leis federais ou às políticas corporativas. Dessa forma, a governança cooperativa e compliance se relacionam em relação à ética da cooperativa, já que a governança tem o objetivo de evitar os conflitos de interesse, gerindo e controlando a cooperativa para o atingimento de seus propósitos, enquanto o compliance trabalha para estabelecer meios e controlar as ações, para que haja o cumprimento de regras, normas e políticas.
<b>Prática</b>	<b>Sustentabilidade</b>	Estabelece princípios e diretrizes para direcionar a decisão em todos os cenários de negócios e no relacionamento com as partes interessadas, considerando as oportunidades e os desafios econômicos, sociais e ambientais que envolvem os temas relevantes à sustentabilidade

Fonte: o autor (2023).

## 4.2 DADOS PRIMÁRIOS

Num primeiro momento, o perfil dos participantes da pesquisa de campo é apresentado, para então, num comparativo, analisar as relações entre as práticas de GP e a GCoop.

### 4.2.1 Perfil socioprofissional dos participantes da pesquisa

Para fins de caracterização dos indivíduos da pesquisa, apresenta-se no Quadro 7, o perfil socioprofissional dos participantes da mesma, que nesse caso específico, contou com duas fases, sendo uma de entrevistas semiestruturada e, a outra, com o grupo focal, do qual somente alguns dos participantes foram convidados a participar.

Na etapa de entrevistas, foram convidados a participar 35 pessoas, de 7 diferentes cooperativas, conforme tabela 1, porém, nessa etapa, apenas 28 pessoas participaram. Para etapa de grupo focal, foram convidadas 12 pessoas, sendo que 10 participaram do mesmo.

Quadro 7 – Perfil socioprofissional dos participantes da pesquisa - profissionais de GP

Entrevistas semiestruturadas					
Responsáveis pela Gestão de Pessoas					
Ident.	Gênero	Idade	Escolaridade	Posição	Tempo de Cooperativa
E-GP1	Feminino	39	Pós-Graduação	Gerente de Gestão de Pessoas	Mais de 5 anos
E-GP2	Feminino	37	Pós-Graduação	Gerente de Gestão de Pessoas	Mais de 5 anos
E-GP3	Feminino	33	Pós-Graduação	Assessora de Gestão de Pessoas	Mais de 5 anos
E-GP4	Feminino	34	Pós-Graduação	Assessora de Gestão de Pessoas	Mais de 5 anos
E-GP5	Feminino	49	Pós-Graduação	Gerente de Gestão de Pessoas	Mais de 5 anos
E-GP6	Feminino	37	Pós-Graduação	Gerente de Gestão de Pessoas	Mais de 5 anos
E-GP7	Masculino	41	Pós-Graduação	Gerente de Gestão de Pessoas	Mais de 5 anos

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Conforme o Quadro 7, observa-se que os responsáveis pela área de GP das cooperativas são compostos quase que totalmente por indivíduos do gênero feminino, sendo 6 mulheres e 1 homem, os quais foram entrevistados, totalizando 7 responsáveis pela área de GP. Também identificou-se a variação das idades, oscilando entre 33 a 49 anos, apresentando uma média de 38 anos. Ademais, todos possuem escolaridade a nível de pós-graduação completa, e que trabalham em suas cooperativas na área de GP há mais de 5 anos.

A seguir, conforme Quadro 8, apresenta-se o perfil socioprofissional dos participantes que se enquadram como agentes da governança, sendo as posições eletivas dos presidentes das cooperativas, diretores executivos, diretores de operações e diretores de negócios. Também apresentam-se as demais informações complementares acerca dos mesmos.

Quadro 8 – Perfil socioprofissional dos participantes da pesquisa - Presidentes e Diretores

<b>Entrevistas semiestruturadas</b>					
<b>Presidentes e Diretores</b>					
<b>Ident.</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Posição</b>	<b>Tempo de Cooperativa</b>
E-AG1	Feminino	50	Pós-Graduação	Presidente	Mais de 20 anos
E-AG2	Masculino	52	Pós-Graduação	Diretor de Operações	Mais de 20 anos
E-AG3	Masculino	47	Graduação	Diretor de Operações	Mais de 15 anos
E-AG4	Masculino	43	Pós-Graduação	Diretor Executivo	Mais de 15 anos
E-AG5	Feminino	37	Pós-Graduação	Diretora de Operações	Mais de 10 anos
E-AG6	Masculino	60	Pós-Graduação	Presidente	Mais de 20 anos
E-AG7	Masculino	52	Pós-Graduação	Diretor Executivo	Mais de 20 anos
E-AG8	Masculino	58	Pós-Graduação	Diretor de Operações	Mais de 20 anos
E-AG9	Masculino	39	Pós-Graduação	Diretor de Operações	Mais de 15 anos
E-AG10	Feminino	46	Pós-Graduação	Diretor de Negócios	Mais de 20 anos
E-AG11	Masculino	48	Pós-Graduação	Diretor de Negócios	Mais de 20 anos
E-AG12	Masculino	55	Pós-Graduação	Diretor Executivo	Mais de 30 anos
E-AG13	Masculino	64	Pós-Graduação	Presidente	Mais de 10 anos
E-AG14	Masculino	43	Pós-Graduação	Diretor de Negócios	Mais de 15 anos
E-AG15	Masculino	53	Pós-Graduação	Presidente	Mais de 40 anos
E-AG16	Masculino	39	Pós-Graduação	Diretor Executivo	Mais de 15 anos
E-AG17	Masculino	43	Pós-Graduação	Diretor de Negócios	Mais de 15 anos
E-AG18	Masculino	48	Pós-Graduação	Diretor de Negócios	Mais de 15 anos
E-AG19	Masculino	55	Pós-Graduação	Diretor Executivo	Mais de 20 anos
E-AG20	Masculino	58	Pós-Graduação	Diretor Executivo	Mais de 30 anos
E-AG21	Masculino	50	Pós-Graduação	Presidente	Mais de 30 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Em relação aos Presidentes e Diretores que foram entrevistados, totalizando 21 pessoas, conforme pode ser observado no Quadro 8, o mesmo é composto de 5 Presidentes de cooperativas, sendo 4 do gênero masculino e 1 do gênero feminino, com idades entre 50 e 60 anos. Na posição de Diretores Executivos, 6 indivíduos participaram da entrevista, todos do gênero masculino, com nível de escolaridade de pós-graduação, e idades entre 39 a 58 anos. Já relativo ao cargo de Diretores de Operações, 5 pessoas participaram da entrevista: 4 do gênero masculino e 1 feminino, com idades entre 37 a 58 anos. Dessas, 4 possuem nível de

escolaridade de pós-graduação e 1 com graduação completa. No que se refere aos Diretores de Negócios, foram entrevistados 5 participantes: 4 do gênero masculino e 1 do gênero feminino, ambos tendo nível de escolaridade de pós-graduação, com idades entre 43 a 48 anos. Quanto ao tempo de atividades em suas cooperativas, todos possuem mais de 10 anos, havendo passado por diversas posições.

Alguns desses diretores e presidentes participaram do grupo focal. Assim, o perfil socioprofissional deles é apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 – Perfil socioprofissional dos participantes da pesquisa - grupo focal

Grupo focal					
E-GF-1	Feminino	50	Pós-Graduação	Presidente	Mais de 20 anos
E-GF-2	Masculino	53	Pós-Graduação	Presidente	Mais de 35 anos
E-GF-3	Masculino	39	Pós-Graduação	Diretor Executivo	Mais de 20 anos
E-GF-4	Masculino	58	Pós-Graduação	Diretor Executivo	Mais de 30 anos
E-GF-5	Feminino	37	Pós-Graduação	Diretora de Operações	Mais de 15 anos
E-GF-6	Masculino	58	Pós-Graduação	Diretor de Operações	Mais de 20 anos
E-GF-7	Feminino	46	Pós-Graduação	Diretor de Negócios	Mais de 20 anos
E-GF-8	Masculino	43	Pós-Graduação	Diretor de Negócios	Mais de 20 anos
E-GF-9	Feminino	37	Pós-Graduação	Gerente de Gestão de Pessoas	Mais de 10 anos
E-GF-10	Feminino	37	Pós-Graduação	Gerente de Gestão de Pessoas	Mais de 5 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No que consiste ao grupo focal, o mesmo foi composto por 10 participantes, sendo que estavam presentes 2 representantes de cada uma das posições pesquisadas: presidentes, diretores executivos, diretores de operações, diretores de negócios e profissionais de GP. Nesse grupo focal, 5 dos participantes eram do gênero feminino e 5 do gênero masculino, com idades de 37 a 58 anos. Quanto ao nível de escolaridade, todos possuem pós-graduação completa, além de que, todos atuam em suas cooperativas há mais de 5 anos.

Apresentando o perfil socioprofissional dos participantes, será exposto, no próximo subcapítulo, as práticas de GP e a maneira como ocorre a GCoop nas cooperativas pesquisadas. Posteriormente, realizar-se-á a apresentação e análise das interações entre a GCoop e a GP.

#### **4.2.2 Análise das relações entre as práticas de gestão de pessoas e a governança cooperativa**

Este subcapítulo apresenta a análise dos resultados do presente estudo ao que se refere às políticas e práticas de GP, e a relação com a governança cooperativa, estando a primeira em posicionamento estratégico, como apoio efetivo às esferas decisórias.

No início das investigações, junto com os profissionais da GP das cooperativas de crédito em estudo, eles relatam que a área apoia a GCoop. Há concordância geral de tal apoio, como pode ser observado na fala de E-GP3: “O apoio se dá através de conversas semanais, relacionadas às práticas de governança da Cooperativa, no Comitê Estratégico da Cooperativa. Além disso, através da aplicação de políticas, normativos e ações da cultura da organização.” De maneira semelhante, os profissionais de GP afirmam que o apoio à GCoop se dá de diversas formas, sendo através de conversas semanais, apoio no desempenho de cada papel, por meio de demandas, ou até mesmo por meio de discussões e debates, conforme pode ser constatado nas falas dos profissionais de GP:

Através das ponderações e posicionamentos sobre os impactos políticos, sociais e emocionais nas pessoas da organização frente à tomada de decisão deles; no suporte técnico para as diferentes demandas de gestão e na condução de conversas verdadeiras recorrentes sobre todos os aspectos que eles precisam tratar, emprestando minha escuta ativa e meu olhar sobre diversos temas, independente de serem de GP. (E-GP5).

Acredito que meu apoio direto está na preocupação com o desenvolvimento e amadurecimento dessa governança, propondo discussões sobre estrutura organizacional e os papéis de cada profissional. (E-GP2).

Com base no entendimento e afirmação dos entrevistados, seguem falas comprobatórias no Quadro 10, dados empíricos que identificam a contribuição e o apoio para evolução e assertividade da esfera de GCoop na relação com GP.

Num primeiro momento, analisa-se a GCoop e a GP no que se refere à hierarquia e às relações no ambiente cooperativo.

No que tange às relações com os agentes da governança, os profissionais de GP das cooperativas, os dados empíricos, apontam que, no atual momento, todos os GP's relacionam-se com todas as posições, sendo com os Diretores Executivos, Presidentes, Diretores de Operações e Diretores de Negócios. Dessa forma, tendo assim uma ligação que se pode considerar como próxima em termos de conectividade e interação, o que é comprovado nas manifestações dos participantes da pesquisa, na sequência. Ademais, é possível perceber no

relato dos profissionais de GP, que quanto maior é essa proximidade, maior a possibilidade de estar mais integrado e por dentro de tudo que ocorre, em termos estratégicos. Segue relato do E-GP6 nesse sentido, “É uma relação tranquila, aberta, de extrema confiança e respeito. Sempre sou envolvida nas tomadas de decisões que envolvam pessoas ou possam gerar algum impacto nas relações internas.” E-GP7 também se manifesta de maneira semelhante: “É uma relação aberta e de muita importância, pois acabo tendo muita interação com todos os agentes, pois atuar próximo aos mesmos é importante para saber o que acontece, e construir, e contribuir com a estratégia.”

No que tange às relações hierárquicas, apenas um profissional de GP, o E-GP1, relata que a sua relação e reporte fica exclusivamente ligado ao Diretor Executivo da sua Cooperativa, o que se dá em razão da estrutura hierárquica estabelecida. No Quadro 9, é possível visualizar a estrutura de relação entre cada um dos entrevistados, junto a cada posição dos agentes da governança. Porém, quando se refere ao mesmo questionamento por parte dos E-AG's, confirma-se ainda mais as falas dos E-GP's onde, sem exceção, todos os entrevistados afirmam pela existência de relação da GP com GCoop e, em todos, o nível de relação se dá em nível estratégico. Segue fala do E-AG4:

“Avalio que a relação é estratégica, por considerar a construção das diretrizes de planejamento e execução, definições de políticas, programas customizados e demais práticas culturais, além dos reportes e trocas realizadas nos diferentes fóruns de governança da execução, tais como a Diretoria Executiva (reuniões), Comitês Executivos (Pessoas e Cultura, Planejamento e Expansão, Sustentabilidade, Pluralidade e Desenvolvimento e Riscos). No entanto, também adiciono que a relação se dá em nível tático, pois há cocriações e projetos executivos que demandam mais conexão e proximidade.” “Nos subsídios de informações estratégicas, reportes diversos, coordenação e participação de grupos temáticos e projetos, em especial, ligados à cultura organizacional e gestão participativa”

Quadro 10 – Posições da governança que os profissionais de GP se relacionam

Profissionais de GP		
Questões	Respondentes	Descrição
As relações hierárquicas entre governança e gestão de pessoas.	E-GP1	Diretor Executivo; Presidente; Diretor de Operações; Diretor de Negócios;
	E-GP2	Diretor Executivo
	E-GP3	Presidente; Diretor Executivo; Diretor de Operações; Diretor de Negócios;
	E-GP4	Presidente; Diretor Executivo; Diretor de Operações; Diretor de Negócios;
	E-GP5	Presidente; Diretor Executivo; Diretor de Operações; Diretor de Negócios;
	E-GP6	Presidente; Diretor Executivo; Diretor de Operações; Diretor de Negócios;
	E-GP7	Presidente; Diretor Executivo; Diretor de Operações; Diretor de Negócios;
Agentes da Governança		
Pergunta	Entrevistado	Descrição
Existe relação com gestão de pessoas	E-AG1	Sim / Estratégico
	E-AG2	Sim / Estratégico
	E-AG3	Sim / Estratégico
	E-AG4	Sim / Estratégico
	E-AG5	Sim / Estratégico
	E-AG6	Sim / Estratégico
	E-AG7	Sim / Estratégico
	E-AG8	Sim / Estratégico
	E-AG9	Sim / Estratégico
Nível de relação	E-AG10	Sim / Estratégico
	E-AG11	Sim / Estratégico
	E-AG12	Sim / Estratégico
	E-AG13	Sim / Estratégico
	E-AG14	Sim / Estratégico
	E-AG15	Sim / Estratégico
	E-AG16	Sim / Estratégico
	E-AG17	Sim / Estratégico
	E-AG18	Sim / Estratégico
	E-AG19	Sim / Estratégico
	E-AG20	Sim / Estratégico
	E-AG21	Sim / Estratégico

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

No Quadro 11, é possível verificar como a relação entre GCoop e GP acontece, conforme a percepção dos entrevistados. Apresentada essa relação, os relatos dos participantes da pesquisa, sejam dos profissionais de GP ou dos agentes de governança, a GP, acaba por se envolver em todas as esferas. Isso corrobora com o apontado nas falas dos participantes da pesquisa, quando afirmam encontrarem-se em um nível estratégico, porém, em alguns momentos faz-se necessário estar também em nível tático, justamente em razão de existirem situações da estratégia que necessita ser resolvida em um nível tático da cooperativa.

Como é de conhecimento científico, todas as organizações são aculturadas por suas lideranças, o que é diferente no ambiente cooperativo. Os participantes da pesquisa parecem

entender que estar próximo às lideranças, pode ser muito mais agregador, pois quanto mais próximo a GP estiver de todos os agentes de governança, seu papel passa a ser muito mais relevante, pois estar por dentro de todas as esferas, pode contribuir muito mais do que oferecer apenas soluções óbvias, que estão descritas no cargo.

Um ponto abordado no grupo focal foi em relação a quanto a GP é inovadora, e presente no contexto de toda a cooperativa, buscando o seu espaço, inclusive, algumas vezes até mais à frente das esferas decisórias. A observação não participante confirma tal constatação. Nessa lógica, fica evidente que as cooperativas trabalham conforme mencionam Silvério e Menezes (2021), a dimensão política inerente às relações entre atores envolvidos nos negócios organizacionais demandam de uma atuação das unidades de GP, no sentido de influenciar os processos de tomada de decisão e, dessa forma, tão logo implementar políticas e práticas de GP.

Cabe salientar que as evidências empíricas demonstram que as relações estabelecidas entre a área de GP e a GCoop são estratégicas. Ademais, fica evidenciado que há relação de confiança estabelecida, o que é fundamental nas relações estratégicas. Nesse sentido, Bucheroni et al. (2010), apontam que “prevalece no aspecto comportamental, as questões de confiança e transparência, que segundo a literatura são fatores essenciais para o esclarecimento de relações duradouras, retomada da credibilidade perante os investidores e melhoria do clima organizacional.” (p. 3).

Nessa perspectiva, uma boa comunicação e uma proximidade de confiança e transparência pode construir um trabalho em conjunto que traduz as necessidades dos agentes da governança cooperativa em requerimentos de GP. Dessa forma, a área pode contribuir efetivamente como apoio às decisões estratégicas, o que vai ao encontro dos estudos de Bucheroni et al. (2010), “o tema é explorado da perspectiva das funções de GP, mediante o entendimento das práticas atuais, atitudes e ambiente respeitando os aspectos legais, profissionais e éticos.” (p. 6). Ainda conforme Silvério e Menezes (2021), “...o processo decisório depende de aspectos racionais, ideológicos, culturais e profissionais manobrado por diversos atores, cada qual detentor de uma fração maior ou menor nos recursos à disposição da organização.” (p. 88). Essa afirmação deixa claro que, quanto maior a relação de confiança e proximidade, aumenta a possibilidade de estar conectado com os aspectos que influenciam nas tomadas de decisão, bem como o acesso aos recursos organizacionais, que podem impactar nos resultados e objetivos da organização.

Nesse contexto da pesquisa, mais especificamente no que se refere às percepções quanto ao estabelecido, e qual o nível da relação aos profissionais de GP e os agentes da

governança nas cooperativas de crédito, destaca-se a relação de proximidade e transparência entre os mesmos. Por meio das evidências empíricas, sobretudo as decorrentes da observação no campo da pesquisa, fica perceptível que colocar as pessoas no centro, faz parte nessas relações, e que esse nível de relação facilita a interatividade entre os profissionais de GP e os agentes da GCoop, justamente no sentido de manter um alinhamento e propiciar maior efetividade entre as estruturas, visando que as mesmas interajam diretamente com todo o contexto organizacional das cooperativas. Nesse sentido, seguem falas comprobatórias: “O momento é de uma relação de proximidade, trocas, confiança e abertura para tratar diversos assuntos da cooperativa, desde os mais corriqueiros aos mais complexos.” (E-GP2), “Sim, uma relação de extrema confiança, parceria e sigilo, onde se fala da organização como um todo e também da atuação e influência de cada membro estatutário.” (E-GP5).

Além da relação humanizada, é enfatizado pelos participantes a importância da proximidade e do alinhamento entre a área de GP e as esferas decisórias, o que vai ao encontro de Silvério e Menezes (2021), ao salientarem os reflexos positivos de tal proximidade e alinhamento. No sentido exposto, segue o relato do entrevistado E-AG2: “A relação ocorre em todos os níveis, estratégico, tático e operacional. As ações que envolvem a estrutura de pessoas são avaliadas, discutidas e implantadas.”

Ainda nesse sentido, observa-se que as percepções em relação às práticas de GP permanecem muito latentes quanto a poder contribuir aos olhos dos presidentes e diretores, pois fica nítido que as ações e proximidade com GP traz contribuições relevantes que, de certa maneira, subsidiam os mesmos no dia a dia, como apontam dois gestores: “Muito próxima, através da definição de estratégias, benefícios, contratações, capacitações, e demandas de gestão.”(E-AG8); “Normalmente, dá-se com discussões sobre as melhores práticas, inovações e análises locais. GP sempre apoiando com o olhar, além do todo, o técnico (detalhes). Na maioria das vezes essas discussões são feitas em Direx, para podermos ter mais visões.” (E-AG16).

Além do exposto, fica evidente que há uma relação positiva na forma e nível de relacionamento, frente ao papel de GP e GCoop no meio organizacional cooperativo. Isso é observado na lógica exposta por Furlanetto, Mattos e Weymer (2023) que manter um alinhamento claro e direto diminui conflitos e contribui para o atingimento e alcance do propósito comum em cooperativas de crédito. Essa interação pode, de certa maneira, além de humanizar mais o ambiente organizacional, também facilitar e alinhar a comunicação, podendo proporcionar que a GP ofereça soluções, e demonstre os resultados de seu trabalho junto às esferas decisórias (GCoop) dentro âmbito cooperativo, através do desenvolvimento

dos próprios agentes da governança. A própria relação de transparência, abertura e de confiança, apontam para uma melhor orientação da própria GP. Isso tudo comprova-se através das colocações de E-AG17: “Desde o processo de seleção, desde o perfil que queremos na área de negócios, a GP nos ajuda, no desenvolvimento, desde o que elas precisam evoluir, no perfil, ajuda nos nossos programas de integração, a relação é muito próxima e tem toda a liberdade, mas nós trabalhamos no âmbito estratégico, pois eles estão junto na minha área, temos os Gerentes e GRD’s, então, sempre um olhar muito estratégico, e com seu olhar de mapear de maneira mais assertiva. O GP está sempre muito presente conosco. Sempre discutimos e construímos.” e E-AG21 “Existe uma governança implantando, e se tem que trabalhar *ela*, esse trabalho é feito com os pares, envolve toda a área de GP, ela nos apoia na transição. Ex: precisamos do apoio para os processos, de remuneração, contratação, e acaba envolvendo outras áreas, que também são estratégicas A gente tem que trabalhar em conjunto e alinhar as demandas. A área de GP é de suma importância, muito aberta e muita dinâmica, pois existe demandas.”

Ainda, esses dados empíricos são reforçados a partir da posição de Santos, Nascimento e Oliveira (2018), os quais apontam que existe, no atual cenário, a GP que atingiu um nível mais integrado ao planejamento estratégico da empresa, onde se vê necessário, a participação mais ampla dos colaboradores, de diferentes níveis hierárquicos, na formulação das metas, da organização, buscando alinhar o gerenciamento da área de gestão de pessoas com as estratégias da empresa, mantendo uma uniformidade na integração do objetivo global. Ao encontro do posicionamento dos autores, nota-se ainda que, havendo uma relação de proximidade, é possível encontrar soluções cada vez mais assertivas. Conforme Guest e Hoque (1994), ressaltam que a GP pode produzir alto desempenho organizacional, quando de forma integrada à estratégia de negócios.

Há outros dados empíricos que também evidenciam os movimentos de interação entre a GP e os agentes de governança de forma tranquila, pois pode-se perceber que, em vários relatos, há questões relativas à “transparente”, “próxima” e “aberta”, que aparecem diversas vezes. Segue fala do E-AG8, que é comprobatória: “Muito próxima, através da definição de estratégias, benefícios, contratações, capacitações, e demandas de gestão.”

Nesse sentido, de acordo com as informações apresentadas no Quadro 9, é possível observar que relação de proximidade e interatividade entre GP e GCoop, de uma forma direta, é reconhecida pelos E-AG’s como muito relevante para o progresso e evolução das cooperativas, pois a presença constante dos profissionais junto às esferas de decisão

concedem aos presidentes e diretores, conhecimentos específicos e pontuais quanto a temas que envolvem a necessidade de subsídio em relação a pessoas.

Reforçando a ideia de que as pessoas estão no centro de todas as ações, conforme pontua Oliveira et al. (2015), a GP, na integração e disseminação da GC gera valor e impacta na cultura organizacional, pois o diferencial das pessoas se adapta às organizações. Na fala do E-GF-3, pode-se evidenciar relação com a afirmação do autor, pois o mesmo traz “como a gente faz essa conciliação do antigo com o novo, das velhas práticas com as novas práticas, sem perder a cultura, sem perder os princípios, sem perder o nosso jeito de ser, esse é um desafio que vejo pela frente e só vai funcionar se tiver uma conexão muito grande entre conselho, diretoria e GP.”

No que refere Muzzio (2014), quando fala da estrutura organizacional, a ARH é, espontaneamente, um lugar privilegiado para análise das conformidades, se as mesmas forem consideradas. A atribuição visa equilibrar os anseios e ambições psicossociais do indivíduo e os objetivos organizacionais de produtividade e de eficiência. De acordo com o observado e, as falas dos participantes da pesquisa, é possível evidenciar que a relação entre GP e GCoop tem uma sinergia refinada. A proximidade entre as mesmas traz maior consistência nas ações a serem desenvolvidas, principalmente pelo fato de GP ter informações que, em muitos casos, privilegiam e qualificam as referências, principalmente quando se trata da tomada de decisão relativa a pessoas, visto que, dentro das estruturas, a GP é uma das áreas guardiã da cultura e do propósito cooperativo. Conforme aponta Muzzio (2014) a ênfase organizacional da conformidade, que auxilia a demanda da pessoa em medir sua performance para que, entre outros motivos, possa relacionar-se com o almejado e, dessa forma, decidir quando não está de acordo com o que está definido, para atingir os objetivos.

Dada a importância das interações entre GP e a GCoop, no Quadro 10 são apresentadas as falas referentes ao modo como tais interações acontecem, além do trabalho em conjunto realizado e, posteriormente, análises são realizadas.

Quadro 11 – Modo como ocorre a relação entre a GCoop e a GP

(Continua)

<b>Entrevistas profissionais de GP</b>		
<b>Pergunta</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Descrição</b>
As relações entre a GCoop e a GP no ambiente Cooperativo	E-GP1	Uma relação com transparência, próxima, e muito respeitosa.
	E-GP2	O momento é de uma relação de proximidade, trocas, confiança e abertura para tratar diversos assuntos da cooperativa, desde os mais corriqueiros, aos mais complexos.
	E-GP3	Importante e próxima.
	E-GP4	Como assessora da Sede, atendendo todos eles, com a presidente é menor, mas atendo <i>ela</i> com conversas sobre demandas mais pontuais, com os diretores é bem mais, é bem intenso, mas respondo para o Diretor Executivo, muito aberta, prática e conversamos de todas as formas, trocamos muito, e conversamos muito, tudo que envolve a área GP é comigo e direto com eles.
	E-GP5	Sim, uma relação de extrema confiança, parceria e sigilo, onde se fala da organização como um todo e também da atuação e influência de cada membro estatutário
	E-GP6	É uma relação tranquila, aberta, de extrema confiança e respeito. Sempre sou envolvida nas tomadas de decisões que envolvam pessoas ou possam gerar algum impacto nas relações internas.
	E-GP7	É uma relação aberta e de muita importância, pois acabo tendo muita interação com todos os agentes, pois atuar próximo aos mesmos é importante para construir e contribuir com a estratégia.

(Continuação)

<b>Entrevistas Agentes da Governança</b>		
<b>Pergunta</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Descrição</b>
A relação e o trabalho em conjunto	E-AG1	Na Cooperativa, temos segregação de função: O Conselho é responsável pelo direcionamento estratégico, e a Diretoria Executiva, pela gestão.
	E-AG2	A relação ocorre em todos os níveis da questão 5 (Estratégico, Tático e Operacional). As ações que envolvem a estrutura de pessoas são avaliadas, discutidas e implantadas.
	E-AG3	A relação é indireta e a nível estratégico.
	E-AG4	Avalio que a relação é estratégica, por considerar a construção das diretrizes de planejamento e execução, definições de políticas, programas customizados e demais práticas culturais, além dos reportes e trocas realizadas nos diferentes fóruns de governança da execução, tais como: a Diretoria Executiva (reuniões), Comitês Executivos (Pessoas e Cultura, Planejamento e Expansão, Sustentabilidade, Pluralidade e Desenvolvimento e Riscos). No entanto, também adiciono que a relação se dá em nível tático, pois há cocriações e projetos executivos que demandam mais conexão e proximidade.
	E-AG5	GP nos apoia na análise dos projetos que vamos implementar, analisando a forma e o porquê de fazermos os mesmos, quais as pessoas para isso, como executamos nossa gestão de desempenho no dia a dia da coop. com os colaboradores, análise de perfil, elaboração e execução de treinamentos e capacitações, conexões com o que estamos querendo em relação a pessoas etc.
	E-AG6	Gestão de Pessoas não é apenas uma área na Organização. Hoje, nossa cooperativa faz parte de comitês estratégicos, exercendo um papel fundamental no processo de expansão, de crescimento do Sicredi e com um olhar todo especial para o clima em nossas agências.
	E-AG7	Tratamos a nível de Cooperativa, nosso posicionamento estratégico e os principais direcionadores que permeiam nossa atuação em relação à Gestão de Pessoas. Isto resulta num alinhamento quanto à nossa forma de agir e de pensar. Também, acabamos, sim, nos envolvendo em algumas decisões e ações da área, a nível tático e operacional, especialmente as mais sensíveis, ou que possam causar maior impacto na Cooperativa e entre os Colaboradores.

(Continuação)

<b>Entrevistas Agentes da Governança</b>		
<b>Pergunta</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Descrição</b>
A relação e o trabalho em conjunto	E-AG8	Muito próxima, através da definição de estratégias, benefícios, contratações, capacitações, e demandas de gestão;
	E-AG9	Na realidade, a relação se dá nos três níveis, mas o maior viés é no estratégico. Reuniões periódicas, pontuais e, sempre que necessário, para manter um nível mínimo de sintonia.
	E-AG10	Trabalhamos juntos, buscando profissionais qualificados, com as competências importantes, para levar o propósito da Cooperativa e do Cooperativismo, adiante.
	E-AG11	Trocamos ideias sobre remuneração, em casos especiais, nível de gerente, de agência, e sobre perfil também, em casos de gerência.
	E-AG12	Acompanhamento constante do clima organizacional, planejamento regular das ações de aprendizado e desenvolvimento, análise e avaliação de contratações, promoções e oportunidades de melhoria.
	E-AG13	Procuo não me envolver com as rotinas da área, porém, realizamos trocas sobre assuntos voltados para a gestão de pessoas, como forma de compreender os cenários e tomar melhores decisões.
	E-AG14	Temos um colegiado, encontros quinzenais, fora as demandas cotidianas, falamos sobre as estratégias das áreas, e apoiamos as Direx, temos um grupo de apoio para as demandas e estratégias e é conforme as demandas corriqueiras, dentro das alçadas.
	E-AG15	Em tudo que tiver, inovação, nas decisões de gestão, no planejamento, na governança, em tudo a GP está dentro, ela anda em todas as áreas, contribui muito para todas as áreas, com presidente e com conselho, aderente ao modelo da cooperativa.
E-AG16	Normalmente, se dá com discussões sobre as melhores práticas, inovações e análises locais. GP sempre apoiando com o olhar, além do todo, o técnico (detalhes). Na maioria das vezes, essas discussões são feitas em Direx, para podermos ter mais visões.	

(Conclusão)

Entrevistas Agentes da Governança		
Pergunta	Entrevistado	Descrição
	E-AG17	Desde o processo de seleção, desde o perfil que queremos na área de negócios, a GP nos ajuda no desenvolvimento, desde o que elas precisam evoluir, no perfil, ajuda nos nossos programas de integração, relação é muito próxima e tem toda a liberdade, mas nós trabalhamos no âmbito estratégico, pois eles estão junto na minha área, temos os Gerentes e GRD's, então, sempre um olhar muito estratégico e com seu olhar de mapear de maneira mais assertiva. O GP está sempre muito presente conosco. Sempre discutimos e construímos.
	E-AG18	Um trabalho muito afinado, na prática, além das entrevistas, ir nas agências, uma leitura de perfil, mais técnica, elencando com questões mais práticas. Estamos trabalhando com GP circulando mais nas agências para ser mais assertivo, até para ter uma relação mais de negócios e pessoas.
	E-AG19	Estou diretamente ligado, acaba sendo em 3 níveis, trocamos bastante, gosto de estar envolvido com os assuntos de GP, as pessoas têm uma expectativa muito grande em relação à empresa e tem de ter uma relação muito próxima para trazer o ambiente interessante e mais desenvolvido, ter uma estrutura atrativa para as pessoas, é bem desafiador, pois não tem muito limite.
	E-AG20	Muito aberta, que atende a linha de pensamento e estratégia que a Cooperativa adota, é bem alinhado entre diretoria e GP, dentro do que a Cooperativa busca, sempre muito aberto no que se quer, do direcionamento das demandas, na velocidade que se propõe, na liberdade de se discutir os temas relevantes e estratégicos, ainda há necessidade de alguns alinhamentos pontuais, a agenda às vezes sufoca. E a evolução é necessária até pelo que o mercado propõe. Até pela chegada da expansão.
	E-AG21	Existe uma governança implantando e se tem que trabalhar <i>ela</i> , esse trabalho é feito com os pares, envolve toda a área de GP, ela nos apoia na transição. Ex: precisamos do apoio para os processos, de remuneração, contratação, e acaba envolvendo outras áreas, que também são estratégicas, a gente tem que trabalhar em conjunto e alinhar as demandas. A área de GP é de suma importância, muito aberta e muita dinâmica, pois existe demandas.

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Por meio do que se constatou na observação, juntamente com as falas expostas no Quadro 10, fica evidenciado como há relação de apoio entre a área de GP e a GCoop, conforme pode ser observado nas falas dos participantes da pesquisa:

“Em tudo que tiver, inovação, nas decisões de gestão, no planejamento, na governança, em tudo a GP está dentro, ela anda em todas as áreas, contribui muito para todas as áreas, com presidente e com conselho, aderente ao modelo da cooperativa.” (E-AG15).

“Desde o processo de seleção, desde o perfil que queremos na área de negócios, a GP nos ajuda no desenvolvimento, desde o que elas precisam evoluir, no perfil, ajuda nos nossos programas de integração, relação é muito próxima e tem toda a liberdade, mas nós trabalhamos no âmbito estratégico, pois eles estão junto na minha área, temos os Gerentes e GRD’s, então, sempre um olhar muito estratégico, e com seu olhar de mapear de maneira mais assertiva. O GP está sempre muito presente conosco. Sempre discutimos e construímos.” (E-AG17).

Nesse contexto, buscou-se entender como a GP apoia a GCoop frente à esfera de apoio à liderança, e como efetivamente isso ocorre. Como pode ser observada nas respostas do Quadro 10, a maioria dos entrevistados identificou que a forma se dá no âmbito mais subjetivo, como pode ser verificado nos relatos que seguem:

“Sobre a governança, ajudo cada posição a desempenhar seu papel, sempre respeitando a hierarquia existente.” (E-GP1).

“Acredito que meu apoio direto está na preocupação com o desenvolvimento e amadurecimento dessa governança, propondo discussões sobre estrutura organizacional e os papéis de cada profissional.” (E-GP2),

“Em tudo que tiver, inovação, nas decisões de gestão, no planejamento, na governança, em tudo a GP está dentro, ela anda em todas as áreas, contribui muito para todas as áreas, com presidente e com conselho, aderente ao modelo da cooperativa.” (E-AG15).

Ademais, tais constatações são reforçadas através das percepções dos gestores, a exemplo da fala do E-AG7:

“A GP nos apoia diretamente no ‘pensar’ estratégico da Cooperativa, uma vez que tudo envolve pessoas, e, desta forma, é importante estar sempre junto. Também nos traz uma visão dos impactos das nossas decisões nas pessoas, no trabalho, inserindo esta visão de ‘pessoas’ na condução da gestão.”

Essas afirmações são explícitas, e são ainda comprovadas pelos depoimentos que seguem, e reforçadas ainda mais pelo que afirma Muzzio (2014), que a GP é um dos campos dentro das empresas onde existe a maior possibilidade de implementar as estratégias que resultem no desenvolvimento econômico, e demais relações alegóricas dentro do ambiente da

organização. Além disso, Caldwell (2011), aponta que a presença de um executivo de RH é uma condição indispensável para que seja possível influenciar estrategicamente nas decisões de negócios.

“A GP apoia muito, pois é uma instituição de pessoas para pessoas, portanto, as pessoas estão em todas as etapas do nosso relacionamento com o associado e sociedade. Tudo o que realizamos envolve pessoas, portanto, a área de GP participa de forma ativa.” (E-AG1)

“Processos dos times, alimento *eles* com informações e situações, ações pontuais, feedbacks com os gestores, o que ouvimos e colhemos com os times, percepções dos colegas, temos um processo interno muito robusto de seleção para desenvolver as pessoas, e como pontuamos com cada pessoa ou posição. Estamos trabalhando muito a nível de gestão, tiramos as dúvidas.” (E-GP4)

O Conteúdo de tais falas são reforçadas pelo que colocam Silvério e Menezes (2021), de que a GP procura participar das arenas decisórias, com a finalidade de desempenhar, de alguma forma, a influência nas responsabilidades que lhe são de sua competência, seja de forma direta ou indireta.

Ao analisar o conteúdo desses dados empíricos, se pôde constatar que o olhar humanizado da GP se dá num nível relacionado a questões muito mais subjetivas, pois conforme os relatos dos entrevistados: apoio a essas esferas, procurando olhar para as pessoas como indivíduos, primando pela qualificação dos agentes da governança, mesmo que com olhar subjetivo sobre o tema que demanda da GP, sendo muito mais do que uma pauta de discussão, até porque faz parte dos princípios e valores do cooperativismo colocar as pessoas no centro das discussões.

Portanto, nessa lógica segue-se a lógica de pensamento de Muzzio (2014), o qual afirma nessa sequência que o humano é que deve se situar como ponto central, no sentido das ciências sociais e da teoria organizacional, ou seja, os sistemas sociais deveriam focar mais o indivíduo do que a sociedade. Ainda na mesma linha entende-se a centralidade no ser humano, que vai de sociedade, transforma-se mais amigável e humana dentro de um ambiente imperativamente capitalista.

Ainda como apontam Ventura e Leite (2014), o foco do modelo estratégico de gestão de pessoas concentra-se nos vínculos entre o desempenho humano e os negócios da organização, e as políticas de gestão de pessoas voltadas para a promoção da valorização, bem-estar e realização profissional e pessoal. Nesse sentido, ainda pode-se ter visualizado na explanação de E-AG14 “Nas validações dos projetos, pode surgir a ideia de uma área, mas a

estruturação é em conjunto, assim GP nos apoia no desenvolvimento das áreas. Assim o GP nos ajuda na formação das equipes, no perfil, no comportamento. Ex: WhatsApp Enterprise.”

Dentre os diversos aspectos analisados sobre a relação de GCoop e a GP, fica evidente que a GP desempenha um papel fundamental. Os dados empíricos apontam que tal afinidade entre as duas áreas está relacionada ao fato de que os agentes da GCoop são responsáveis por estabelecer as diretrizes e os objetivos estratégicos das cooperativas, enquanto a GP é responsável por garantir que essas diretrizes, políticas e prática possam ser cumpridas e executadas. Nesse sentido, pode-se ressaltar a ideia de que o apoio de GP para GCoop, aspira articular um modelo efetivo que visa a orientação estratégica para políticas e práticas de GP, o que é preconizado por Fischer (2002). Assim, com base na afirmação de Gerhard, Moreira e Weymer (2021), a proximidade e apoio são muito importantes, porém, mantendo-se as responsabilidades dentro de cada papel, conforme a magnitude de suas responsabilidades. Assim se pode dizer que estabelecer uma relação entre GP e os agentes da governança cooperativa requer um entendimento claro dos papéis e responsabilidades de cada um desses atores.

Observando-se o ambiente organizacional e as falas dos participantes da pesquisa, é possível comprovar que o apoio sistemático da GP ao GCoop torna-se abrangente e confirma às diversas falas dos participantes, principalmente quando se contextualiza as várias inserções que a GP tem possibilidade de fazer, devido a transitar por diversos segmentos e áreas da cooperativa, estando próximo e participando de vários projetos que são multidisciplinares, e ainda, interagindo com gestores e líderes de diversos níveis hierárquicos das cooperativas. Segue fala comprobatória de E-AG20:

“Na minha visão, a área de GP é que me oferece subsídio e inteligência necessária para avançarmos enquanto empresa, pois a área tem a técnica, é através dela que liga o gestor à continuidade da inteligência, invocação, traz a robustez dos perfis e da assertividade. E na questão estratégica, tem a preparação das pessoas, capacitação, planejamento, gestão de talentos, é uma parceria. Onde começa uma abertura de agência? Por pessoas!”

Nesse sentido, os autores Bucheroni et al. (2010), salientam que é fundamental discutir o tema governança associada em duas dimensões, sendo os primeiros aspectos comportamentais da governança, que envolvem cultura organizacional, ética dos colaboradores, liderança, responsabilidade social e confiança e, a segunda, centra-se exatamente em GP, mirando a governança focada em treinamento, remuneração e seleção, com foco em conselheiros e CEOs. Conforme apontam os autores, o E-AG17 enfatiza que:

“Hoje, o GP consegue nos apoiar através do Business Partner, e estão sempre na agência e nos trazem informações de forma mais assertiva a partir do mapeamento e o alinhamento com a estratégia. Conseguimos sempre ver os indícios de que algumas coisas não estão bem, e isso nos traz assertividade, e o GP nos ajuda muito com esse olhar.”

Trabalhada as relações entre GP e a GCoop, parte-se para as análises de como o apoio entre as áreas acontecem. Para tanto, num primeiro momento são apresentadas as falas dos participantes da pesquisa no Quadro 12.

Quadro 12 – Apoio entre a área de GP e a GCoop

(Continua)

Entrevistas profissionais de GP		
Indicadores	Participante	Unidades de contexto
A partir das relações como esse apoio acontece	E-GP1	Sobre a governança, ajudo cada posição a desempenhar seu papel, sempre respeitando a hierarquia existente.
	E-GP2	Acredito que meu apoio direto está na preocupação com o desenvolvimento e amadurecimento dessa governança, propondo discussões sobre estrutura organizacional e os papéis de cada profissional.
	E-GP3	O apoio se dá através de conversas semanais, relacionadas às práticas de governança da Cooperativa, no Comitê Estratégico da Cooperativa. Além disso, através da aplicação de políticas, normativos e ações da cultura da organização.
	E-GP4	Processos dos times, alimento <i>eles</i> com informações e situações, ações pontuais, feedbacks com os gestores, o que ouvimos e colhemos com os times, percepções dos colegas, temos um processo interno muito robusto de seleção para desenvolver as pessoas, e como pontuamos com cada pessoa ou posição. Estamos trabalhando muito a nível de gestão, tiramos as dúvidas.
	E-GP5	Através das ponderações e posicionamentos sobre os impactos políticos, sociais e emocionais nas pessoas da organização frente à tomada de decisão deles; no suporte técnico para as diferentes demandas de gestão, e na condução de conversas verdadeiras recorrentes sobre todos os aspectos que eles precisam tratar, emprestando minha escuta ativa e meu olhar sobre diversos temas, independente de serem de GP.
	E-GP6	Trago o olhar mais humano para que possamos analisar o contexto como um todo e então tomar uma decisão. Ainda consigo me aproximar mais deles quando estou embasada em dados, números etc.
	E-GP7	Através das demandas levantadas por cada um, apoiando nas questões relativas à construção de equipes, análises de perfil, formações e capacitações, além de atuação junto à formação e capacitação do conselho, debatendo entre as políticas e estratégias que envolvem a esfera de pessoas.

(Continuação)

<b>Entrevistas Agentes da Governança</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Participante</b>	<b>Unidades de contexto</b>
O apoio se dá de uma forma	E-AG1	A Gestão de Pessoas apoia muito, pois "Somos uma instituição de pessoas para pessoas", portanto, as pessoas então em todas as etapas do nosso relacionamento com o associado e sociedade. Tudo o que realizamos envolve pessoas, portanto, a Área de Gestão de Pessoas participa de forma ativa.
	E-AG2	Seleção de pessoas. Capacitação. Oportunidades internas. Ações nas agências.
	E-AG3	Garantindo a cultura e o desenvolvimento das pessoas.
	E-AG4	Nos subsídios de informações estratégicas, reportes diversos, coordenação e participação de grupos temáticos e projetos, em especial, ligados à cultura organizacional e gestão participativa.
	E-AG5	GP nos apoia no dia a dia da Coop com os colaboradores, com conexões, com o que estamos querendo em relação a pessoas.
	E-AG6	Comitês Estratégicos. Apoio aos Conselho nas tomadas de decisões. Responsável direto no clima das agências. Cooperativa. Trabalho permanente na qualificação dos profissionais.
	E-AG7	Gestão de Pessoas nos apoia diretamente no "pensar" estratégico da Cooperativa, uma vez que tudo envolve pessoas, e desta forma é importante estar sempre junto. Também nos traz uma visão dos impactos das nossas decisões nas pessoas, no trabalho, inserindo esta visão de "pessoas" na condução da gestão.
	E-AG8	Com informações sobre a cooperativa, na parte de pessoas, capacitações e treinamentos. Por nos fornecer muito subsídio, para apoiar nas decisões, informações das agências quanto as pessoas, em todos os subsistemas de GP, que apoiam nas execuções e na ação estratégica
	E-AG9	Apoio na identificação de melhores opções/perfis para assumir posições de liderança dentro da Cooperativa.
	E-AG10	Sim, apoia nos dando condições de termos perfis de pessoas condizentes com a estratégica da Cooperativa, nos orienta para que tenhamos comportamentos de acordo com o que condiz o nosso trabalho.
	E-AG11	Sim pois as pessoas são nosso maior desafio.
	E-AG12	A área de gestão de pessoas colabora com o acompanhamento e o olhar atento para o desenvolvimento dos colaboradores e identificação das necessidades da cooperativa e dos colaboradores.
	E-AG13	Com certeza, proporcionando conhecimentos, soluções e assertividade nas contratações e formação de equipes.
	E-AG14	Nas validações dos projetos, pode surgir a ideia de uma área, mas a estruturação é em conjunto, assim GP nos apoia no desenvolvimento das áreas. Assim o GP nos ajuda na formação das equipes, no perfil, no comportamento. Ex: WhatsApp Enterprise.
	E-AG15	A principal é no campo da capacitação de todos os níveis, na sucessão, apoiando na organização da sucessão com a gestão de talentos e também na governança, e no dia a dia da tomada de decisão, nos comitês táticos, operacionais e estratégicos, trazendo seu olhar para dentro das esferas. Assegurando que a coop seja um embasamento da justiça e cultura.

(Conclusão)

<b>Entrevistas Agentes da Governança</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Participante</b>	<b>Unidades de contexto</b>
	E-AG16	Subsidiando com informações e com o olhar de GP, nas discussões sobre políticas e ações da Cooperativa, pois entendemos que a Cooperativa só será forte se as pessoas forem constantemente desenvolvidas, reconhecidas e que vejam um futuro promissor aqui.
	E-AG17	Hoje o GP consegue nos apoiar através do Business Partner, e estão sempre na agência e conseguem nos trazer informações de forma mais assertiva a partir do mapeamento e o alinhamento com a estratégia. Conseguimos sempre ver os indícios de que algumas coisas não estão bem, e isso nos traz assertividade, e o GP nos ajuda muito com esse olhar.
	E-AG18	Nós temos um olhar de diretores mais prático, e o GP nos dá uma visão mais de pessoas, por um olhar mais cirúrgico, que nós não faríamos, essas pessoas do GP conseguem nos dar uma visão mais direcionada. Assim nos apoiam nessas questões.
	E-AG19	No mapeamento de compreender o que se passa por toda a empresa, por tudo que se passa, às vezes eu não tenho uma visão tão clara, e a GP ajuda trazer a sua visão, e a gente acaba criando um ambiente bom para a área, tem muitos desafios, mas eu gosto.
	E-AG20	Na minha visão, a área me oferece subsídio e inteligência necessária para avançarmos enquanto empresa, pois a área tem a técnica, é através dela que liga o gestor à continuidade da inteligência, invocação, traz a robustez dos perfis e da assertividade. E na questão estratégica, tem a preparação das pessoas, capacitação, planejamento etc. Gestão de talentos, é uma parceria. Onde começa uma abertura de agência? Por pessoas!
	E-AG21	Temos 3 comitês estratégicos, negócios e pessoas, solicitamos os assuntos e solicitamos as adequações dentro das demandas do comitê, assim avaliamos e sugerimos as melhorias nos diversos itens, o ideal é termos equilíbrio entre as equipes. Então, apoia no CONSAD, a nível de presidente, com as informações necessárias.

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Considerando o que se verificou no tópico anterior, quando da forma que a relação entre GP e GCoop acontece, pode-se dizer que a GP navega cada vez mais entre a complexidade das decisões e o apoio para estratégia. Ao observar esse contexto que demanda cada vez mais de assertividade, fazer a diferença e acompanhar as mudanças e rápidos movimentos, são relevantes para área de GP, então, assim manter o alinhamento já se mostrou ser importante nessa relação, mas entender de que forma isso realmente se materializa talvez seja mais relevante ainda. Ao encontro dessa colocação, E-GP1 refere: a relação de GP apoia GCoop, no sentido da “elaboração das estratégias de negócios e de pessoas. Faço parte da Direx da Coop.”

Esta questão levantada é reforçada ainda pelos seguintes excertos:

“Apoia nas decisões estratégicas com o olhar de entrega do propósito, garantindo a formação e condições para desenvolvimento dos colaboradores.” (E-AG3).

“Sim, pois considerando que as pessoas sempre estarão no centro do negócio e da essência cooperativa, tal relação de coexistência é indispensável ao pleno funcionamento da governança executiva e estratégica.” (E-AG4).

“Sim, nos apoia especialmente no sentido de entendermos quais os impactos destas decisões estratégicas nas pessoas e no trabalho, e quais estratégias podemos adotar para que possamos conduzir as mudanças necessárias de forma harmônica, bem como quais ações podemos implantar para que isso aconteça, estrutura, governança, processos de mudança, treinamentos, reconhecimento, remuneração, etc.” (E-AG7).

Nesse sentido, esse tópico busca verificar de forma efetiva essa contribuição e apoio à GCoop e como acontece. Conforme Purcell (2001) e Legge (2006), a GP pode ser exercida por diferentes atores organizacionais, já que GP também pode ser considerada um acrônimo de atividades que envolvem a gestão de pessoas nas organizações, visando direcionar o comportamento dos trabalhadores para o foco no trabalho.

Assim, é possível analisar e corroborar a afirmação acima através dos relatos do E-GP6 e E-GP7, constante no Quadro 11. Ao encontro das colocações acima, a afirmação de Demo et al. (2011) reforça que a GP também não deve mais ter papel tradicional de suporte, mas, sim, constituir competência essencial no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais, uma vez que os recursos humanos são valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva. Essa ideia é ressaltada ainda, dentro da visão apontada por E-AG9, que expõe a seguinte opinião: “Apoia, pois através da aplicação de seus conhecimentos podemos traçar iniciativas e/ou tomar decisões de forma mais assertiva.”

Nos fragmentos de falas dos E-GP3, E-GP4 e E-GP5, conforme Quadro 11, fica explícito que as ações de apoio à governança, é continuamente acentuada na relação de apoiar a estratégica, visando com que esse suporte seja efetivo, traga resultados tangíveis e auxiliem os principais desafios da liderança, tanto nas decisões de negócios, quanto decisões em relação a pessoas. No que tange essa mesma ideia, reafirma-se no relato E-AG12 que: “A área de gestão de pessoas tem participação nas decisões de governança com aconselhamento e visão profissional da área, para a tomada de decisão mais assertiva.”

Nessa mesma linha de pensamento, todos os participantes do grupo focal são convergentes quando se trata de haver uma contribuição significativa, mas em alguns casos, os próprios participantes enfatizam que efetivamente não pode haver incoerência entre prática e fala, e, se realmente em alguns momentos é dada a devida importância, para o que a área pode contribuir efetivamente.

“a gente precisa ouvir GP de fato, não só na nossa fala de que apoia e que ouve, principalmente em estratégias e inovação em GP, nós vivemos em uma instituição que é um pouco rígida em alguns paradigmas, tem uma cultura muito forte em alguns princípios, e não falo em mudar cultura” (E-GF3).

“na minha leitura, GP não é mais pauta ou tema de discussão, ou se faz parte ou tem relação com a GCoop, ela (GP), já é parte da GCoop[...], o ser humano, ou saber lidar com as pessoas é o que vai fazer a diferença, ainda aqui se reforça o papel de GP,[...] ele tem que estar do início ao fim do processo.”(E-GF5).

Dentro do observado, todo o contexto do que é trazido pelos participantes pode ser confirmado, considerando que em um universo das cooperativas de crédito, colocarem as pessoas no centro, ter uma visão efetiva sobre elas, pode ser considerado como um direcionador estratégico quando se fala no fortalecimento das mesmas, pois ainda, como se observa em GP, pode ter uma grande abrangência no apoio sistêmico e orgânico, pois sua abrangência vai desde a captação, formação, retenção, capacitação, desenvolvimento, até situações que visem o crescimento e perenidade dos negócios cooperativos.

Nessa afirmação do entrevistado, ainda pode-se observar o que aponta Santos et al (2018) no que tange ao potencial das cooperativas de crédito, no qual se justifica pelas instâncias de crescimento e acessibilidade. Dessa forma, observar atentamente as orientações e direcionadores de governança, pode direcionar fatores que visam trazer contribuições, como aperfeiçoar os eixos de desempenho e da sustentabilidade das instituições cooperativas.

Assim, vale ressaltar que a governança cooperativa necessita de lideranças capazes de promover a colaboração, a inovação e a sustentabilidade. Nesse contexto, entende-se que, GP se apresenta como um princípio fundamental, uma vez que envolve o cuidado e a valorização dos colaboradores, por meio de ações como recrutamento e seleção adequados, capacitação e desenvolvimento profissional, enfatizando também a importância de se delinear bem suas políticas e práticas de GP, alinhadas aos temas estratégicos de governança.

No que tange às decisões estratégicas da governança nas cooperativas estudadas..., podem ser visualizados alguns relatos no Quadro 13.

Quadro 13 – Em relação às decisões estratégicas da Governança, de que forma o apoio acontece?

(Continua)

<b>Entrevistas profissionais de GP</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Participante</b>	<b>Unidades de contexto</b>
A forma mais efetiva.	E-GP1	Sim, elaboração das estratégias de negócios e de pessoas. Faço parte da Direx da Coop.
	E-GP2	Hoje percebo essa relação acontecendo em um nível mais de aconselhamento, posicionamento e mentoria.
	E-GP3	Sim, a relação de confiança entre equipe de Gestão de Pessoas e Alta Gestão propõe que as decisões estratégicas tomadas na Cooperativa sejam compartilhadas e amplamente discutidas.
	E-GP4	Sim, apoiam. Mesmo que eles não tomem a decisão do que a gente indicou, eles tomam a decisão mesmo sabendo no que impacta estrategicamente.
	E-GP5	Efetivamente, de forma a modelarem atitudes e estratégias ampliando a percepção e a visão sistêmica.
	E-GP6	Sim, tomamos a grande maioria das decisões em comitê e a participação de Gestão de Pessoas sempre existe. Como representante da área, trago minhas contribuições considerando outros aspectos que algumas vezes a alta liderança não tenha se dado por conta, ainda procuro usar minhas melhores competências para ajudá-los a refletirem, e optamos assim pela decisão que seja mais sustentável em cada situação.
	E-GP7	Acredito que sim, pois, para todas a demandas relacionadas a pessoas, a área de gestão de pessoas se envolve, visando trazer o olhar mais humano das situações, bem como nas discussões e demandas que tragam soluções efetivas e eficientes.
<b>Entrevistas: Agentes da Governança</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Participante</b>	<b>Unidades de contexto</b>
A relação que apoia as decisões estratégicas da Governança	E-AG1	Apoiando na estruturação das capacitações, eventos, reuniões e assembleias.
	E-AG2	Sim, pois considerando que as pessoas sempre estarão no centro do negócio e da essência cooperativa, tal relação de coexistência é indispensável ao pleno funcionamento da governança executiva e estratégica.
	E-AG3	Apoia nas decisões estratégicas com o olhar de entrega do propósito, garantindo a formação e condições para desenvolvimento dos colaboradores.
	E-AG4	Sim, pois considerando que as pessoas sempre estarão no centro do negócio e da essência cooperativa, tal relação de coexistência é indispensável ao pleno funcionamento da governança executiva e estratégica
	E-AG5	Apoio aos Conselho nas tomadas de decisões.

(Continuação)

Entrevistas: Agentes da Governança		
Indicadores	Participante	Unidades de contexto
	E-AG6	Sim. Pela qualificação de nossos profissionais da área de Gestão de Pessoas, eles são parte integrante do Comitê Estratégico da Cooperativa contribuindo nas decisões de Governança.
	E-AG7	Sim, nos apoia especialmente no sentido de entendermos quais os impactos destas decisões estratégicas nas pessoas e no trabalho, e quais estratégias podemos adotar para que possamos conduzir as mudanças necessárias de forma harmônica, bem como quais ações podemos implantar para que isso aconteça (estrutura, governança, processos de mudança, treinamentos, reconhecimento, remuneração etc.)
	E-AG8	Sim, apoia na governança, traz informações dos cenários, e das demais áreas, apoiando na tomada de decisões quanto a mercado, cenários e pessoas, formações, capacitações dentro de cada área, inclusive formação dos conselhos.
	E-AG9	Apoia, pois através da aplicação de seus conhecimentos podemos traçar iniciativas e/ou tomar decisões de forma mais assertiva.
	E-AG10	Sim, apoia nos dando condições de termos perfis de pessoas condizentes com a estratégica da Cooperativa, nos orienta para que tenhamos comportamentos de acordo com o que condiz o nosso trabalho.
	E-AG11	Sim, pois as pessoas são nosso maior desafio.
	E-AG12	A área de gestão de pessoas tem participação nas decisões de governança com aconselhamento e a visão profissional da área para a tomada de decisão mais assertiva.
	E-AG13	Com certeza, proporcionando conhecimentos, soluções e assertividade nas contratações e formação de equipes.
	E-AG14	De negócios nem tanto, mas ela fica sempre a par, mas tomada de decisão está sempre na esfera executiva e estratégica, mas GP sempre é convidado a participar e contribuir. Ex.: a própria expansão é um caso, onde podemos contribuir.
	E-AG15	Está ligado apoiando na tomada de decisão, na capacitação, formação, na gestão de talentos, é um braço dentro da decisão estratégica. Ela é um subsídio para a governança, para as políticas e retenção dos talentos e desenvolvimento deles.
	E-AG16	Normalmente com dados, <i>benchmark</i> e melhores práticas, para que as decisões ocorram rapidamente e com melhor impacto possível.
	E-AG17	O GP possui cadeira na Governança, ela apoia com seu olhar agregador, traz outros caminhos e mostra que outros caminhos podem ser mais construtivos. O Gerente de GP vem para dentro da reunião da Direx, o GP tem participação direta dentro das decisões. Mas em todas as áreas existem seus desafios. É preciso ter posicionamento. É preciso elevar o nível do GP ao nível de diretor, mostrar os caminhos e contribuir de forma efetiva, pois somos feitas de pessoas. Queremos uma área de GP muito fortalecida. Tem abertura muito grande.
	E-AG18	Sim, apoio, a gente faz isso em conjunto, o GP trabalha e acompanha <i>nós</i> , sempre nas reuniões de diretoria.

(Conclusão)

Entrevistas: Agentes da Governança		
Indicadores	Participante	Unidades de contexto
	E-AG19	Sim, sim, nem sempre é um consenso, mas sempre acabamos tendo um alinhamento prévio, com bastante conversa, nem sempre as visões são as mesmas, mas acabamos ouvindo as considerações de cada um para tomarmos a melhor decisão.
	E-AG20	Apoia, sim. Acho que muito mais na formação de pessoas, porque não existe uma estratégia sem pessoas. Preparar pessoas, garimpar talentos. Começa nas pessoas e termina nas pessoas.
	E-AG21	Sim, apoia, e nos apoia com as informações mais estratégicas de pessoas e negócios, temos uma pasta com os temas estratégicos, assim olhamos as informações e projetos e as alinhamos para que as decisões possam ser assertivas, pois precisamos sempre atender ao nosso quadro social. Apreciamos temas estratégicos como gestão de desempenho, benéficos, remuneração, tem vários assuntos. GP nos municia com as informações estratégicas, para ser avaliado para sugerir sugestões e adequações.

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

No que tange às percepções dos entrevistados frente à importância da proximidade da GP junto à GCoop, conferido frente ao modelo de gestão de cada cooperativa, observa-se no Quadro 12 que os mesmos indicam como “importante e/ou fundamental essa relação de proximidade, pois a mesma traz uma oportunidade de estar por dentro e entender de forma mais assertiva, podendo ser uma referência, em muitas situação pautadas pelas políticas e práticas de GP, onde as mesmas conferem o cuidado e preocupação com as pessoas.” Ao encontro dessa colocação, E-GP2 “Com certeza, pois essa proximidade impacta diretamente no amadurecimento e melhorias do modelo de gestão da Cooperativa.” Ainda conforme outros excertos que evidenciam essa afirmação de E-GP3, E-GP5 e E-GP6, conforme Quadro 12.

Nos relatos de E-GP3, E-GP5 e E-GP6, fica explícito que a ação de estar próxima à GCoop torna-se um elemento de fundamental importância, muito além de somente estar vinculado ao conhecimento técnico ou associado às políticas e práticas de GP. Essa afirmação é reforçada pela colocação de Fonseca et al. (2013), pois conforme o autor, a GEP não deve ser reduzida à vinculação de suas políticas ao planejamento e aos objetivos organizacionais, e sim responder a outros aspectos do processo global de formulação estratégica, a exemplo dos processos decisórios informais e emergentes, que influenciam as demandas submetidas à área, (apud SILVÉRIO; MENEZES, 2021, p. 89). Ainda nesse sentido, Oliveira et al. (2015), reforça que a GP, na integração e disseminação da GCoop, cria valor e impacta na cultura organizacional, pois o diferencial das pessoas se adequa às organizações.

Ao encontro à afirmação de Oliveira et al. (2015), seguem excertos que explicitam a importância de uma relação próxima:

“Considero que é imprescindível essa proximidade, pois todos os processos são conduzidos por pessoas e a área de Gestão de Pessoas corrobora no sentido de alocar os profissionais corretos nas funções adequadas, em conformidade aos seus perfis.” (E-AG2).

“A proximidade é muito importante, podendo assim garantir as práticas de gestão de pessoas conectadas com o direcionamento estratégico.” (E-AG3).

Ainda percebe-se que frente a uma boa relação e integração entre GP e GCoop, ecoa de forma positiva, pois conforme os trechos das falas de E-AG6 e E-AG7 também relatam que a proximidade entre GCoop e GP tem um impacto muito relevante, considerando a contribuição e oportunidades que gera em relação ao alinhamento, com a estratégia das cooperativas, “Todas as áreas são importante nas decisões estratégicas, porém, gestão de pessoas exerce um papel fundamental na cooperativa, como apoio nas decisões, na formação e na escolha dos profissionais que agreguem na equipe.”(E-AG6) “Sim, é muito importante. Tudo envolve pessoas. São as pessoas que fazem de fato as coisas acontecerem, e o engajamento delas é fundamental. E neste sentido, em grande parte (ou na maior parte) das nossas decisões, o envolvimento de GP é imprescindível.” (E-AG7).

Porém, cabe destacar que, além dos temas referidos em políticas e práticas de GP, conferidas às cooperativas, E-AG15 destaca um papel com profundidade em relação aos temas de GCoop, pois o mesmo afirma que: “Sim, porque as boas práticas de governança colocam as pessoas no centro, e tem relação com o ESG, onde tem as políticas de pessoas, o G da ESG da governança tem as pessoas no centro, então, é um cuidado com as pessoas e a GP tem papel de apoiar o tripé, onde as pessoas estão no centro.”

Reforçando a afirmação dos trechos acima, Oliveira et al. (2015), afirma quanto à necessidade de se perceber que, dentro de uma estrutura de governança, que tenham por suposto um objetivo de gerar um contexto corporativo, onde as pessoas tenham por interesse, de fato, atuar de forma ao longo do prazo da organização.

Contudo, mesmo observando que as organizações cooperativas, adotando a referência em boas práticas e políticas de GP, que apoiam a estrutura de governança, os relatos apontam que a presença de GP junto ao ambiente dos E-AG's, os deixa mais confortáveis, pois traz um olhar diferente em relação à dimensão humana, além de reforçar os aspectos de cultura organizacional, conforme destacam as falas de E-AG10, E-AG11, E-AG12 e E-AG13, onde, respectivamente, relatam conforme Quadro 12.

Observando-se as falas do grupo focal, os mesmos apontam para a confirmação do exposto nas entrevistas, pois todos os participantes do grupo foram unânimes ao verbalizar que a proximidade de GP com a GCoop é fundamental. Pode-se dizer estratégico a relação com as esferas decisórias, pois todos, para evoluir, é importante ter um modelo de equipe, um modelo de trabalho coletivo, onde as pessoas possam ter protagonismo. Fica evidente que o apoio de GP é significativo, e podendo, ainda, ser mais significativo conforme apontam dois entrevistados:

“A importância dessa relação é fenomenal, pois não dá para se pensar qualquer estrutura sem as pessoas, ... e no nosso modelo de instituição, nosso modelo de negócio como a gente diz: ela é de pessoas para pessoas, é o tempo todo pensando nas pessoas, no desenvolvimento das pessoas, tudo é por elas.” (E-GF-1)

“...o apoio da GP na GCoop, nos conselhos, nas diretorias, é muito importante porque tem um olhar mais preciso, um olhar mais técnico, que na prática, nós não tenhamos.” (E-GF-3).

Além da ênfase ser destacada, ainda se pode evidenciar nas falas dos participantes do grupo focal, o apoio em relação a suportar as mudanças organizacionais, no que tange aos temas de GP, sendo um guardião da cultura, do propósito, e também da segurança psicológica das pessoas, no ambiente de trabalho.

Conforme observado, e de acordo com as evidências empíricas, é possível visualizar as referências quanto à importância de GP e GCoop estarem próximos, pois devido ao conhecimento dos processos, das pessoas e dos negócios, é possível contribuir de forma efetiva e com propriedade quanto se trata dos temas de pessoas em relação as cooperativas. Ainda analisando as falas dos participantes, percebe-se que há possibilidade da área de GP ocupar um espaço ainda maior junto às esferas de decisão, pois existe a oportunidade de apoiar os eixos de governança dentro das cooperativas, com contribuições ainda mais significativas.

Tais achados da pesquisa, conforme o que é exposto pelos participantes da mesma, vão ao encontro do que se refere Batista, Costa e Ferreira (2020), que apontam as implicações práticas na relação entre governança e GP, onde a gestão de pessoas situa-se sobre políticas e práticas, que patrocinam e apoiam as boas práticas de governança, podendo citar a integração que tem uma considerável influência de GP, no processo de decisão em seu comitê de governança, e também no planejamento estratégico do GP, que é uma área que está alinhada ao enredo global da organização.

Nesse sentido, também é possível entender que a liderança tem um papel de extrema importância no processo de integração do GP junto à esfera de decisão. Oliveira et. al (2015),

conecta com essa afirmação, a partir do que apontam, que os motivos pelos quais os modelos contemporâneos de GC não consideram as estratégias de GP, estão relacionados com o modelo de liderança quanto à própria organização. Diante dessa afirmação, ainda corrobora o relato de E-AG20, onde aponta “Ela é importante, pois não chega no CONSAD, mas dentro do que se demanda, ela apoia, pois, a participação é em todos os níveis, e tem de estar envolvido com a governança, pois senão, não tem sentido. Fica muito alinhado com o que a gente pensa, principalmente na hora de seleção.” Observando-se tais pontos nos relatos dos entrevistados, deixa claro que o envolvimento de GCoop e GP é positiva em diversas variáveis, sendo essa relação um elemento estratégico para o atingimento dos objetivos estratégicos das cooperativas, pois a unanimidade entre os E-AG’s, e ênfase nos excertos, comprovam essa proximidade e cadeia de apoio oferecido pela GP, no contexto da GCoop, indo somente além da gestão executiva. Assim, podendo ser um elemento estratégico que atua desde as pessoas, até os negócios cooperativos.

Além disso, a GP também está relacionada à garantia de um ambiente de trabalho saudável e motivador, onde os colaboradores se sintam engajados e comprometidos com os objetivos da cooperativa. Afinal, investir no bem-estar dos colaboradores é essencial para promover a governança cooperativa, uma vez que a qualidade das relações interpessoais influencia diretamente na tomada de decisões coletivas, e no alcance dos resultados esperados.

Nesse sentido, apresenta-se o Quadro 14, que estabelece a importância da relação efetiva em GP e os AG’s das cooperativas.

Quadro 14 – A importância de uma relação efetiva

(Continua)

<b>Entrevistas: profissionais de GP</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Participante</b>	<b>Unidades de contexto</b>
A importância de uma relação efetiva	E-GP1	Acho fundamental esta relação, pois como gestão de pessoas, posso apoiá-los com um olhar mais apurado dos fatos que envolvem os colaboradores, conselhos e com os gestores. Para a área de Gestão de Pessoas, é fundamental este vínculo com a estratégia do negócio, pois, sem fazer parte da estratégia, não há como apoiar o desenvolvimento das pessoas e a expansão da Cooperativa.
	E-GP2	Com certeza, pois essa proximidade impacta diretamente no amadurecimento e melhorias do modelo de gestão da Cooperativa.
	E-GP3	A proximidade de Gestão de Pessoas com a Governança é muito importante pois ambas estão fortemente relacionadas à cultura organizacional. Essa relação estreita pressupõe uma conexão e comunicação próxima entre colaboradores e direcionadores estratégicos definidos pela alta gestão. Essa proximidade também permite que gestão de pessoas tome decisões assertivamente, que permeiem a sustentabilidade do negócio, alinhadas às iniciativas de atração e captação, desenvolvimento de pessoas, políticas, etc.

(Continuação)

<b>Entrevistas: profissionais de GP</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Participante</b>	<b>Unidades de contexto</b>
	E-GP4	Muito importante, porque a área de GP é o coração da cooperativa, é muito importante estar próximo da governança, a gente sabe de tudo que ocorre, estando dentro das discussões e comitês, você vai saber de tudo que envolve negócios, operação e gestão, e isso faz diferença.
	E-GP5	Fundamental! Entendo que este é o maior desafio do profissional desta área: estabelecer uma relação e um lugar de respeito e contribuição para com aqueles que decidem os rumos da organização. Exige coragem, aprofundamento técnico e a capacidade de estabelecer vínculo com a alta liderança, de forma a poder falar de igual para igual, num contexto hierárquico, com respeito, empatia e escuta mútua.
	E-GP6	Sim, pois ao afirmar que colocamos as pessoas no centro, precisamos que a Gestão de Pessoas esteja contribuindo diretamente na governança da Cooperativa. Algumas vezes, o papel é desgastante, pois precisa estar sempre atento para não passar do limite em suas contribuições, e ainda conseguir mediar muitos interesses. O profissional de GP precisa alinhar sua comunicação e embasar suas opiniões com dados para melhor acessar a alta liderança.
	E-GP7	Sim, muito importante. Pois estar próximo de quem formula, constrói e propõe a estratégia, é fundamental, pois traz subsídios e informações mais concretas para que as ações de gestão de pessoas possam ser mais efetivas, e trazer contribuições mais assertivas, visando sempre atender ao propósito e objetivo da cooperativa.
A importância de uma relação efetiva	E-AG1	Extremamente importante, pois a Gestão de Pessoas deve atuar em alinhamento com o direcionamento estratégico.
	E-AG2	Considero que é imprescindível essa proximidade, pois todos os processos são conduzidos por pessoas, e a área de Gestão de Pessoas corrobora no sentido de alocar os profissionais corretos, nas funções adequadas, em conformidade aos seus perfis.
	E-AG3	A proximidade é muito importante, podendo assim garantir as práticas de gestão de pessoas conectadas com o direcionamento estratégico.
	E-AG4	Fundamental, pois caso não ocorra, deixa uma grave lacuna na sustentação da execução, fragilizando a força interna e externa.
	E-AG5	Responsável, direto no clima das agências. (Cooperativa).
	E-AG6	Todas as áreas são importantes nas decisões estratégicas, porém, gestão de pessoas exerce um papel fundamental na cooperativa, como apoio nas decisões, na formação e na escolha dos profissionais que agreguem na equipe.
	E-AG7	Sim, é muito importante. Tudo envolve pessoas. São as pessoas que fazem de fato as coisas acontecerem, e o engajamento delas é fundamental. E neste sentido, em grande parte (ou na maior parte) das nossas decisões, o envolvimento de GP é imprescindível.
	E-AG8	Muito importante, porque ela nos dá subsídios ao perfil das pessoas que devem ser contratadas, demandas de cursos preparatórios e de capacitação, acompanhamento de indicadores da área, os riscos que estão envolvidos com as atividades da Cooperativa, no que tange às pessoas e processos.

(Continuação)

<b>Entrevistas: Agentes da Governança</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Participante</b>	<b>Unidades de contexto</b>
	E-AG9	É tão importante quanto qualquer outra área da Cooperativa! No meu ponto de vista, GP contribui com sua expertise, assim como as demais áreas, e o conjunto dessas expertises é que dão segurança para as decisões que serão tomadas!
	E-AG10	Sim, auxilia e aconselha para tomada de decisões com relação a questões que envolvem contratações, comportamentos internos, normativos, importantes para condução dos trabalhos.
	E-AG11	É fundamental para sermos mais assertivos nas decisões, pois além do olhar do negócio, podem nos apoiar com questões mais específicas com os colaboradores.
	E-AG12	É importante, porque traz maior assertividade, pois enriquece as análises com o olhar humano e, ao mesmo tempo, profissional. Nos dias de hoje, já não é possível imaginar uma gestão estratégica sem a participação da área de gestão de pessoas.
	E-AG13	É importante, para ampliar olhares, a visão da Cooperativa, fortalecer nossa cultura organizacional e impactar positivamente no nosso associado.
	E-AG14	Sim, ela é fundamental, para que tenhamos segurança e transparência nos processos. Ex.; modelo comercial. A GP também assina comigo, incorporamos as competências, e o modelo de desempenho, e todos os critérios. Mas sempre em conjunto com GP. A minha maior conexão é com GP, para preparação e capacitação, e programa de formação e sucessão. Muito conectado.
	E-AG15	Sim, porque as boas práticas de governança colocam as pessoas no centro, e tem relação com o ESG, onde tem as políticas de pessoas, o G da ESG da governança tem as pessoas no centro. Então, é um cuidado com as pessoas, e a GP tem papel de apoiar o tripé, onde as pessoas estão no centro.
	E-AG16	Superimportante, principalmente para subsídios, e para que as decisões sejam alinhadas às melhores práticas, e que remetam a uma Cooperativa mais sustentável, e colaboradores mais felizes.
	E-AG17	Para mim, é muito importante, pois tem que conhecer a estratégia da cooperativa e de seus direcionadores. Ela é de suma importância, quanto mais integrada e mais conhecedora, ela vai agregar muito mais em termos de produtividade e capacitação. Então, esse trabalho começa ontem. Pois capacidade de captação tem de ser ajudada pela GP, com sua expertise. Inclusive, tem que se posicionar quanto ao momento certo de fazer isso, para não termos um GAP de produtividade. Ela tem de ser propositiva, conhecendo a estratégia.
	E-AG18	Sem dúvida, fundamental, por conta desse olhar mais técnico, e esse olhar mais preparado que o pessoal do GP tem.
	E-AG19	Sim, ela é estratégica, muito importante, temos visões e percepções diferentes e GP nos traz muito da realidade. O que às vezes, na gestão estratégica passa despercebido. É um apoio muito estratégico. Hoje, fazer gestão sem a GP é um pouco temerário. Então, o sucesso ou fracasso está nas pessoas, onde possamos fazer com que as pessoas usem seu potencial.

(Conclusão)

Entrevistas: Agentes da Governança		
Indicadores	Participante	Unidades de contexto
	E-AG20	Ela é importante, pois não chega no CONSAD, mas dentro do que se demanda, ela apoia, pois, a participação é em todos os níveis, e tem de estar envolvido com a governança, pois senão, não tem sentido. Fica muito alinhado com que a gente pensa, principalmente na hora de seleção.
	E-AG21	Superimportante, pois somos cooperativas formada de pessoas para pessoas. Tenho um quadro perfeito, e a GP ajuda a equilibrar o "quadrado perfeito" para que possamos contemplar os cooperativados, associado, colaborador, e a comunidade. Então, a GP é importante, pois é através das pessoas que atingimos os resultados. E os resultados precisam ser sustentáveis, então, é de suma importância. Agregamos valor à comunidade toda.

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

No que tange a relações efetivas, o Quadro 13 apresenta uma série de depoimentos que a comprovam, como o de E-AG9, que relata: “É tão importante quanto qualquer outra área da Cooperativa! No meu ponto de vista, GP contribui com sua expertise, assim como as demais áreas, e o conjunto dessas expertises é que dão segurança para as decisões que serão tomadas.” e de E-AG10 que traz: “Sim, auxilia e aconselha para tomada de decisões com relação a questões que envolvem contratações, comportamentos internos, normativos, importantes para condução dos trabalhos”, além de E-AG13 que relata: “é importante, para ampliar olhares, a visão da Cooperativa, fortalecer nossa cultura organizacional, e impactar positivamente no nosso associado.”. Assim, observando os relatos dos participantes AG’s, é possível perceber que as relações afetivas entre AG’s e GP’s têm uma valorização significativa, pois a expertise que GP possui, contribui em um nível de igualdade em relação a outras áreas da organização, pois seu olhar coloca as pessoas no centro, afirma o propósito das cooperativas, além de apoiar, qualificar e subsidiar a tomada de decisão no que se refere à assertividade. Esses relatos reforçam, cada vez mais, a afirmação de Silvério e Menezes (2021), que apontam a necessidade e importância da existência das relações entre os atores envolvidos na esfera de decisão da organização, fazendo assim, demanda da atuação próxima da área de GP, de forma a exercer algum nível de influência, na tomada de decisão e, em sequência, alinhar com suas políticas e práticas de GP.

Essa afirmação ainda é reforçada pelos excertos expostos por E-AG15, E-AG16 e E-AG17, onde observa-se que:

“Sim, porque as boas práticas de governança colocam as pessoas no centro, e tem relação com o ESG, onde tem as políticas de pessoas, o G da ESG da governança tem as pessoas no centro, então, é um cuidado com as pessoas, e a GP tem papel de apoiar para que o tripé se estabeleça, onde as pessoas estão no centro.” (E-AG15).

“Superimportante, principalmente para subsídios, e para que as decisões sejam alinhadas às melhores práticas, e que remetam a uma Cooperativa mais sustentável, e colaboradores mais felizes.” (E-AG16).

“Para mim, é muito importante, pois tem que conhecer a estratégia da cooperativa e de seus direcionadores. Ela é de suma importância, quanto mais integrada e mais conhecedora, ela vai agregar muito mais em termos de produtividade e capacitação. Então, esse trabalho começa ontem. Pois capacidade de captação tem de ser ajudada pela GP, com sua expertise. Inclusive tem que se posicionar quanto ao momento certo de fazer isso, para não termos um GAP de produtividade. Ela tem de ser propositiva, conhecendo a estratégia.” (E-AG17).

Assim, quando se observa o exposto, relaciona-se a efetividade do apoio da área de GP à qualificação do contexto da decisão, tendo uma ligação com o eixo da sustentabilidade e humanização na sua amplitude, pois, conforme Passarela (2022), aponta que, independente do segmento de atuação de uma instituição, as três classes decisórias (governantes, executivos e públicos), estão presentes e são complementares, sendo que todos esses decisores precisam estar em alinhamento com o que se espera para um determinado momento da organização. Ainda, quando analisamos os relatos, pode-se evidenciar quanto à referência, quanto às pessoas estarem no centro, sendo as cooperativas, instituições feitas de pessoas para pessoas, o que reforça ainda a constante evidência da humanização, do ambiente corporativo.

Nessa linha da centralidade nas pessoas, entende-se que a mesma vai ao encontro do que apontam Furlanetto, Mattos e Weymer (2023), que circular nessas particularidades, é cogitar a necessidade de uma instituição estar disponível, e a serviço da coletividade social, transformando-se em humanizada, principalmente, em um cenário onde o capitalismo prevalece. Nesse panorama, é possível verificar que um dos papéis da área de GP em relação ao GCoop, na organização, é sempre manter em evidência a centralidade das pessoas, sempre as colocando no centro do que é feito pelas cooperativas, afirmando que a mesma é composta de pessoas para pessoas, sendo, através de suas políticas e práticas, ou de sua atuação no apoio consultivo dos AG's, através de seu subsídio e seu olhar apurado, com um especializado conhecimento em pessoas, com foco na manutenção da humanização do contexto das cooperativas de crédito, tornando sua atuação relevante perante os agentes da governança.

## 5. CONCLUSÕES

A GP tem se tornado uma das principais áreas responsáveis por despertar o potencial de transformação das pessoas, e das organizações. Com o intuito permanente de atingir os direcionadores e objetivos estratégicos, busca colocar as pessoas no centro de todas as ações, principalmente as cooperativas de crédito, que agregam valor e visam ao relacionamento com seus associados e comunidades. Desse modo, nas pessoas é que se encontram sua maior fortaleza e, através delas, é que se obtêm o engajamento e comprometimento necessários, possibilitando assim, o efetivo crescimento e sustentabilidade do empreendimento cooperativo.

À vista disso, sabe-se que a GP vem passando, também, por um momento de reposicionamento em relação a suas entregas e contribuições. Desse modo, torna-se elemento estratégico para as organizações cooperativas, seja de maneira direta ou indireta, junto à alta liderança, por meio de suas políticas e práticas de GP, em interação dinâmica com os agentes de GCoop contribuindo para o crescimento sustentável do negócio cooperativo.

Por conseguinte, para que as estratégias organizacionais sejam atingidas, GP, através de suas políticas e práticas, necessitam estar junto, não somente próximos aos gestores, mas também à GCoop, isso porque são os principais agentes de valorização e desenvolvimento. E não somente do capital humano, mas também do desdobramento da estratégia. Por isso, manter uma relação estratégica com os agentes da GCoop, torna-se para GP um elemento agregador, com a garantia da excelência e qualidade, com as demandas das pessoas, dos negócios e dos processos. Posto isso, a importância e oportunidades de aprofundar a busca desse estudo acerca do tema apresentado foi fundamental, principalmente, pelo momento de rápida e intensa mudança que as cooperativas vivem no cenário econômico atual. Ademais, considerando que a evolução da governança e da gestão de pessoas têm um objetivo em comum: a evolução em suas estruturas de pessoas, de sistemas e de negócios, e que, com esse modelo, a GP pode apoiar a GCoop, constrói-se uma reflexão sobre a importância dessa proximidade.

Portanto, considera-se que a presente dissertação atingiu seu principal objetivo de estudo, apesar de o mesmo ser desafiador, seja pela complexidade do tema, ou escassez de estudos que abordem e articulem essas temáticas, e até mesmo, pela própria complexidade na articulação dos assuntos. Além do mais, existe também um outro propósito: promover a sistematização e o diálogo interdisciplinar sobre as temáticas de GP e GCoop, com discussões relacionadas ao contexto cooperativo, como também evidenciar suas significativas

contribuições junto às esferas da alta liderança nas cooperativas de crédito estudadas, tanto em suas políticas e práticas de GP, políticas e práticas de GCoop, ou através de seu olhar mais técnico e apurado em relação às pessoas. Os resultados apontaram que a relação de GP com a GCoop, seja essa em nível estratégico ou não, apoiam e subsidiam diretamente os agentes da GCoop. Salienta-se ainda, que a alta liderança, responsável direta na elaboração da estratégia da organização cooperativa necessita, em algumas situações específicas de uma abordagem centrada nas pessoas, pelo fato de a instituição cooperativa ser uma organização de pessoas voltada para as pessoas, cujo engajamento das mesmas é fator determinante para a perenidade e sustentabilidade do negócio cooperativo. Além disso, a GP também está relacionada à garantia de um ambiente de trabalho saudável e motivador, onde os colaboradores se sintam engajados e comprometidos com os objetivos da cooperativa. Em suma, entende-se que a relação entre GP e agentes da GCoop também envolve uma comunicação eficaz entre esses dois atores. Os agentes da GCoop devem compartilhar, de forma clara, as informações relevantes sobre as decisões tomadas, e as diretrizes estratégicas definidas.

No que se refere à relação entre a GCoop e a GP no ambiente cooperativo, considerando-se que essa interação se dá em nível estratégico, a conexão acaba sendo também de muito abertura e transparências entre os mesmos. Assim, para GP, estando em um patamar de fundamental importância no cenário das discussões da GCoop, participando de temas que envolvam as pessoas, sempre acaba se tornando desafiador. No entanto, apesar de toda proximidade e relação de confiança e transparência, percebe-se a possibilidade de haver um espaço ainda maior a ser ocupado pelo GP, já que muitas das temáticas de GCoop possibilitam uma abordagem mais profunda e alinhada às demandas organizacionais dos agentes da governança.

Nota-se também que existe essa abertura do agentes de GCoop para que isso ocorra, mas é preciso que se respeite o tempo para isso acontecer, pois dada as abrangências das políticas e práticas de GP, conforme Quadro 4 (atração e captação, benefícios, planejamento estratégico de gestão de pessoas, remuneração, integração de novos colaboradores, educação corporativa: treinamento, capacitação e desenvolvimento, gestão de desempenho, relações trabalhista e sindicais, clima organizacional), associadas às práticas e políticas de GCoop, sendo elas estratégicas táticas ou operacionais, conforme Figura 4, podem surgir a qualquer momento nas demandas da alta liderança.

Sendo o que se pôde perceber frente às ações desenvolvidas por GP, junto aos agentes de GCoop, existe uma convergência das percepções, tanto dos profissionais de GP, quanto dos AG's, relacionados a um apoio e contribuição efetiva nas decisões dos agentes da GCoop.

Frente ao modelo cooperativo, que priva pelo relacionamento e, por colocar as pessoas, tanto associados, quanto colaboradores no centro de todas as atividades que desenvolvem, já que se entende ser as pessoas o diferencial, assim a atuação de GP no desenvolvimento de ações, práticas e políticas em prol de potencializar as capacidades humanas, visa ser um elemento transformador para o meio cooperativo, incluindo todas as esferas de relacionamento das cooperativas. Nesse sentido, faz-se necessário que, cada vez mais, o discurso seja transformado em prática, ou seja, que efetivamente a GP possa participar de forma efetiva em todas as discussões relativas a pessoas. Ainda, levando-se em conta o contexto da dimensão humana, as políticas e práticas de GP, adotadas pelas cooperativas, foram percebidas por todos os agentes de GCoop como fatores importantes, sendo que através das mesmas, possibilita-se uma boa comunicação, um bom engajamento com a cultura cooperativa, a capacitação e o desenvolvimento das pessoas. Conseqüentemente, isso tudo impacta em um bom clima organizacional, que favorece o atingimento dos objetivos estratégicos e do propósito nas organizações cooperativas. No que tange às políticas e práticas de GCoop, os achados indicam que quanto maior a interação aberta e transparente entre a GCoop e a GP, possibilita-se um alinhamento mais claro entre os objetivos estratégicos. Dessa forma, o acompanhamento e o compliance reforçam o próprio modelo de GCoop, além de difundir a cultura cooperativa e as melhores práticas de sustentabilidade (ESG). Além disso, pode-se perceber que a GP contribui muito, em virtude de aplicar um olhar ainda mais voltado para questões relacionadas às pessoas, por meio dos elementos subjetivos que permeiam o universo da gestão dos negócios, tendo em vista que os negócios cooperativos também são feitos através das pessoas.

Dessa maneira, fica evidenciado que a GP assume um papel preponderante dentro das organizações cooperativas, porém, observando-se a mesma dentro da esfera decisória junto à governança, entende-se através de seu olhar humanizado, a sua transacionalidade entre as várias áreas da cooperativa: o olhar sistêmico sobre flores (o todo do contexto cooperativo). Dessa maneira, as contribuições podem trazer maior efetividade e agregar elementos que sustentem as decisões dos agentes da GCoop. Entretanto, não se pode desconsiderar que o cooperativismo tem uma cultura única e singular que diferencia seu modelo organizacional, cujo centro está no relacionamento e nas suas características peculiares.

No entanto, nesta pesquisa de estudo de caso, especificamente, observa-se que, embora as relações entre os temas sejam dadas como crucial, devido à cultura cooperativista voltar seu olhar para as pessoas, e seu modelo de negócio ser pautado no ciclo de relacionamento, confiança e negócios, entende-se que ainda, efetivamente, existe um espaço

maior que pode ser preenchido pela GP, dada a complexidade que existe na estrutura de GCoop. É fato que ainda perdurem esferas a serem exploradas, quanto a sua interação dentro do eixo de governança, seja ela com presidentes, diretores executivos, diretores de negócios ou operações.

Dessa forma, deduz-se que as contribuições tangíveis deste estudo trazem como elemento principal, a reflexão acerca do papel da GP e suas contribuições e apoio efetivos junto à esfera de GCoop, seja ela pelas suas contribuições subjetivas, quanto ao seu olhar mais apurado sobre as pessoas, seja ela por suas políticas e práticas, ou seja até mesmo na sua relação com as políticas de práticas da governança. Além do mais, podemos destacar que essa proximidade torna-se estratégica, pois a mesma agrega mais valor às decisões das esferas da alta liderança e, assim, contribui para o desenvolvimento e o crescimento dos negócios cooperativos.

Destarte, o presente estudo abordou um conjunto significativo e inexplorado e em profundidade acerca da relação com tais temáticas (GP e GCoop), o que indica ainda existir uma gama a ser estudada entre a relação dessas duas abordagens, principalmente por GCoop tratar-se de um tema relativamente novo dentro do cooperativismo de crédito, a partir da lei complementar 130, que instituiu a adesão ao modelo de governança.

Algumas das sugestões dos participantes apontam que, embora a GP seja estratégica, muito presente e deveras importante, e esteja conectada à esfera de governança, fica implícito que, entre os discursos (o que falam) e a prática (o que acontece) devem ser convergentes, considerando a sua efetiva presença nas esferas decisórias, como uma cadeira cativa, de forma explícita, pois se o ambiente retrata um contexto formado de pessoas para pessoas, onde as mesmas estão no centro, seja por meio de seus associados ou seus colaboradores e, caso realmente esse apoio efetivo deixe brechas, a organização cooperativa pode colocar em risco suas estratégias e objetivos, devido aos mesmos serem conquistados pelas pessoas.

Como sugestões para futuras pesquisas sobre tal temática, aponta-se aqui a possibilidade de ampliar esse estudo a outras organizações cooperativas, de outros sistemas e, até mesmo segmentos. Verifica-se ainda, que uma das principais limitações foi a ausência mais robusta de estudos que tratem mais pontualmente a intersecção entre GP e GCoop, de uma forma ainda mais articulada, visto o propósito dessa relação estar ligada diretamente aos objetivos e direcionadores estratégicos das organizações cooperativas de crédito, cuja articulação contribui para trazer evolução constante em suas estruturas de pessoas, negócios e processos. Também fica nítido, conforme indicam as evidências empíricas, que o apoio de GP ainda está ligado às próprias estruturações da GCoop, como apontam os próprios agentes, em

virtude de sua expertise e olhar diferenciado em relação às pessoas, que são seus diferenciais competitivos, por serem o principal catalizador do relacionamento com seus associados e comunidades.

Por fim, espera-se que a presente pesquisa seja um estímulo à prospecção de novos estudos, com objetivos de aprofundamento e exploração nessa área do cooperativismo e essa esfera de governança, principalmente pela diversidade de elementos que foi possível constatar dentro dessa relação entre as duas temáticas, o que possibilitou, dessa forma, a reflexão e a produção de conhecimentos, relevantes para a área do cooperativismo, não só de crédito, como também em seus demais segmentos.

Ainda cabe destacar, que esta pesquisa não tem como objetivo ser conclusiva em relação à intersecção dos dois temas, mas sim, uma provocação permanente de busca, exploração, desenvolvimento, produção de conhecimento, com vistas na investigação de progressos e contribuições significativas de conteúdo teórico e empírico, para as organizações cooperativas de crédito, e seus demais segmentos.

## REFERÊNCIAS

- BACEN - BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/artParticRepres.pdf>>Acesso em 09 nov. 2021.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 6. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BATISTA, C. P.; COSTA, M. S. S.; FERREIRA, C. Governança Corporativa e Gestão de pessoas: um estudo com executivos de uma empresa de atividades de teleatendimento. **XXII Engema**. ISSN: 23590-1048. Nov. 2020
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? **Journal of Management**. v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. The HR Scorecard: linking people, strategy, and performance. Boston: **Harvard Business School Press**, 2001.
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017.
- BOOZ; COMPANY. **Center of Government: the engine of modern public institutions**. 2010.
- BREWSTER, C. Comparative HRM: European views and perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 5, p. 769-787, 2007.
- BUCHERONI, C. A. et al. Reflexão sobre o aspecto humano na governança corporativa. **XIII Semead**, ISSN: 2177-3866. 9 e 10 set. ed. 2010.
- CABRAL, E. S. M.; KILIMNIK, Z. M. Fatores condicionantes da atração e retenção de jovens profissionais e Âncoras de carreira: estudo com engenheiros de empresa construtora de obras de infraestrutura de Minas Gerais. **ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas**, n. 7, v. 1, p. 388-404, 2017.
- CALDWELL, R. HR directors in UK boardrooms: a search for strategic influence or symbolic capital? **Employee Relations**, v. 33, n. 1, p. 40-63, 2011.
- COSTA, E.; FERREZIN, N. B. ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. **Revista Alterjor**, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 79-95, 2021. DOI: 10.11606/issn.2176-1507.v24i2p79-95.

- DELERY, J. E.; DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management tests of universalistic: contingency, and configurational performance predictions. **Academy of Management Journal**, n. 39, v. 4, p. 802-813. 1996.
- DEMO, G. et al. Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP): Validação fatorial exploratória. **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2011.
- DEMO, G. et al. Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. **Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 4, p. 395-420, 2012.
- DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: Cenário da Produção Nacional de Primeira Linha e Agenda de Pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 251-263, 2018.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: método e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas: realidade e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books Ltda, 2001.
- FALQUETO, J. M. Z.; FARIAS, J. S.; HOFFMAN, V. E. Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência da aplicação em estudo na área da administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 52 dez. 2018.
- FERREIRA, S. F.; SANTOS, F, S. V. A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis. **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”**. ISSN: 0486-6266, 04, n. 1, p. 46-56, jan./jun, 2013.
- FERRIS, G. R. et al. Human resources management: some new directions. **Journal of Management**, n. 25, v. 3, p. 385-415. 1999.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed., Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FONTES FILHO, J. R. SOARES, M. M.; (Coord.). **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. In: VENTURA, E. C. F. Brasília: BCB, 2009. Disponível em: [http://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro\\_governanca\\_cooperativa\\_internet.pdf](http://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf)>. Acesso em: 09 abr. 2022.

FURLANETTO, C. D. M.; WEYMER, A. S.; MATOS, R, D. Q. Capitalismos consciente e construção de relações humanizadas: um estudo em uma Cooperativa de Crédito sob a perspectiva do Sesemaking. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 2, e210251, 2023.

GERHARD, A.; MOREIRA, V. R.; WEYMER, A. S. Q. Práticas de governança em uma cooperativa de crédito: uma avaliação das percepções de agentes de governança. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 8, n. 16, p. 1-23, 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOVERNANÇA COOPERATIVA: **Participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/artParticRepres.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2021.

GUEST, D. E.; HOQUE, K. Yes, personnel does make a difference. **Personnel Management**, v. 26, n. 11, p. 40-43, 1994. 2023.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo - SP: IBGC, 2015.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Comitê de pessoas de assessoramento ao Conselho**: orientações práticas. São Paulo, SP: IBGC, 2021.

KAYO, E.; FAMÁ, R. **Teoria de agência e crescimento**: evidência empíricas dos efeitos positivos e negativos do endividamento. 1997. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/c5-art1.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2022.

KITZINGER J. The methodology of focus group: the importance of interaction between research participants. **Social Health Illn**, v. 16, n. 1, p. 103-200, 1994.

LEGGE, K. Human Resource Management. In: ACKROYD, S. et al. (Eds.) **The Oxford handbook of work and organization**. New York: Oxford University Press. 2006, p. 220-241. Disponível em: [https://www.academia.edu/11672915/The\\_Oxford\\_Handbook\\_of\\_Human\\_Resource\\_Management](https://www.academia.edu/11672915/The_Oxford_Handbook_of_Human_Resource_Management). Acesso em: 14 ago. 2023.

LEGGE, K. **Human resource management**: rhetorics and realities. London: Sage, 1995.  
LEI Nº 5.764, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/attachments/article/40108/Lei5764\\_71\\_Atualizada.pdf](http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/attachments/article/40108/Lei5764_71_Atualizada.pdf) >. Acesso em: 02 abr. 2022.

LODI, J. B. **Governança corporativa**: o governo da empresa e o conselho de administração. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 190 p.

LOPES, L. F. D. **Métodos quantitativos aplicados ao comportamento organizacional**. Santa Maria: Voix, 2018.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human resource management**. 10. ed. Mason, OH: South-Western/Thomson, 2003.

MEINEN, Ê. **Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios**. Brasília: Confedbras, 2014.

MEINEN, Ê. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Ênio Meinen, Márcio Port. - Brasília: Confedbras, 2012.

MENEZES, P. P. M.; SILVÉRIO, J. C. S. Inserção estratégica de unidades de gestão de pessoas em arenas decisórias organizacionais. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 20, n. 2, p. 85-103, Rio de Janeiro, 2021.

MIHALCEA, B. Employer branding and talent management in the digital age. **Management Dynamics in the Knowledge Economy**, v. 5, n. 2, p. 289-306, 2017.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MORENO, A.I. **Administração de cargos e salários**. Curitiba - PR: Intersaberes, 2014.

MUZZIO, H. A condição paradoxal da administração de recursos humanos: entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva. **Cadernos EBAPE.BR - FGV**, v. 12, n. 3, 2014.

NUNES, M. T.; SILVA, T. N. Governança corporativa em cooperativas de crédito: o papel da confiança entre stakeholders no Sicredi Região dos Vales, RS. **ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa**, v. 1, n. 1, p. 26-32, jul./dez. 2006.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL. **O que é Cooperativismo**. 2015. Disponível em: <http://www.somoscooperativismo.coop.br/#/o-que-e-cooperativismo>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

OLIVEIRA, D. et al. Um estudo exploratório da gestão de pessoas na integração e disseminação da governança corporativa. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, São Paulo, v. 2, n. 16, p. 241-268, dec. 2015. ISSN 2316-3852.

PAGNUSSATT, A. **Guia do Cooperativismo de Crédito: organização, governança e políticas corporativas**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

PASSARELA, W. **Conselheiro de empresas: o que você precisa saber para uma carreira promissora**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.

PONTES, B. R. P. Planejamento de pessoal. In Pontes, B.R.P. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. n. 7 nd, p. 67-83. São Paulo: LTr. 2014.

PORT, M. **A participação do associado na vida da cooperativa**, Rio Grande Cooperativo. Porto Alegre, 5. ed, p. 42, jan./mar. 2016.

PURCELL, J. Personel and human resource manager: Power, prestige and potential. **Human Resource Management Journal**, v. 11, n. 3, p. 3-4, 2001.

RIZZI, M.; FRANÇA, M.; ASSIS, F. (Coord.). **Recursos Humanos: liderando as transformações do negócio**. São Paulo, SP: Literare Books Internacional, 2023.

ROBOCOP. Direção: José Padilha. Produção de Sony Pictures. Estados Unidos: **Sony Pictures**, 2014. 1 DVD.

ROSSÉS, G. F. et al. Um estudo sobre os processos de gestão de pessoas em uma cooperativa de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC RGC**. Santa Maria - RS, v. 6, n. 11, 1. sem. 2019.

SAMPAIO, T. A.; GOMIDE JÚNIOR, S; OLIVEIRA, A. F. Bem-estar no trabalho, gestão e justiça no trabalho em modelo mediacional. **Revista laborativa**, v. 8, n. 1, p. 26-43, 2019.

SANT'ANNA, A. S. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de estão mais avançadas? **ERA - Revista de Administração Eletrônica**, n. 7, v. 1, p. 1-26, 2008.

SANTOS, R. W.; NASCIMENTO. V. M. B.; OLIVEIRA. M. C. R. Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso. **Recape: Revista de Carreira e Pessoas**, ISSN: 2237-1427. v. 8, n. 3, p. 413-430, 2018

SANTOS. V. L.; MOZZATO, A. R.; Governança cooperativa: o papel da gestão de pessoas nas esferas decisórias. **ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, VIII**. EnGPR 2023. São Paulo, 16-18 maio 2023, p. 2177-2614. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 12 jun. 2023.

SHEEHAN, C. A model for HRM strategic integration. **Personnel Review**, v. 34, n. 2, p. 192-209, 2005.

SHEEHAN, C. et al. Strategic implications of HR role management in a dynamic environment. **Personnel Review**, v. 45, n. 2, p. 353-373, 2016.

SHEEHAN, C. et al. The relationship between HRM avenues of political influence and perceived organizational performance. **Human Resource Management Review**, v. 46, n. 4, p. 611-629, 2007.

SICREDI, **Cooperativismo de crédito: a união de forças para crescer**. 2. ed. Porto Alegre: Sicredi, 2011.

SILVA, L. R. A prática da governança corporativa e gestão de pessoas: uma proposta teórica e utópica ou prática falseada, o que fazer? **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 14, n. 19, 2010.

SGARBOSSA, M.; **Florescendo no trabalho com a contribuição das práticas de gestão de pessoas**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Universidade de Passo Fundo. Passo Fundo/RS, p. 285. 2022.

STEINBERG, H. **A dimensão humana da governança corporativa**: pessoas criam as melhores e piores práticas. São Paulo: Editora Gente, 2003.

VELOSO, E. F. R. et al. Gestão de carreiras e crescimento profissional **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. São Paulo, v. 12, n. 1, p. 61-72, jun. 2011.

VENTURA, E. C. F. (Coord.). **Governança cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2009.

VENTURA, V. L. S.; LEITE, N. R. P. Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. **Revista Pretexto**, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas. 2005.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo - SP: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WRIGHT, P.; MCMAHAN, G. Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 295-311, 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução de Robert K. Yin e Daniel Bueno. [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZHAO, S. et al. A comparative study of HR involvement in strategic decision-making in China and Australia, **Chinese Management Studies**, v. 13, n. 2, p. 258-275, 2019.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Autorização da Empresa

**PPGAdm**Programa de Pós-Graduação em Administração  
Faculdade de Ciências Econômicas,  
Administrativas e Contábeis - FEAC

### SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA

Através do presente instrumento solicitamos ao Presidente da Central Sicredi Sul Sudeste Sr. Márcio Port, autorização para realização da pesquisa integrante da Dissertação de Mestrado Acadêmico, do acadêmico **Vinicius Lóss dos Santos**, sob **Matrícula 51310**, orientado pela Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Anelise Rebelato Mozzato, tendo como título preliminar: **GOVERNANÇA COOPERATIVA: O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ESFERAS DECISÓRIAS**.

A coleta de dados será feita através de entrevistas junto aos Presidentes, Diretores Executivos, Diretores de Operações, Diretores de Negócios e Profissionais de Gestão de Pessoas, das Cooperativas da Unidade 5, vinculadas a essa Central Estadual, bem como na mesma. A presente atividade é requisito para a conclusão do curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo.

As informações aqui prestadas não serão divulgadas sem a autorização final da Instituição campo de pesquisa.

Soledade, 27 de julho de 2022.

---

Vinicius Lóss dos Santos Anelise Rebelato Mozzato

Acadêmico Prof<sup>a</sup>. Orientadora

Deferido ( )

Indeferido ( )

---

Márcio Port

**Presidente**

**Central Sicredi Sul Sudeste**

## APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis  
Programa de Pós-Graduação em Administração

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa sobre: **Governança Cooperativa: O papel da gestão de pessoas nas esferas decisórias**, de responsabilidade do pesquisador Vinícius Lóss dos Santos e de sua orientadora Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato. O objetivo dessa pesquisa consiste em compreender como se dá a relação entre as esferas decisórias que envolvem a GCoop e Gestão de Pessoas, e como GP apoia as decisões estratégicas. Justifica-se a realização dessa pesquisa em razão da busca de evidências ou resultados de como a interface entre Gestão de Pessoas e Governança Cooperativa se relacionam no ambiente corporativo.

A sua participação na pesquisa se dá por meio de uma entrevista com roteiro semiestruturado que será realizada pelo pesquisador, com duração máxima de 1h. Tal entrevista ocorrerá de acordo com a disponibilidade de dia e horário dos participantes, e consistirá em uma entrevista individual, a qual poderá ser gravada, mas somente com o seu consentimento. Ainda, também você será convidado a participar na pesquisa por meio de um grupo denominado grupo focal realizado pelo pesquisador, com duração máxima de 1 hora e 30 minutos, que ocorrerá de acordo com a disponibilidade de dia e horário dos participantes, e consistirão em um grupo focal realizado de forma virtual (via Teams), onde haverá alguns participantes que fazem parte da governança e gestão das cooperativas de crédito. Tanto as entrevistas quanto o grupo focal serão gravados (áudio e imagem), com o consentimento de todos os participantes.

O estudo é considerado de risco mínimo, pois as intervenções decorrentes da pesquisa têm o intuito de analisar as percepções de cada participante em relação ao papel da gestão de pessoas nas esferas decisórias, e investigar e entender como ocorre a relação entre governança e gestão de pessoas. Entretanto, poderá sentir algum desconforto ao repensar as questões relativas ao tema. Sendo assim, caso sentir algum sinal de desconforto psicológico, pode cessar a sua participação na pesquisa em qualquer momento e o pesquisador e sua orientadora

comprometem-se em orientá-lo(a) e encaminhá-lo(a) para profissionais especializados na área de psicologia. Ao participar da pesquisa você terá os seguintes benefícios: a) os participantes terão a oportunidade de refletir sobre as emoções vividas no ambiente de trabalho b) a pesquisadora apresentará aos participantes os resultados da pesquisa; c) por meio do resultado da pesquisa, a organização poderá rever suas práticas de GEP e governança. Você terá a garantia de receber esclarecimentos sobre qualquer dúvida relacionada à pesquisa e poderá ter acesso aos seus dados em qualquer etapa do estudo. Sua participação nessa pesquisa não é obrigatória e você pode desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento. Você não terá qualquer despesa para participar da presente pesquisa e não receberá pagamento pela sua participação no estudo. Caso ocorra eventual dano, comprovadamente decorrente da sua participação na pesquisa, você tem o direito de buscar indenização. As suas informações serão acessadas e analisadas apenas pelo pesquisador e sua orientadora acima mencionados, sendo arquivadas até o findar da pesquisa e, posteriormente, destruídas. Sua colaboração se fará de forma anônima e os dados relacionados a alguns aspectos de identificação, como cargo de atuação, anos de profissão e outros, não serão individualmente expostos. Seu nome não será identificado, justamente a fim de manter os critérios éticos de sigilo e confidencialidade. Os resultados da pesquisa serão divulgados em meios científicos, mas você terá a garantia do sigilo e da confidencialidade dos dados.

Caso você tenha dúvidas sobre o comportamento do pesquisador ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que não constam no TCLE, e caso se considere prejudicado(a) em sua dignidade e autonomia, você pode entrar em contato com a pesquisador Vinícius Lóss dos Santos pelo e-mail 51310@upf.br ou telefone (54)991416355, ou com sua orientadora Prof<sup>ª</sup>. Dra. Anelise Rebelato Mozzato, pelo e-mail anerebe@upf.br, ou também pode consultar o Comitê de Ética em Pesquisa da UPF, pelo telefone (54) 3316-8157, no horário das 08h às 12h e das 13h30min às 17h30min, de segunda a sexta-feira. O Comitê está localizado no Campus I da Universidade de Passo Fundo, na BR 285, Bairro São José, Passo Fundo/RS. O Comitê de Ética em pesquisa exerce papel consultivo e, em especial, educativo, para assegurar a formação continuada dos pesquisadores e promover a discussão dos aspectos éticos das pesquisas em seres humanos, na comunidade.

Dessa forma, se você concorda em participar da pesquisa como consta nas explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo.

Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicito a sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pela pesquisadora responsável de forma digital, ou se de forma física em 02 (duas vias), sendo que uma ficará com você e outra com a pesquisadora.

Passo Fundo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_.

Nome do (a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome do (a) pesquisador (a): Vinicius Lóss dos Santos

Assinatura: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C – Parecer Consubstanciado do CEP

UNIVERSIDADE DE PASSO  
FUNDO / PRÓREITORIA  
ACADÊMICA-PROACAD/UPF



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** GOVERNANÇA COOPERATIVA: O papel da gestão de pessoas nas esferas decisórias

**Pesquisador:** VINICIUS LOSS DOS SANTOS

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 66852722.7.0000.5342

**Instituição Proponente:** Universidade de Passo Fundo/Vice-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 5.904.952

#### Apresentação do Projeto:

O presente estudo busca analisar a relação entre Governança Cooperativa e Gestão de Pessoas e como esses temas Interagem entre si dentro de uma interface de apoio a decisão estratégica.

#### Objetivo da Pesquisa:

**Objetivo Primário:**

Compreender a importância da inserção estratégica da gestão de pessoas na governança corporativa em contexto organizacional cooperativo.

**Objetivo Secundário:**

- a) Identificar como a gestão de pessoas se relaciona com a alta governança cooperativa e de gestão nas Cooperativas de Crédito.
- b) Identificar os principais desafios e avanços na interface entre a gestão de pessoas e a governança cooperativa no caso em estudo.
- c) Constatar como essa relação entre gestão de pessoas e governança contribui ou pode contribuir para tomada de decisão e assuntos relacionados a pessoas.

#### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

**Riscos:**

O estudo é considerado de risco mínimo, pois as intervenções decorrentes da pesquisa têm o intuito de analisar as percepções de cada participante em relação ao papel da gestão de pessoas

Endereço: BR 285- Km 202 Campus I - 4º andar Centro Administrativo  
Bairro: São José CEP: 99.052-900  
UF: RS Município: PASSO FUNDO  
Telefone: (54)3316-8157 E-mail: cep@upf.br

UNIVERSIDADE DE PASSO  
FUNDO / PRÓREITORIA  
ACADÊMICA-PROACAD/UPF



Continuação do Parecer: 5.904.902

nas esferas decisórias e investigar e entender como ocorre a relação entre governança e gestão de pessoas. Entretanto, poderá sentir algum desconforto ao repensar as questões relativas ao tema.

**Benefícios:**

Ao participar da pesquisa você terá os seguintes benefícios: a) os participantes terão a oportunidade de refletir sobre as emoções vividas no ambiente de trabalho b) a pesquisadora apresentará aos participantes os resultados da pesquisa; c) por meio do resultado da pesquisa, a organização poderá rever suas práticas de GEP e governança.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

O Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEAC desvelou preocupações em relação à teoria e à prática da Gestão de Pessoas dentro do ambiente de trabalho que desafiaram ao estudo da articulação entre Gestão de Pessoas (GP) e a Governança Corporativa (Cooperativa) (GC). A GP está presente nas organizações empresariais e cooperativas através de sua articulação estratégica nos diversos níveis de atuação, que podem envolver desde atração e captação, desenvolvimento, qualificação e acompanhamento e ainda decisões de alta relevância ao propósito do negócio empresarial.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Vide conclusões e pendências.

**Recomendações:**

Após o término da pesquisa, o CEP UPF solicita: a) A devolução dos resultados do estudo aos sujeitos da pesquisa ou a instituição que forneceu os dados; b) Enviar o relatório final da pesquisa, pela plataforma, utilizando a opção, no final da página "Enviar Notificação" + relatório final.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Diante do exposto, este Comitê, de acordo com as atribuições definidas na Resolução n. 466/12, do Conselho Nacional da Saúde, Ministério da Saúde, Brasil, manifesta-se pela aprovação do projeto de pesquisa na forma como foi proposto.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2047938.pdf	07/12/2022 11:54:59		Aceito

Endereço: BR 285- Km 292 Campus I - 4º andar Centro Administrativo  
 Bairro: São José CEP: 99.052-000  
 UF: RS Município: PASSO FUNDO  
 Telefone: (54)3318-8157 E-mail: cep@upf.br

UNIVERSIDADE DE PASSO  
FUNDO / PRÓREITORIA  
ACADÊMICA-PROACAD/UPF



Continuação do Parecer: 5.904.962

Folha de Rosto	Folha_de_rosto_para_Pesquisa_Vinicius.pdf	07/12/2022 08:14:15	VINICIUS LOSS DOS SANTOS	Aceito
Outros	Instrumentos_de_Coleta_dados.docx	10/11/2022 22:15:24	VINICIUS LOSS DOS SANTOS	Aceito
Outros	Autorizacao_Empresa.jpeg	10/11/2022 22:14:25	VINICIUS LOSS DOS SANTOS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Dissertacao_Vini_BQ_V_Final.pdf	10/11/2022 22:13:30	VINICIUS LOSS DOS SANTOS	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Declaracao_de_que_a_pesquisa_ainda_nao_foi_iniciada.pdf	10/11/2022 22:10:26	VINICIUS LOSS DOS SANTOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Termo_de_Consentimento_Livre_e_Esclarecido.pdf	10/11/2022 22:09:57	VINICIUS LOSS DOS SANTOS	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

PASSO FUNDO, 22 de Fevereiro de 2023

---

Assinado por:  
Felipe Cittolin Abal  
(Coordenador(a))

**APÊNDICE D – Entrevista - Roteiro semiestruturadas - Presidentes e Diretores****Dados de identificação:**

Sexo:

Sua Posição é:

Presidente ( )

Diretor Executivo ( )

Diretor de Operação ( )

Diretor de Negócios ( )

1) A Gestão de Pessoas têm relação com a sua posição?

Sim ( )

Não ( )

2) Essa relação se dá em qual nível?

Estratégico ( )

Tático ( )

Operacional( )

3) Se a resposta for estratégico, de que forma a gestão de pessoas lhe apoia?

4) Essa relação apoia nas decisões estratégicas da Governança?

5) Na sua opinião, a relação de proximidade Gestão de Pessoas com a Governança é importante? Por quê?

## APÊNDICE E

### Entrevista - Roteiro semiestruturadas - Profissionais de Gestão de Pessoas

#### Dados de identificação:

Sexo:

Sua Posição é:

Assessor de Gestão de Pessoas ( )

Coordenador de Gestão de Pessoas ( )

Gerente de Gestão de Pessoas ( )

1) A Gestão de Pessoas tem relação com quais Posições de Governança?

Presidente ( )

Diretor Executivo ( )

Diretor de Operações ( )

Diretor de Negócios ( )

2) De que forma você apoia a Governança da Cooperativa?

3) Essa relação apoia nas decisões estratégicas da Governança?

4) Na sua opinião, a relação de proximidade Gestão de Pessoas com a Governança é importante? Por quê?

## APÊNDICE F – Roteiro Grupo Focal com Participantes



**PPGAdm**  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Faculdade de Ciências Econômicas,  
Administrativas e Contábeis - FEAC

### **Data de Realização:**

### **Tempo de Duração:**

Será realizado um encontro virtual (via Teams) de grupo focal com até 12 participantes. O encontro terá duração máxima de 1h e 30min.

### **1ª Parte: Boas-vindas e Abertura:**

O pesquisador realizará apresentação pessoal e identificação e dará boas-vindas e agradecimento aos participantes pela disponibilidade. Como os mesmos já participaram da etapa de entrevistas, será realizado uma breve retomada dos objetivos do estudo. Em seguida, haverá a explicação de como funcionará a técnica de Grupo Focal. Após, será apresentado “o tema”: (GOVERNANÇA COOPERATIVA: O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ESFERAS DECISÓRIAS) em questão, bem como a explanação de algumas regras, tais como: os participantes poderão verbalizar, um de cada vez, sempre através da utilização do recurso da ferramenta Teams (levantar a mão). Ao final, o pesquisador solicitará a autorização de cada um dos participantes para o registro de imagem e voz (gravação áudio e imagem) e todos assinarão p TCLE.

### **2ª Parte: Desenvolvimento:**

Uma breve introdução será realizada e a partir daí os participantes serão estimulados a interagirem ativamente no grupo focal. A interação será aberta dando enfoque à percepção dos participantes em relação à contribuição da Gestão de Pessoas nas esferas decisivas da governança.

Assim, serão introduzidas algumas questões-estímulo que visem instigar os participantes a exporem sua opinião em relação ao tema pesquisado.

**3ª Parte: Finalização:**

Após o debate entre os participantes e o entendimento de que o assunto foi suficientemente explorado, encerra-se o grupo focal ficando à disposição para esclarecer dúvidas que possam existir.

Por fim, os agradecimentos à participação de todos.

### **APÊNDICE G – Observação**

- Relacionamento (proximidade, amizade, entendimento, comunicação) entre os profissionais que participam da governança da cooperativa.
  
- Relacionamento (proximidade, amizade, entendimento, comunicação) nos diferentes setores, sobretudo de GP.
  
- Relacionamento (proximidade, amizade, entendimento, comunicação) entre os profissionais da governança cooperativa e da GP.
  
- Satisfação dos diferentes profissionais em relação à GP e à governança cooperativa.
  
- Satisfação dos colaboradores externos (clientes) em relação à forma como ocorre a governança.

## APÊNDICE H – Protocolo de pesquisa

**Tema:** Governança Cooperativa: O papel da gestão de pessoas nas esferas decisórias

**Problema de pesquisa:** Como Governança Cooperativa e Gestão de Pessoas se articulam a fim da gestão de pessoas apoiar na decisão estratégica

**Objetivo geral:** Compreender a importância da inserção estratégica da gestão de pessoas na GC em contexto organizacional cooperativo.

### Objetivos específicos

- a) Identificar como a gestão de pessoas se relaciona com a alta governança cooperativa e de gestão nas Cooperativas de Crédito.
- b) Identificar os principais desafios e avanços na interface entre a gestão de pessoas e a governança cooperativa no caso em estudo.
- c) Constatar como essa relação entre gestão de pessoas e governança contribui ou pode contribuir para tomada de decisão e assuntos relacionados a pessoas.

### Procedimentos metodológicos:

- Entrevista semiestruturada, grupo focal e observação “*in loco*”.

### Procedimento de campo

- Serão realizadas entre 25 a 35 entrevistas semiestruturadas com os envolvidos da organização, de forma *on-line*, e seguirá o critério de saturação de dados;
- Os envolvidos serão convidados via e-mail, seguindo um perfil heterogêneo de posições da instituição, posição/cargo e sexo;
- Os diretores serão convidados por e-mail de forma a garantir a compatibilidade de agendas para participação;
- A data e horário das entrevistas serão definidos de acordo com a disponibilidade dos participantes da pesquisa;

- Após o aceite do participante, será enviado por e-mail o TCLE para assinatura eletrônica, o que confirmará a participação e servirá como concordância da mesma, além dos demais dados pertinentes para participação da entrevista via link, para acesso virtual à entrevista;
- Para a participação, será desenvolvido um resumo sobre o tema, problema e objetivos da pesquisa, em formato de texto no enunciado da entrevista virtual e/ou presencial;
- As entrevistas serão respondidas e registradas as respostas para posterior análise;
- O pesquisador terá o apoio de um roteiro de entrevista semiestruturada;
- O pesquisador realizará pré-teste dos instrumentos de coleta, a fim de identificar e melhorar possíveis falhas e alterações necessárias nos respectivos instrumentos;
- A análise dos dados será realizada em cima da análise de conteúdo diante do exposto nas entrevistas pelos participantes que aceitarem responder à mesma.
- Será realizado um grupo denominado grupo focal embasado em encontro virtual (via Teams) com até 12 participantes, com duração de no máximo 1h e 30 minutos. A mesma será gravada (áudio e imagem) mediante a assinatura do TCLE. Será desenvolvido um resumo sobre o tema, problema e objetivos da pesquisa, visando ao estímulo e à integração dos participantes, com o registro dos conteúdos pelo pesquisador.
- A análise dos dados será realizada em cima da análise de conteúdo diante do exposto pelos participantes que aceitarem participar do grupo focal.
- Haverá também a observação dos participantes, realizada “in loco”, possibilitando o registro de percepções por parte do pesquisador em relação às formas de relacionamento dos mesmos, e agentes da governança cooperativa e da GP.
- A análise dos dados será realizada através da análise de conteúdo diante do exposto pelos participantes que aceitarem participar do grupo focal.