UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS — UNISINOS
DIRETORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO

CRISTINA LASCH DOS SANTOS

ATUAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: UMA AVALIAÇÃO SOBRE AS POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES PARA O ALCANCE DAS METAS ORGANIZACIONAIS

Porto Alegre, RS
2025

Cristina Lasch dos Santos

ATUAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: UMA AVALIAÇÃO SOBRE AS POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES PARA O ALCANCE DAS METAS ORGANIZACIONAIS

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior

Porto Alegre, RS
2025

S237a Santos, Cristina Lasch dos
Atuação da área de recursos humanos : uma avaliação sobre as possíveis contribuições para o alcance das metas organizacionais / por Cristina Lasch dos Santos. – 2025.
128 f. ; il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2025.
Orientador: Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior.

1. Cooperativismo. 2. Recursos humanos. 3. Gestão de pessoas. 4. Estratégia organizacional. I. Título.
CDU 658.3:334

Catalogação na Fonte:
Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

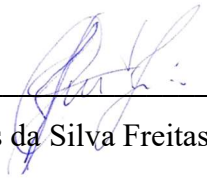
Cristina Lasch dos Santos

ATUAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: UMA AVALIAÇÃO SOBRE AS POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES PARA O ALCANCE DAS METAS ORGANIZACIONAIS

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

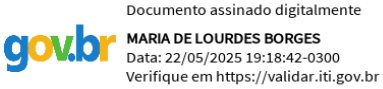
Aprovado em 30 de abril de 2025.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior (UNISINOS)

Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner (UNISINOS)



Profa. Dra. Maria de Lourdes Borges (UNILASALLE)

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, pela saúde e pelas bênçãos recebidas.

Aos meus queridos pais, que sempre me incentivaram a buscar crescimento profissional.

Aos amores da minha vida, Camila e Luciano, filhos que me enchem de orgulho, e à neta Natália.

E ao meu parceiro de vida, Cristiano, nenhum agradecimento e homenagem seria suficiente para expressar minha gratidão pelas suas palavras de incentivo e ajuda.

À Cotripal Agropecuária Cooperativa, que sempre me proporcionou oportunidades de crescimento profissional, em especial ao diretor administrativo-financeiro, Inácio Brust, que sempre apoiou minha trajetória profissional.

À Fecoagro/RS, que apoia o desenvolvimento de pessoas, oportunizando, via Sescoop/RS, a qualificação de alto nível para cooperados e funcionários do sistema cooperativista.

Aos colegas e mestres pelas interações e contribuições, que enriqueceram meu aprendizado e fortaleceram meu desenvolvimento ao longo deste processo.

Ao meu orientador, Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior, que me incentivou a não desistir e trouxe luz para minhas construções e reflexões.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar as contribuições da área de Recursos Humanos (RH) para o alcance das metas organizacionais em uma cooperativa agropecuária. A pesquisa parte da compreensão de que o RH pode desempenhar um papel estratégico ao alinhar práticas de gestão de pessoas aos objetivos institucionais e aos princípios do cooperativismo. Para tanto, foi realizada uma revisão da literatura sobre o modelo cooperativista, os fundamentos da gestão de pessoas e os papéis estratégicos do RH no contexto organizacional contemporâneo. A investigação adotou abordagem quantitativa e envolveu a aplicação de um questionário estruturado junto à alta gestão e aos gerentes de uma cooperativa agropecuária situada no noroeste do estado do Rio Grande do Sul, com o intuito de captar percepções sobre o posicionamento da área de RH, seu grau de alinhamento com a estratégia organizacional e sua efetividade em processos como comunicação, desenvolvimento de talentos e cultura organizacional. Os resultados indicam que, embora a área de RH seja reconhecida como importante, ainda há desafios para consolidar sua atuação como agente estratégico. O estudo propõe melhorias nas práticas de gestão de pessoas e reforça a importância de integrar os valores cooperativistas às políticas de RH, promovendo maior sinergia entre as áreas e contribuindo para a sustentabilidade da organização.

Palavras-chave: Cooperativismo; Recursos Humanos; Gestão de Pessoas; Estratégia Organizacional.

ABSTRACT

This study aims to analyze the contributions of the Human Resources (HR) department to the achievement of organizational goals in an agricultural cooperative. The research is based on the understanding that HR can play a strategic role by aligning people management practices with institutional objectives and cooperative principles. To this end, a literature review was conducted on the cooperative model, the fundamentals of people management, and the strategic roles of HR in the contemporary organizational context. The investigation adopted a quantitative approach and involved the application of a structured questionnaire to senior management and managers of an agricultural cooperative located in the northwest region of the state of Rio Grande do Sul, with the aim of capturing perceptions about the positioning of the HR department, its degree of alignment with organizational strategy, and its effectiveness in processes such as communication, talent development, and organizational culture. The results indicate that, although the HR area is recognized as important, there are still challenges to consolidating its role as a strategic agent. The study proposes improvements in people management practices and emphasizes the importance of integrating cooperative values into HR policies, fostering greater synergy between departments and contributing to the organization's sustainability.

Keywords: Cooperativism; Human Resources; People Management; Organizational Strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diretrizes que orientam a governança cooperativa25
Figura 2 - Papéis de Recursos Humanos33
Figura 3 - Divisão por área de negócios43
Figura 4 - Disposição hierárquica e funcional dos diferentes setores e da Cooperativa44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios que norteiam o cooperativismo20
Quadro 2 - Parâmetros que distinguem as modalidades organizacionais24
Quadro 3 - Síntese de embasamento da construção do questionário para entrevista42
Quadro 4 - 5W2H - Plano de ação - melhorias para RH106
Quadro 5 - Média aritmética e síntese de respostas108
Quadro 6 - Alinhamento com a estratégia organizacional da empresa109
Quadro 7 - Alinhamento com a estratégia organizacional da empresa111
Quadro 8 - Matriz FOFA112

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Participação dos gerentes por unidade de negócio47
Tabela 2 - Participação dos diretores por unidade de negócio48
Tabela 3 - Número de respondentes e a adesão por unidade48
Tabela 4 - Tempo de empresa dos gerentes por unidade de negócio48
Tabela 5 - Tempo de empresa dos diretores por unidade de negócio49
Tabela 6 - Tempo de empresa dos gerentes por unidade de negócio50
Tabela 7 - Tempo de empresa dos diretores por unidade de negócio50
Tabela 8 - Informações sobre a idade dos gerentes por unidade de negócio51
Tabela 9 - Informações sobre a idade dos diretores por unidade de negócio52
Tabela 10 – Informações sobre identidade de gênero dos gerentes por unidade de negócio53
Tabela 11 – Informações sobre identidade de gênero dos diretores por unidade de negócio53
Tabela 12 - Grau de escolaridade dos gerentes por unidade de negócio54
Tabela 13 - grau de escolaridade dos diretores por unidade de negócio55
Tabela 14 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios56
Tabela 15 - Percepções dos diretores por unidades de negócios57
Tabela 16 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios59
Tabela 17 - Percepções dos diretores por unidades de negócios60
Tabela 18 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios62
Tabela 19 - Percepções dos diretores por unidades de negócios63
Tabela 20 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios66
Tabela 21 - Percepções dos diretores por unidades de negócios66
Tabela 22 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios70
Tabela 23 - Percepções dos diretores por unidades de negócios70
Tabela 24 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios73
Tabela 25 - Percepções dos diretores por unidades de negócios73
Tabela 26 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios76
Tabela 27 - Percepções dos diretores por unidades de negócios77
Tabela 28 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios80
Tabela 29 - Percepções dos diretores por unidades de negócios80
Tabela 30 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios83
Tabela 31 - Percepções dos diretores por unidades de negócios83
Tabela 32 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios87

Tabela 33 - Percepções dos diretores por unidades de negócios87
Tabela 34 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios89
Tabela 35 – Percepções dos diretores por unidades de negócios90
Tabela 36 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios93
Tabela 37 – Percepções dos diretores por unidades de negócios93
Tabela 38 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios95
Tabela 39 - Percepções dos diretores por unidades de negócios96
Tabela 40 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios98
Tabela 41 - Percepções dos diretores por unidades de negócios99
Tabela 42 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios101
Tabela 43 - Percepções dos diretores por unidades de negócios101

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO12

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA14

1.2. OBJETIVOS15

1.2.1. Objetivo geral15

1.2.2. Objetivos Específicos15

1.3. JUSTIFICATIVA16

2 REVISÃO DE LITERATURA18

2.1. SOCIEDADES COOPERATIVAS18

2.1.1. Origem e Evolução Histórica do Cooperativismo18

2.1.2. Princípios do Cooperativismo19

2.1.3. Relevância atual21

2.1.4. Cooperativas Agropecuárias22

2.1.5. Desafios contemporâneos23

2.1.6. Implicações para o RH em Cooperativas26

2.2. A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E AS DIMENSÕES ESTRATÉGICAS DA GESTÃO DE PESSOAS EM COOPERATIVAS27

2.2.1. Implicações para o RH em cooperativas39

3. METODOLOGIA41

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA41

3.2. DELINEAMENTO DA PESQUISA42

3.3. SUJEITOS DA PESQUISA43

3.4. TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS45

3.4. TRATAMENTO DE DADOS46

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS47

4.1. PERFIL DOS GESTORES47

4.1.1. Unidade de atuação47

4.1.2. Nível hierárquico48

4.1.3. Tempo de empresa48

4.1.4. Tempo no cargo atual50

4.5.1. Idade51

4.1.6. Identidade de gênero53

4.1.7. Grau de escolaridade54

4.2. ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL56
4.2.1. Posicionamento estratégico56
4.2.2. Foco na importância59
4.2.3. Relação com os objetivos organizacionais62
4.3. CULTURA ORGANIZACIONAL65
4.3.1. Estrutura de cargos e salários66
4.3.2. Integração de novos gerentes69
4.3.3. Integração de novos colaboradores73
4.4. DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS76
4.4.1. Treinamento de líderes76
4.4.2 Treinamento e desenvolvimento de competências funcionais80
4.4.3. Treinamento e desenvolvimento de competências comportamentais83
4.5. COMUNICAÇÃO86
4.5.1. Comunicação interna87
4.5.2. Comunicação externa89
4.6. PROCESSOS CÍCLICOS E DEMANDAS PONTUAIS92
4.6.1. Recrutamento e seleção93
4.6.2. Resolução de problemas95
4.6.3. Sinergia/empatia com os gestores98
4.6.4. Profissionalismo da equipe100
4.7. MELHORIA CONTÍNUA104
4.8. MÉDIA ARITMÉTICA E SÍNTESE DE RESPOSTAS: UMA ABORDAGEM QUANTITATIVA108
4.9. MÉDIA ARITMÉTICA GERAL POR TEMA E CONTRIBUIÇÕES DOS RESPONDENTES108
5. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO113
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS115
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS117
8. APÊNDICES121

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as relações de trabalho têm passado por profundas transformações, impulsionadas pelos avanços tecnológicos, pelas mudanças nas dinâmicas sociais, pelas pressões econômicas e, mais recentemente, pelos impactos ocasionados pela pandemia de Covid-19. Tais mudanças incidem diretamente sobre as estruturas organizacionais, alterando processos, relações e novas competências dos profissionais, exigindo das instituições uma postura mais estratégica e adaptativa diante de um ambiente cada vez mais dinâmico (CASTELLS, 1999; DRUCKER, 1999; BAUMAN, 2001).

Nesse cenário, as cooperativas destacam-se como importantes agentes de desenvolvimento socioeconômico regional. Sua capacidade de promover inclusão produtiva, geração de emprego e distribuição de renda reforça a necessidade de adoção de estratégias eficazes para adaptação às exigências de um mercado em constante transformação. Segundo Souza (2008) e Schneider (2010), as cooperativas exercem papel fundamental no fortalecimento do tecido social e na promoção da equidade econômica, especialmente em contextos rurais e comunitários.

De acordo com Márcio Lopes de Freitas, presidente da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o cooperativismo brasileiro constitui uma força transformadora, cujo crescimento contínuo e resultados obtidos evidenciam a eficácia de um modelo econômico inclusivo, sustentável e centrado nas pessoas. Essa visão é respaldada por autores como Bialoskorski Neto (2012), que defendem que o modelo cooperativista contribui de forma significativa para a sustentabilidade dos negócios, aliando desempenho econômico ao desenvolvimento humano e comunitário.

Com o intuito de demonstrar a relevância econômica e social do setor, o Sistema OCB lançou o Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2024, que reúne os dados oficiais sobre o movimento cooperativista nacional. Segundo o documento, o Brasil conta atualmente com 23,45 milhões de cooperados, distribuídos em aproximadamente 4,5 mil cooperativas, responsáveis por mais de 550 mil empregos diretos. O setor alcançou, no último ano, um faturamento superior a R$ 692 bilhões, representando um crescimento de 5,5% em relação ao ano anterior, percentual que supera significativamente a taxa de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, que foi de 2,9% no mesmo período.

Diante desse contexto, a área de Recursos Humanos (RH) assume papel estratégico e central na sustentabilidade organizacional. Tradicionalmente associada à execução de

atividades operacionais e ao atendimento de exigências legais, a função do RH tem sido gradualmente reposicionada, como agente ativo na formulação e implementação de políticas que contribuam para os objetivos institucionais e para a inovação organizacional.

Ulrich et al. (2013) apontam seis grandes vetores que moldam a atuação da área de Recursos Humanos: sociedade, tecnologia, economia, política, meio ambiente e demografia. Essas forças impõem novos desafios às organizações, exigindo um RH mais propositivo, dinâmico e orientado à geração de valor. Em consonância com essa visão, Battestin (2020) destaca que as empresas enfrentam crescente pressão para entregar mais com menos recursos, com maior velocidade, qualidade, diferenciação e responsabilidade socioambiental.

Essas exigências também se aplicam às cooperativas agropecuárias, que, embora fundamentadas em princípios cooperativistas, operam em um ambiente de alta competitividade. Essas organizações enfrentam o desafio de preservar sua identidade institucional enquanto se modernizam e se adaptam ao mercado. Nesse contexto, o reposicionamento da área de Recursos Humanos torna-se essencial para a construção de um modelo de gestão eficiente e sustentável. Como observa Bialoskorski Neto (2012), as cooperativas precisam inovar continuamente para manter sua competitividade, sem abrir mão dos princípios que lhes conferem legitimidade social e institucional.

Para que essa transformação ocorra de forma eficaz, é indispensável que os profissionais de RH compreendam, além dos princípios do cooperativismo, os objetivos estratégicos da Cooperativa. O alinhamento entre a atuação da área e os elementos que compõem a identidade organizacional, como Missão, Visão e Valores, é fundamental para a efetividade das práticas de gestão de pessoas e para a promoção de uma cultura corporativa coesa. De acordo com Lima e Zupani (2016), o alinhamento das práticas da área com os direcionamentos organizacionais é imprescindível, especialmente em contextos que demandam uma atuação baseada em valores e na corresponsabilidade. Nessa perspectiva, Schein (1999) destaca que a cultura organizacional reflete os pressupostos compartilhados por um grupo, e, quando alinhada à missão e à visão da organização, torna-se um fator de integração interna e de diferenciação estratégica.

Marques (2018) ressalta que o dinamismo, expresso na velocidade com que surgem novas tecnologias, produtos, serviços e perfis profissionais, é uma das principais características do mundo do trabalho contemporâneo. Diante dessa realidade, torna-se imprescindível que o setor de Recursos Humanos desenvolva competências relacionadas à inovação e à adaptabilidade, fomentando uma cultura organizacional de alto desempenho, na qual os colaboradores estejam engajados e alinhados com os objetivos institucionais.

Diante desse contexto, a pesquisa busca responder à seguinte questão: como a área de Recursos Humanos pode assumir uma postura estratégica e proativa, atuando como agente de transformação organizacional em cooperativas agropecuárias? O objetivo é compreender de que forma o RH pode promover práticas alinhadas à inovação, ao desempenho institucional e aos valores cooperativistas, em um cenário caracterizado por rápidas e constantes transformações sociais, tecnológicas e econômicas.

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Apesar do crescente reconhecimento da relevância estratégica da área de Recursos Humanos (RH) para o alcance dos objetivos organizacionais, muitas cooperativas agropecuárias ainda enfrentam dificuldades para integrar práticas contemporâneas de gestão de pessoas aos princípios que sustentam o modelo cooperativista.

Tais desafios são evidenciados pelas ações de apoio ao aprimoramento da gestão promovidas pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop). Dentre essas ações, destaca-se o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC), voltado às cooperativas regulares, cujo propósito é estimular a autogestão por meio da adoção de boas práticas de gestão e governança organizacional.

No eixo temático dedicado à gestão, o programa contempla os seguintes critérios: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Dentre esses, destaca-se o critério “pessoas”, que representa 14,90% do total de questões abordadas no processo de autoavaliação, o que evidencia a centralidade da gestão de pessoas na busca pela excelência organizacional no contexto cooperativo.

Embora o debate sobre o papel estratégico da gestão de pessoas tenha avançado, observa-se que muitas cooperativas agropecuárias ainda enfrentam obstáculos para alinhar suas práticas de gestão aos valores cooperativistas e às demandas de um ambiente organizacional em constante transformação. No estudo de Capitanio, Severo e Guimarães (2017), que trata da inovação organizacional em gestão de pessoas no âmbito cooperativo, os autores recorrem à definição de Fischer (2002), segundo a qual a gestão de pessoas consiste no processo pelo qual a organização alinha a gerência e a orientação dos colaboradores em seu ambiente de trabalho, com vistas ao alcance simultâneo dos objetivos organizacionais e individuais. Todavia, essa concepção ainda se revela restrita no cotidiano de diversas cooperativas, nas quais a atuação do

setor de Recursos Humanos permanece majoritariamente voltada para atividades operacionais e ao cumprimento de obrigações legais.

Diante desse contexto, revela-se fundamental investigar de que maneira a área de Recursos Humanos pode adotar uma postura proativa e estratégica, consolidando-se como agente de transformação organizacional. Essa atuação deve buscar a promoção de práticas alinhadas à inovação, ao desempenho institucional e aos valores cooperativistas, sobretudo em um cenário marcado por intensas e contínuas transformações sociais, tecnológicas e econômicas.

1.2. OBJETIVOS

Com base na problemática apresentada, delineiam-se o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam o presente estudo.

1.2.1. Objetivo geral

Analisar o papel do setor de Recursos Humanos na formulação e acompanhamento de políticas de gestão de pessoas em uma cooperativa agropecuária, considerando suas contribuições estratégicas para o alcance das metas organizacionais e a promoção dos princípios cooperativistas.

1.2.2. Objetivos Específicos

a) Compreender o papel estratégico da área de Recursos Humanos no contexto organizacional;

b) Identificar como os processos conduzidos pela área de Recursos Humanos contribuem para a efetividade da gestão de pessoas e influenciam os resultados organizacionais;

c) Analisar as práticas de gestão de pessoas adotadas pela Cooperativa, com foco na mensuração de sua efetividade e no alinhamento aos objetivos estratégicos institucionais.

1.3. JUSTIFICATIVA

Minha trajetória profissional no cooperativismo iniciou-se em 1990 e, desde 2007, atuo na área de Recursos Humanos, inicialmente como analista e, atualmente, como gerente. Nesse modelo organizacional, centrado nas pessoas e comprometido com a promoção da qualidade de vida dos cooperados e das comunidades em que está inserido, encontrei o propósito da minha atuação profissional.

A escolha do tema "Atuação da área de Recursos Humanos: uma avaliação sobre as possíveis contribuições para o alcance das metas organizacionais" fundamenta-se na convicção de que a sustentabilidade dos empreendimentos cooperativos está diretamente relacionada à capacidade das organizações de engajar pessoas em torno de propósitos coletivos. Tal compreensão está alinhada à essência do cooperativismo, que, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2024), constitui-se como um modelo construído por pessoas, para pessoas e com a participação ativa das pessoas.

Autores como marras (2011) ressaltam que a gestão de pessoas representa um componente estratégico essencial para o desenvolvimento organizacional, especialmente em contextos que demandam engajamento coletivo e alinhamento de valores. No âmbito das cooperativas, Bialoskorski Neto (2012) argumenta que o capital humano constitui um ativo determinante para a perenidade do modelo cooperativista, em virtude de sua ênfase na participação democrática, na confiança mútua e na responsabilidade social. Complementarmente, Ulrich (2000) ressalta que a área de Recursos Humanos, ao assumir um papel estratégico, contribui não apenas para a eficiência operacional, mas também para o alinhamento entre cultura organizacional e objetivos institucionais.

Como fator motivacional externo, cabe destacar a rede de relacionamentos construída ao longo dos anos com profissionais da área, por meio de diversas experiências formativas, como a participação em um grupo de estudos que realizou viagem técnica à Alemanha, em 2012, e em seminários realizados na Argentina e em Brasília. Ademais, integrei o grupo de cooperativas responsável pela elaboração do Manual de Boas Práticas de RH, publicado pelo Sescoop/RS em 2017. Atualmente, ocupo o cargo de presidente da Associação dos Profissionais de Recursos Humanos das Cooperativas do Rio Grande do Sul. Essas vivências reforçam o interesse em compreender os cenários atuais das cooperativas e relacioná-los às boas práticas de gestão de pessoas.

A relevância do tema também se justifica diante do cenário contemporâneo das cooperativas agropecuárias, caracterizado por desafios climáticos com impactos econômicos significativos, os quais demandam um posicionamento estratégico voltado à obtenção de resultados sustentáveis por meio da gestão de pessoas. Conforme argumentam Lima e Zupani (2016), o alinhamento entre as práticas de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais é determinante para a competitividade das cooperativas, sobretudo em contextos marcados por instabilidade e transformações constantes.

No campo teórico, este estudo pretende contribuir com evidências que possibilitem a formulação de estratégias de atuação e o desenvolvimento de planos direcionados à capacitação de gestores de Recursos Humanos em cooperativas agropecuárias. Em síntese, a pesquisa justifica-se pela intenção de ampliar o conhecimento sobre a atuação do setor de Recursos Humanos no contexto cooperativista, bem como analisar criticamente as práticas atualmente adotadas. Adicionalmente, buscar aplicar o princípio da intercooperação como um instrumento de fortalecimento das demais áreas de gestão, promovendo uma atuação mais estratégica, integrada e alinhada aos objetivos institucionais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção apresenta os principais conceitos que envolvem as sociedades cooperativas, sua natureza jurídica e operacional, e o posicionamento da área de Recursos Humanos no contexto. A abordagem visa aprofundar a compreensão sobre o modelo organizacional cooperativista e explorar as potencialidades de atuação estratégica da gestão de pessoas em cooperativas agropecuárias.

2.1. SOCIEDADES COOPERATIVAS

2.1.1. Origem e Evolução Histórica do Cooperativismo

O cooperativismo, conforme o conhecemos na atualidade, teve origem em meados do século XIX, impulsionado pelas transformações advindas da Revolução Industrial. O contexto histórico foi marcado por significativas mudanças tecnológicas que impactaram profundamente o processo produtivo, tanto no âmbito econômico quanto social, criando condições propícias para o surgimento das primeiras cooperativas estruturadas nos moldes atuais.

Esse movimento representou uma resposta coletiva às novas demandas e desigualdades geradas pelo sistema industrial emergente, consolidando-se como uma alternativa de organização do trabalho e da produção baseada na solidariedade e na cooperação entre os indivíduos (LONDERO, 2015).

Nesse cenário, em 1844, na cidade de Rochdale, Inglaterra, surgiu o cooperativismo moderno, idealizado e estruturado por seus precursores. No estatuto elaborado pelo grupo pioneiro, foram definidos valores, princípios e normas de funcionamento que, ainda hoje, constituem a base para a organização e a atuação das cooperativas em todo o mundo.

No Brasil, o cooperativismo teve início ainda no século XIX, com iniciativas isoladas no setor agropecuário e de crédito. Com o passar das décadas, o movimento cooperativo brasileiro consolidou-se como um importante instrumento de desenvolvimento socioeconômico, especialmente em regiões rurais.

Do ponto de vista da constituição legal no Brasil, a Lei nº 5.764, de 1971, estabelece que as cooperativas são entidades singulares, constituídas como sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, sem fins lucrativos. Essas organizações têm como finalidade a prestação de serviços aos seus associados, visando à satisfação de necessidades econômicas

e sociais comuns, com o propósito de alcançar, de forma coletiva, melhores resultados individuais (LONDERO, 2020, p. 26).

No que se refere à estrutura organizacional, as cooperativas estão classificadas em sete ramos principais: Agropecuário, Crédito, Infraestrutura, Saúde, Trabalho, Produção de Bens e Serviços, Transporte e Consumo.

Além de considerar os aspectos legais e os ramos de atuação, é fundamental compreender o contexto em que as cooperativas estão inseridas, no que se refere à sua representação em diferentes esferas. No âmbito internacional, essa representação é assegurada pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI); no continente americano, pela Organização das Cooperativas da América (OCA); e, no Brasil, pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que, por sua vez, conta com representações estaduais por meio das Organizações Estaduais de Cooperativas (OCEs). Essas instâncias são responsáveis por promover, articular e defender os interesses do cooperativismo em seus respectivos níveis de atuação.

Dessa forma, o cooperativismo revela uma trajetória de evolução e adaptação, consolidando-se como modelo organizacional voltado ao desenvolvimento econômico com responsabilidade social. Assim, compreender os princípios que o regem é essencial, pois conferem identidade ao modelo e orientam as práticas de gestão, como será abordado no próximo capítulo.

2.1.2. Princípios do Cooperativismo

O cooperativismo fundamenta-se em princípios e valores que orientam sua prática, garantindo identidade e coerência ao modelo em distintos contextos. Os princípios funcionam como parâmetros e normativas, assegurando a fidelidade aos propósitos fundadores. Compreendê-los é essencial para analisar suas implicações na gestão organizacional, nas relações de trabalho e na promoção de uma cultura voltada ao desenvolvimento coletivo e sustentável.

Atualmente, os sete princípios que norteiam o cooperativismo seguem as diretrizes estabelecidas no Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), realizado em Manchester, Inglaterra, em 1995. Esses princípios preservam a essência dos ideais preconizados pelos fundadores do movimento, ao mesmo tempo em que se adaptam às demandas contemporâneas da sociedade. A seguir, apresenta-se o Quadro 1, com os princípios que orientam o cooperativismo.

Quadro 1 - Princípios que norteiam o cooperativismo

PRINCÍPIOS	ORIENTAÇÕES
1) Adesão voluntária e livre	Cooperativas são organizações voluntárias abertas para todas as pessoas aptas a usar seus serviços e dispostas a aceitar suas responsabilidades de sócio, sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa.
2) Gestão democrática pelos associados	As Cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios, os quais participam ativamente no estabelecimento das políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres, eleitos pelos sócios, são responsáveis com os sócios. Nas cooperativas singulares, os sócios têm igualdade na votação; as Cooperativas de outros graus são também organizadas de maneira democrática
3) Participação econômica dos associados	Eles contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de sua Cooperativa. Parte desse capital é usualmente propriedade comum da Cooperativa para seu desenvolvimento. Comumente os sócios recebem juros limitados sobre o capital, como condição de sociedade. Os sócios destinam as sobras para os seguintes propósitos: desenvolvimento das Cooperativas, apoio a outras atividades aprovadas, redistribuição das sobras na proporção das operações.
4) Autonomia e independência	As Cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua. Entrando em acordo operacional com outras entidades, inclusive governamentais, ou recebendo capital de origem externa, elas devem fazer em termos que preservem o seu controle democrático pelos sócios e mantenham sua autonomia.
5) Educação, formação e informação	As Cooperativas oferecem educação e treinamento para seus sócios, representantes eleitos, administradores e funcionários, para que possam contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento. Também informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes formadores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação.
6) Intercooperação	As cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas e de forma sistêmica, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, através de Federações, Centrais, Confederações etc.
7) Compromisso com a comunidade	As Cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos seus membros, assumindo um papel de responsabilidade social junto a comunidades onde estão inseridas.

Fonte: Adaptado pela autora de Princípios do Cooperativismo | Sistema Ocergs (sescooprs.coop.br).

Constata-se que os princípios do cooperativismo constituem o alicerce ético, normativo e filosófico que sustenta a atuação das cooperativas, conferindo-lhes coerência institucional e legitimidade social. Tais princípios orientam não apenas a estrutura organizacional, mas também os processos decisórios, as práticas de gestão e as relações estabelecidas entre cooperados, funcionários e a comunidade. Ao assegurar a preservação da identidade cooperativista, esses fundamentos contribuem para a consolidação de uma cultura organizacional voltada ao desenvolvimento coletivo, fortalecendo o tecido social e econômico dos territórios nos quais as cooperativas estão inseridas.

Nesse contexto, a área de Recursos Humanos assume um papel estratégico, ao incorporar os princípios cooperativistas nas políticas e práticas institucionais, promovendo a valorização do capital humano, o engajamento, o sentimento de pertencimento e a equidade. Dessa forma, o setor de RH configura-se como agente essencial na construção de um ambiente organizacional coerente com os valores da cooperação e comprometido com os objetivos do desenvolvimento sustentável.

2.1.3. Relevância atual

Ao longo de sua existência, o sistema cooperativo passou a exercer considerável relevância na sociedade como um todo, sendo que além de atrair um elevado número de cooperados, os quais podem ter acesso aos frutos da atividade, gera muitos empregos diretos e indiretos. Com o intuito de demonstrar a importância econômica e social do setor cooperativista, o Sistema Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) publica periodicamente o Anuário do Cooperativismo Brasileiro, que consolida os dados oficiais do movimento cooperativista nacional.

As informações publicadas no Anuário, em 31 de dezembro de 2024, indicam que o Brasil conta atualmente com 23,45 milhões de cooperados, organizados em aproximadamente 4,5 mil cooperativas, responsáveis pela geração de mais de 550 mil empregos diretos. No último ano, o setor registrou um faturamento superior a R$ 692 bilhões, representando um crescimento de 5,5% em relação ao ano anterior — percentual significativamente superior à taxa de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro no mesmo período, que foi de 2,9%.

Em síntese, os dados evidenciam a expressiva contribuição do cooperativismo para o desenvolvimento econômico e social do país, consolidando-o como um expressivo modelo organizacional e gerador de oportunidades, empregos e prosperidade. Mesmo diante dessa significância, é imprescindível considerar os desafios impostos pelo mercado. Conforme argumenta Londero (2020), ao citar Schneider (2012), as cooperativas são empreendimentos econômicos que competem no mercado com outras organizações, tendo como objetivo o uso eficiente e eficaz dos recursos, em benefício de seus proprietários — os cooperados.

Nesse sentido, o alinhamento entre os princípios cooperativistas e as práticas de gestão contemporâneas constitui elemento essencial para garantir a perenidade do modelo cooperativo em um ambiente marcado por transformações econômicas, sociais e tecnológicas. Por consequência, o desenvolvimento sustentável e competitivo das cooperativas exige a atuação

integrada e estratégica de todas as suas áreas, com um olhar orientado à profissionalização da gestão e ao fortalecimento da governança. Assim, é fundamental que cada setor, incluindo a área de Recursos Humanos, assuma um papel proativo na consolidação de uma cultura organizacional sólida, comprometida com os valores cooperativistas e capaz de impulsionar a inovação, a eficiência e o engajamento dos cooperados e funcionários.

O próximo tópico abordará as particularidades do cooperativismo agropecuário, ramo no qual se insere a Cooperativa analisada neste estudo, destacando suas contribuições ao desenvolvimento socioeconômico bem como os desafios impostos pelas demandas contemporâneas.

2.1.4. Cooperativas Agropecuárias

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o ramo agropecuário compreende organizações coletivas que reúnem produtores rurais com a missão de promover a prosperidade não apenas no campo, mas também nas comunidades onde atuam. Essas cooperativas buscam otimizar recursos, ampliar a competitividade e alcançar objetivos econômicos e sociais de forma conjunta.

Nessa perspectiva, as cooperativas agropecuárias têm como finalidade central fomentar a cooperação entre seus membros, com foco na melhoria dos processos de produção, comercialização e distribuição de produtos agrícolas. Ao possibilitar ganhos de escala, maior organização produtiva e fortalecimento do poder de negociação, esse modelo beneficia agricultores de diferentes portes — pequenos, médios e grandes. Reforçando esse entendimento, Irion (1997, p. 155) observa que “[...] o cooperativismo nasceu com dois objetivos fundamentais: a defesa dos interesses econômicos dos cooperados e a promoção social dos mesmos”.

Para alcançar esses propósitos, as cooperativas têm investido em inovações voltadas à assistência técnica e à modernização de todos os elos das cadeias produtivas agrícola e pecuária. Sendo assim, os investimentos não se restringem aos cooperados, mas também impactam positivamente os demais públicos que mantêm relações comerciais com o cooperativismo. A OCB (2022), ao tratar da importância da inovação, destaca que “dominar a capacidade de inovar, no cenário atual, não é mais uma opção para as organizações, sejam elas comerciais ou cooperativas. Ela passou a ser uma habilidade muito importante para a manutenção dos negócios e para a preservação da competitividade.”

Além de impulsionarem a inovação, as cooperativas agropecuárias exercem papel significativo no cotidiano dos brasileiros, contribuindo de forma expressiva para a produção de alimentos e de matérias-primas utilizadas em diversos segmentos, como energia, combustíveis renováveis e vestuário. Atuando nos setores agropecuário, extrativista, agroindustrial, aquícola e pesqueiro, essas organizações promovem a modernização do campo, abastecem os lares com alimentos de qualidade e fortalecem a economia nacional.

2.1.5. Desafios contemporâneos

Diante do exposto, é relevante destacar que, no que se refere à estrutura de gestão, as organizações cooperativas seguem a mesma lógica das demais organizações. Assim como estas, são constituídas por pessoas com o propósito de atender a outras pessoas e alcançar objetivos previamente definidos. Nesse sentido, Meireles (2003, p. 46) conceitua a organização como "um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.)". Contudo, as organizações cooperativas diferenciam-se por serem orientadas por um sistema normativo específico, que direciona suas atividades e estrutura organizacional. Esse conjunto de normas compreende aspectos como a constituição e o registro das cooperativas, os direitos e deveres dos cooperados, a gestão democrática, a distribuição de sobras, entre outros elementos essenciais para garantir a eficácia e a ética no funcionamento das entidades. Para uma melhor compreensão dos modelos de negócios de cooperativas, associações e empresas mercantis, o Quadro 2 reproduz material publicado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), na série Cooperativismo: Fundamentos do Cooperativismo, em 2017, detalhando os parâmetros que distinguem essas modalidades organizacionais.

Quadro 2 - Parâmetros que distinguem as modalidades organizacionais

Parâmetros de diferenciação	Cooperativas	Associações	Empresas Mercantis
Finalidade	Com fins econômicos, mas sem objetivo de lucro	Sem fins lucrativos, com impossibilidade de exercer função comercial	Com finalidade lucrativa
Quantidade mínima de membros para constituir o empreendimento	Vinte cooperados[2]	2 associados	1 empresário
Objetivo	Prestar serviço aos cooperados	Representar o interesse dos associados	Lucrar
Direito a voto nas decisões	Cada pessoa tem direito a um voto	Cada pessoa tem direito a um voto	Quanto mais capital, maior poder de voto
Constituição do capital social	É formado por quotas-parte	Não possui	É formado por ações dos proprietários
Transferibilidade das cotas	São intransferíveis para terceiros	Não possui	Podem ser transferidas a terceiros
Quadro 1: COOPERATIVAS X ASSOCIAÇÕES X EMPRESAS MERCANTIS			

Fonte: Série Cooperativismo – Fundamentos do Cooperativismo (2017).

As distinções entre cooperativas, associações e empresas mercantis, conforme sistematizadas no Quadro 2, evidenciam implicações relevantes para o modelo de gestão adotado pelas cooperativas. A governança democrática, a participação econômica dos associados e o compromisso com o desenvolvimento comunitário configuram uma estrutura que valoriza a corresponsabilidade e a transparência nos processos decisórios. Essa lógica favorece a adoção de práticas de gestão mais participativas, integradas e orientadas para o bem comum, em contraste com o modelo tradicional, predominantemente hierárquico e centrado no capital, característico das empresas mercantis.

No contexto cooperativista, a gestão deve estar intrinsecamente alinhada aos princípios do movimento, promovendo o engajamento dos cooperados, o fortalecimento da identidade institucional e a sustentabilidade organizacional. Assim, o modelo de gestão adotado pelas cooperativas deve ser eficaz do ponto de vista técnico, mas também coerente com os valores da cooperação, integrando as dimensões social, econômica e humana. Tal abordagem exige, entre outros fatores, políticas de gestão de pessoas que valorizem o capital humano, incentivem a participação ativa dos colaboradores e estejam comprometidas com a formação contínua, a equidade e a coesão organizacional.

Essa análise também evidencia o elevado grau de complexidade inerente às cooperativas, uma vez que estas demandam atenção simultânea às necessidades dos cooperados, das comunidades onde estão inseridas e de seus funcionários, sem negligenciar a exigência de manter o foco na sustentabilidade financeira, no cumprimento das obrigações legais e na observância dos princípios cooperativistas.

O Quadro 3 ilustra os princípios do cooperativismo e sua relação com os fundamentos da governança, evidenciando a aplicação desses elementos no contexto da gestão estratégica e dos negócios nas cooperativas.

Figura 1 - Diretrizes que orientam a governança cooperativa

Fonte: Adaptado a partir de Baggio (2018).

A análise do Quadro 3, que relaciona os princípios do cooperativismo aos fundamentos da governança corporativa, evidencia a forte convergência entre os valores cooperativistas e as diretrizes que orientam uma gestão responsável, participativa e transparente. Essa compatibilidade reforça a necessidade de que as cooperativas adotem mecanismos de governança que assegurem a equidade nos processos decisórios e a responsabilidade socioeconômica perante suas comunidades. Outro ponto relevante é a importância da conciliação de interesses entre diferentes partes interessadas (stakeholders), especialmente diante do que Porto (2022) denomina como problema de agência, situação em que os objetivos de uma parte "principal" dependem das decisões tomadas por outra "agente", o que pode gerar desalinhamentos e conflitos. Nesse cenário, a área de Recursos Humanos desempenha um papel essencial ao promover práticas de gestão que favoreçam o alinhamento entre metas institucionais e interesses individuais.

Em síntese, as cooperativas agropecuárias enfrentam desafios significativos, que vão desde adversidades climáticas até questões operacionais, financeiras e a persistente dificuldade em fidelizar seus associados, cenário que se agrava em um mercado cada vez mais dinâmico, competitivo e marcado pela ampliação de ofertas externas. Diante dessa conjuntura, a adoção de uma gestão de pessoas estratégica pode constituir um diferencial competitivo relevante, ao alinhar os valores cooperativistas aos objetivos organizacionais, por meio de práticas voltadas ao desenvolvimento humano. A implementação de políticas que estimulem a participação, a corresponsabilidade e o sentimento de pertencimento contribui para mitigar assimetrias de informação e fortalecer a coesão institucional. Nesse contexto, a profissionalização da área de gestão de pessoas configura-se como um dos pilares fundamentais para assegurar a sustentabilidade e a perenidade do modelo cooperativo frente às transformações contemporâneas.

2.1.6. Implicações para o RH em Cooperativas

Diante das especificidades do modelo cooperativista e dos desafios próprios do setor agropecuário, a área de Recursos Humanos da Cooperativa deve posicionar-se como um elo estratégico entre os princípios do cooperativismo e as demandas contemporâneas da gestão organizacional. Essa atuação pressupõe a adoção de práticas que fortaleçam a cultura cooperativa, promovam a integração entre diferentes gerações de trabalhadores e valorizem o desenvolvimento humano em suas múltiplas dimensões.

Na prática, tal diretriz se materializa por meio da elaboração de programas de capacitação alinhados aos valores da cooperação, da promoção de lideranças pautadas pela ética e pela corresponsabilidade, bem como da estruturação de canais de escuta ativa que assegurem a participação efetiva de colaboradores e associados nos processos decisórios. Adicionalmente, o setor de Recursos Humanos deve exercer um papel relevante na mediação de conflitos, no incentivo à inovação por meio da aprendizagem organizacional e na construção de um ambiente de trabalho que integre propósito, desempenho e senso de pertencimento.

Desse modo, ao articular os fundamentos do cooperativismo às práticas contemporâneas de gestão de pessoas, o RH da cooperativa consolida-se como um agente de transformação institucional e um vetor essencial para a sustentabilidade organizacional.

2.2. A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E AS DIMENSÕES ESTRATÉGICAS DA GRSTÃO D PESSOAS EM COOPERATIVAS

Neste estudo, os termos "Recursos Humanos" e "Gestão de Pessoas" são utilizados de forma complementar e contextual. A expressão “Recursos Humanos” remete, historicamente, à estrutura funcional e às atividades operacionais associadas à administração de pessoal. Já “Gestão de Pessoas” representa uma evolução conceitual, incorporando uma visão mais estratégica, integrada e orientada para o desenvolvimento do capital humano. De acordo com Chiavenato (2014), a Gestão de Pessoas passou a englobar todos os processos relacionados ao comportamento humano no trabalho, à cultura organizacional e à promoção do desempenho coletivo. Assim, ao longo deste trabalho, as referências à área de Recursos Humanos correspondem à unidade institucional responsável pela implementação das políticas de gestão de pessoas, sendo ambos os termos utilizados em consonância com as práticas contemporâneas de administração organizacional.

A atuação da área de Recursos Humanos tem evoluído significativamente ao longo dos anos, passando de uma função exclusivamente administrativa para um papel de caráter estratégico. Esse reposicionamento está diretamente relacionado às transformações no cenário laboral, com destaque para as mudanças tecnológicas e legislativas. Ulrich (2000) aponta que essas práticas estão em constante evolução, com a introdução de novas ferramentas ao longo do tempo. Desde as relações trabalhistas e sindicais, na década de 1940, até o aumento da eficiência organizacional e a diversidade nas décadas de 1980 e 1990, o autor afirma que novas ferramentas continuarão a ser desenvolvidas à medida que cresçam as preocupações com as mudanças culturais, entre outras demandas emergentes.

Além das transformações nos cenários econômicos globais, é fundamental considerar as mudanças no perfil dos trabalhadores, que têm impactado significativamente as práticas e abordagens adotadas nas políticas de gestão de pessoas. Nesse contexto, torna-se necessário incorporar, no planejamento estratégico das organizações, aspectos como as diferenças entre gerações, o significado atribuído ao trabalho e a importância do clima organizacional.

O artigo de Araújo, Anjo e Cappelle (2022), intitulado “Ser cringe aos olhos da geração Z: as implicações das gerações no mundo do trabalho”, desenvolvido no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras (UFLA), discute o conceito de gerações sob a perspectiva sociocultural. De acordo com Oliveira (2009), o conceito socialmente aceito de geração é estruturado a partir de um intervalo de aproximadamente vinte

anos, utilizado como critério para distinção entre diferentes grupos geracionais. Mannheim (1976), autor de referência nesse debate, entende o fenômeno geracional como essencialmente cultural, sendo formado por indivíduos que compartilham uma mesma época de nascimento, experiências históricas e vivências sociais. Assim, segundo Jacques et al. (2015), os sujeitos pertencentes a uma mesma geração tendem a construir uma identidade histórica comum, orientada por valores, ideias, concepções e crenças decorrentes dessas experiências compartilhadas.

Outro aspecto relevante é compreender o significado do trabalho e a construção da carreira profissional tanto para indivíduos quanto para grupos, sendo fundamental para a interpretação dos comportamentos no ambiente organizacional contemporâneo. As novas configurações de carreira se opõem aos modelos tradicionais de trajetória profissional, refletindo mudanças substanciais no mercado de trabalho. De acordo com Arthur e Rousseau (1996), observa-se o declínio das carreiras organizacionais, que anteriormente ofereciam aos indivíduos a perspectiva de ascensão periódica dentro de uma mesma empresa, permitindo a construção de vínculos de longo prazo entre o trabalhador e a organização. Essa discussão é aprofundada por Cavazotte, Lemos e Viana (s.d.) no estudo “Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?”, ao explorarem como as novas gerações interpretam e vivenciam suas trajetórias profissionais em um cenário marcado por transformações nas relações de trabalho.

As percepções sobre o clima organizacional também são fundamentais para o alcance dos objetivos corporativos. Nesse contexto, destaca-se a importância da construção de ambientes organizacionais pautados em relacionamentos éticos e na redução de riscos psicossociais. Segundo Zanelli (2019), atender a essa necessidade exige a compatibilização entre os interesses econômicos e a responsabilidade ética — um conceito que se aproxima do princípio central do cooperativismo, orientado para as pessoas e comprometido com a promoção da qualidade de vida dos cooperados e das comunidades nas quais a cooperativa está inserida.

Dessa forma, qualquer movimento organizacional deve considerar o capital humano como um recurso estratégico de valor, cuja contribuição vai além da simples execução de tarefas operacionais. Para reforçar a importância das pessoas nas organizações, autores como Bohlander e Snell (2009) e Mathis e Jackson (2003) destacam que a valorização dos trabalhadores se torna especialmente relevante na atual era do conhecimento, particularmente em um contexto de competitividade crescente. Esse cenário é abordado no artigo de Cad.

EBAPE.BR (v. 16, nº 2, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2018), intitulado "Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa", de Gisela Demo, Natasha Fogaça e Ana Carolina Costa.

Nessa perspectiva é fundamental acompanhar a satisfação das pessoas e garantir o alinhamento com a estratégia empresarial para alcançar resultados efetivos. Ulrich (2000) defende uma nova perspectiva para a gestão de pessoas, e projeta um papel relevante para o atingimento das metas organizacionais. O autor acredita que se a área de Recursos Humanos estiver em sintonia com as táticas da empresa pode gerar não só a redução de custos, mas a obtenção de lucro. E destaca a importância dos fundamentos teóricos da clareza estratégica:

> Uma organização revela capacidade de clareza estratégica quando sua estratégia enfatiza objetivos tanto a curto e longo prazo, cria significado para os que estão dentro e fora da empresa, traduz como eficiência práticas organizacionais, modela o comportamento do funcionário e diferencia a empresa para clientes e investidores (Ulrich, 2000).

Corroborando essa perspectiva, Teixeira et al. (2005) afirmam que as políticas e práticas de gestão de pessoas, quando bem estruturadas e alinhadas aos objetivos organizacionais, podem desempenhar um papel fundamental no processo de perenidade das cooperativas. Isso porque as mudanças necessárias na estratégia, na gestão, na cultura e nos valores somente terão efetividade e legitimidade a partir do envolvimento das pessoas. Diante desse cenário, evidencia-se a importância de repensar a gestão de pessoas não apenas como um campo específico de conhecimento, mas, sobretudo, como um fator essencial, pois são as pessoas que constituem o elemento vivo e vitalizador da organização.

De acordo com Magaldi (2019), “não faltam definições disponíveis na literatura de negócios sobre cultura organizacional. No entanto, por causa da sua alta intangibilidade, o tema é de difícil entendimento, pois requer um bom nível de abstração para sua interpretação adequada.” Também afirma que “partir de uma visão prática sempre contribui para conectar conceitos complexos com a realidade e tornar sua compreensão mais palatável”.

A cultura organizacional é um elemento fundamental para o funcionamento e o sucesso de uma empresa, pois influencia diretamente o comportamento dos colaboradores, a tomada de decisões e a forma como a organização se posiciona no mercado. Partindo desse conceito, é imprescindível entender que o cooperativismo é um movimento centrado em pessoas e traz na sua cultura um conjunto de valores, princípios e práticas que orientam o funcionamento das cooperativas. Sua base está nos sete princípios do cooperativismo definidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), que incluem adesão voluntária, gestão democrática,

participação econômica dos membros, autonomia, educação, intercooperação e compromisso com a comunidade.

Schein (1999), por sua vez, define cultura organizacional como um padrão de pressupostos básicos compartilhados por um grupo, desenvolvido à medida que aprende a lidar com desafios de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos, que se mostraram eficazes ao longo do tempo, são ensinados aos novos membros da organização como a forma correta de perceber, pensar e sentir dentro desse ambiente.

Essa perspectiva enfatiza que a cultura organizacional não é estática, mas sim um fenômeno dinâmico, que pode evoluir conforme as mudanças internas e externas da organização. De acordo com Marques (2018, p. 116), cultura é aquilo que os colaboradores fazem quando o empresário, líder ou empreendedor não está na empresa. Marques (2018, pg.117) reforça que o alinhamento entre a missão, visão e valores da empresa é fundamental para que todos os pares percebam os aspectos da cultura organizacional.

Outro conceito relevante para o fortalecimento da cultura organizacional é a imagem empregadora (employer branding), introduzida por Simon Barrow e Tim Ambler (1996). Esses autores foram pioneiros ao demonstrar que a reputação da empresa como empregadora impacta diretamente sua capacidade de atrair e reter talentos. Nesse contexto, torna-se essencial que a Cooperativa disponha de um Plano de Cargos e Salários (PCS) bem estruturado, uma vez que, conforme destacado por Huczok (2013), “uma empresa com um PCS bem elaborado adquire uma melhor imagem no mercado perante clientes, fornecedores, sindicato, candidatos a emprego, Justiça do Trabalho”. Dessa forma, um plano sólido de estruturação de cargos e salários não apenas fortalece a percepção da cooperativa no mercado, mas também contribui para a satisfação dos trabalhadores, refletindo positivamente no clima organizacional.

Para concluir a fundamentação conceitual referente ao tema Cultura Organizacional, é relevante destacar que os processos de integração de novos colaboradores e a preparação de novas lideranças exercem um papel estratégico na consolidação dessa cultura. A forma como os novos membros são acolhidos e inseridos no ambiente organizacional influencia diretamente sua percepção sobre os valores, normas e comportamentos esperados, promovendo o alinhamento com a identidade institucional. Nesse contexto, a área de Recursos Humanos assume um papel central, ao estruturar programas de integração que não apenas informam sobre políticas e procedimentos, mas que também transmitem os princípios e valores que regem a organização. Da mesma forma, ao investir na formação de lideranças alinhadas à cultura organizacional, o RH contribui para a coesão interna, reforça o sentimento de pertencimento e

assegura a continuidade dos referenciais simbólicos que sustentam o modelo cooperativo. Assim, práticas bem fundamentadas de gestão de pessoas tornam-se essenciais para a manutenção e o fortalecimento da cultura organizacional, garantindo sua perenidade e capacidade de adaptação frente às transformações do ambiente externo.

Considerando os desafios enfrentados pelas cooperativas e a necessidade de integrar a gestão de pessoas aos princípios cooperativistas e às estratégias organizacionais, é possível identificar diversas frentes de atuação do setor de Recursos Humanos que contribuem para ambientes organizacionais mais coesos, participativos e orientados ao desenvolvimento sustentável.

Segundo Ulrich et al. (2013), a área de RH deve atuar em múltiplas esferas, desde a construção de uma cultura organizacional alinhada aos valores institucionais até a promoção da liderança, da educação corporativa, da saúde, do bem-estar e da gestão por desempenho. Marras (2011) destaca que essas ações devem estar articuladas com as estratégias organizacionais, de modo a fortalecer o engajamento dos colaboradores e a retenção de talentos. Complementarmente, Schein (1999) aponta que a cultura organizacional influencia diretamente o comportamento das pessoas e a efetividade das práticas gerenciais, sendo, portanto, um dos principais elementos de atuação estratégica do RH.

Nessa perspectiva, o setor de Recursos Humanos possui grande potencial para contribuir com os resultados organizacionais. No entanto, diferentemente de outras áreas, sua participação direta nos negócios nem sempre é facilmente mensurável, o que historicamente levou à percepção de irrelevância por parte de algumas lideranças. De acordo com Albuquerque (2002), para que o RH possa afirmar sua contribuição estratégica, é fundamental o desenvolvimento de um sistema de mensuração que evidencie, de forma convincente, o impacto de suas atividades sobre o desempenho da organização. Para isso, é necessário adotar uma abordagem substancialmente distinta, centrada no papel que a área pode exercer na implementação da estratégia organizacional.

Assim, pode-se concluir que o futuro e a relevância do setor de Recursos Humanos estão intrinsecamente ligados ao nível de conhecimento e à capacidade de adaptação desse setor às dinâmicas do mundo corporativo. Ao reconhecer que sua atuação vai além da execução de tarefas operacionais, o RH amplia as oportunidades para a implementação de práticas inovadoras e, através do desenvolvimento profissional, contribui para o fortalecimento estratégico da organização e para o reconhecimento de sua importância no contexto empresarial. Ulrich (2000, p. 18) sintetiza que:

> [...] para desempenhar efetivamente o papel estratégico, os profissionais de RH precisam dominar a teoria e a prática da formação e implementação das estratégias. Devem estar aptos para atrair os gerentes para discussões sobre visão, valores, objetivos e intenções. Devem ajudar a definir ajustes entre as atividades da empresa. Devem compreender quem elabora a estratégia, que forma devem adquirir suas declarações e como a empresa e os funcionários devem colocá-las em ação (ULRICH, 2000, p.18).

A partir dos conceitos discutidos até aqui, é possível aprofundar a análise sobre os novos papéis atribuídos à área de Recursos Humanos e refletir sobre como esse setor pode atuar de maneira mais estratégica no contexto organizacional. Nas cooperativas agropecuárias, em especial, a atuação estratégica da gestão de pessoas torna-se ainda mais relevante, à medida que exige o equilíbrio entre resultados econômicos e a valorização do capital humano, em consonância com os princípios cooperativistas. Nesse sentido, o RH deve assumir um papel protagonista na promoção de uma cultura organizacional alinhada aos valores da cooperação, estimulando o engajamento, a inovação e a construção coletiva de soluções que assegurem a sustentabilidade e a perenidade da organização.

De acordo com Lima e Zupanni (2016), há mais de duas décadas que diferentes autores vêm debatendo a respeito da ampliação do espaço dessa área nas empresas, sendo que os pesquisadores concordam que as atividades menos controversas são as relacionadas aos papéis operacionais. Isso levando em consideração que as atividades de rotinas e cumprimentos legais estão bem resolvidas, com entregas satisfatórias. Também afirmam que “o alinhamento das práticas da área com as necessidades e os direcionamentos organizacionais é imprescindível. Concomitantemente, isso requer um olhar sistêmico sobre a organização e o envolvimento nas tomadas de decisão especialmente a longo prazo”.

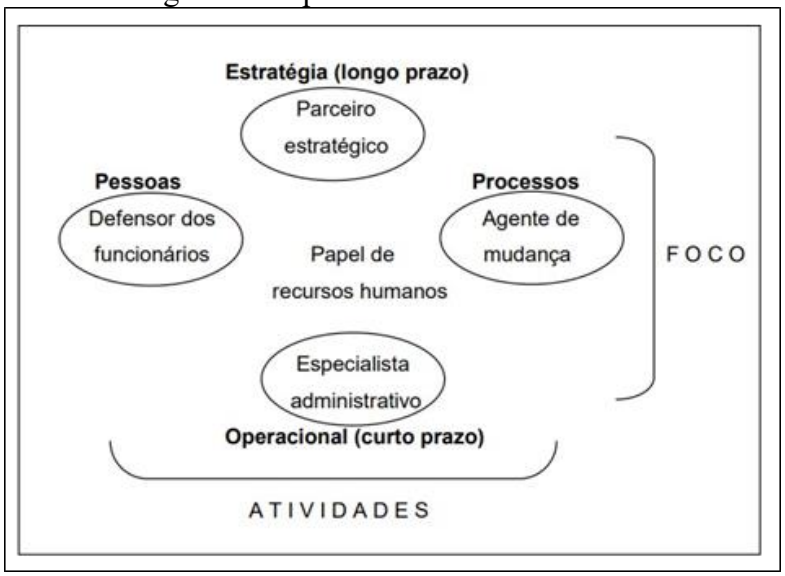
Para delimitar, a partir de uma nova visão de atuação, Ulrich (2000) apresenta quatro papéis fundamentais para a área de Recursos Humanos:

1) Parceiro na execução da estratégia: cabe aos membros da área de RH estimular e liderar discussões sérias, sobre o modo como a empresa deveria ser organizada a fim de desenvolver suas estratégias;
2) Especialista administrativo: abandonar a imagem tradicional de normatizadores e fiscalizadores e, ao mesmo tempo, assegurar que o trabalho rotineiro esteja sendo realizado;
3) Defensor dos funcionários: RH deve ser responsável por orientar e treinar a gerência das demais áreas sobre a importância de elevar o moral dos empregados e como fazê-lo;

4) Agente de mudança: as mudanças amedrontam e levam à inércia. O RH deve trabalhar para substituir a resistência por resolução, planejamento por resultados e medo por entusiasmo.

A seguir, na Figura 1, apresenta-se uma sistematização dos diferentes papéis atribuídos à área de Recursos Humanos, conforme proposto por Ulrich (2000), permitindo uma visualização clara de suas possibilidades de atuação. Esse modelo foi selecionado por sua ampla aceitação na literatura e por oferecer uma estrutura conceitual que integra dimensões operacionais e estratégicas da gestão de pessoas, o que o torna especialmente relevante para analisar o posicionamento do RH em organizações complexas, como as cooperativas agropecuárias.

Figura 2 - Papéis de Recursos Humanos



Fonte: Ulrich (2000).

A fim de consolidar os quatro papéis descritos anteriormente, apresenta-se o aprofundamento de cada um deles, na seguinte sequência: atuação como parceiro na execução da estratégia; atuação como especialista administrativo; atuação como defensor dos funcionários; atuação como agente de mudança.

1) Atuação como parceiro na execução da estratégia:

Com o avanço da globalização e das tecnologias, torna-se imperativo que o profissional de Recursos Humanos esteja preparado para lidar com mudanças recorrentes e crescentes níveis

de complexidade organizacional. Segundo Ulrich (1998), a globalização demanda das empresas uma maior capacidade de gerenciar a diversidade, a ambiguidade e a complexidade, exigindo, consequentemente, a adoção de práticas inovadoras de gestão de pessoas.

Nesse sentido, a partir dos anos 2000, a concepção do RH como parceiro na execução da estratégia passou a se fortalecer, o que implicou uma reconfiguração do seu posicionamento. Nesse novo cenário, o alinhamento entre as práticas de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais tornou-se essencial para o alcance de resultados sustentáveis.

Para exemplificar a atuação como parceiro estratégico, cita-se a área de Recursos Humanos da Cooperativa enfocada nesta pesquisa, que realiza reuniões periódicas com a diretoria, com o objetivo de discutir estratégias de gestão de pessoas alinhadas às demandas dos diferentes negócios e às especificidades dos cargos, além de realizar análises contínuas das políticas de benefícios e de sua viabilidade financeira. Complementarmente, promove encontros intersetoriais pontuais, voltados a temas institucionais relevantes, reunindo representantes de diversas áreas da instituição, conforme a pauta em discussão. Essas reuniões, denominadas “Café com o RH”, têm como finalidade fomentar o diálogo e a integração entre as partes interessadas, incentivando reflexões coletivas sobre aspectos estratégicos da organização. Ressalta-se que tais encontros possuem caráter consultivo, cabendo às áreas técnicas a responsabilidade pela emissão de pareceres e pela tomada de decisões específicas.

Dentre os temas já abordados, destacam-se a política de remuneração de frete, o desenvolvimento de um sistema para controle de ordens de serviço e a definição de novas escalas de trabalho, visando atender às demandas decorrentes da expansão e do incremento dos negócios.

2) Atuação como especialista administrativo:

A atuação como especialista administrativo implica o abandono de uma abordagem tradicional e estritamente operacional. De acordo com Pacheco (2010), as tarefas rotineiras passam a coexistir com uma perspectiva estratégica, exigindo do profissional de RH uma postura mais proativa e voltada para entregas efetivas e mensuráveis. Nessa direção, Taubouli (2018) destaca que a área de Recursos Humanos deve deixar de ser percebida como uma função meramente de apoio, assumindo um papel estratégico dentro da organização.

Para que isso ocorra, é necessário promover uma mudança de mentalidade, adotando uma postura de aprendizado contínuo e adaptabilidade. Conforme Dweck (2017), o

desenvolvimento de um mindset voltado ao crescimento é fundamental para que os profissionais contribuam para a construção de práticas organizacionais fundamentadas em conhecimentos multidisciplinares. Dessa forma, a garantia do cumprimento adequado dos processos operacionais e das exigências legais fortalece a credibilidade do setor de Recursos Humanos, consolidando seu papel estratégico dentro da organização.

Na atuação como especialista administrativo, a área de Recursos Humanos da Cooperativa, elabora e apresenta periodicamente à diretoria e aos gerentes relatórios gerenciais e indicadores de desempenho, com análises comparativas que subsidiam a tomada de decisão e fomentam ações de melhoria contínua. Entre as iniciativas desenvolvidas, destaca-se a criação de um manual de gerenciamento de cargos, destinado aos gestores, que consolida as competências, as descrições funcionais e os parâmetros de remuneração associados a cada função. Além disso, o setor monitora constantemente os aspectos relacionados ao cumprimento da legislação trabalhista vigente, promovendo atualizações regulares junto à equipe de RH. A gerência também atua na sistematização de rotinas de rodízio de funções, com o objetivo de ampliar a polivalência das equipes e contribuir para o desenvolvimento profissional. Por fim, a área participa ativamente do comitê do Programa de Compliance, assegurando a conformidade dos processos com as normas institucionais e legais.

3) Atuação como defensor dos funcionários:

A valorização do capital humano sob a perspectiva estratégica ganha respaldo na Visão Baseada em Recursos (RBV), conforme proposto por Barney (1991). Essa abordagem considera que, para gerar vantagem competitiva, os recursos devem possuir quatro atributos essenciais: ser valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis por outros recursos que desempenhem a mesma função estratégica. Nesse contexto, o capital humano passa a ser reconhecido como um dos principais ativos estratégicos das organizações e deve ser continuamente desenvolvido, mobilizado e gerido de forma eficaz.

Essa é uma responsabilidade fundamental dos gestores, que devem atuar como facilitadores do desempenho e do desenvolvimento das pessoas, assegurando que suas competências estejam alinhadas às demandas estratégicas da organização. Ou seja, devem entender que capacitar profissionais é fundamental para desenvolver habilidades funcionais. Por consequência, o apoio ao desenvolvimento de pessoas tem se tornado um grande atrativo nas organizações.

Nesse contexto, é preciso considerar que a aprendizagem é um processo psicológico que ocorre no nível individual e é fundamental, especialmente no contexto profissional, para a continuidade e adaptação dos seres humanos ao longo de seu desenvolvimento. Com isso, a transferência de conhecimento também está relacionada ao grau de interação dentro da equipe, o que se reflete na sua capacidade de compartilhar experiências e modelos mentais. Além disso, envolve a criação de representações simbólicas do conhecimento tácito ou a sua transmissão por meio de narrativas descritivas. As tecnologias de informação e comunicação atuam como suporte essencial para o armazenamento e o compartilhamento desse conhecimento, funcionando como uma memória coletiva da equipe e da organização (Andrade et al., 2020).

Com base nisso, a organização de um plano de desenvolvimento que contemple as demandas individuais e coletivas visando melhoria do desempenho e alinhamento com as especificações dos cargos é fundamental para a sustentabilidade dos negócios da Cooperativa. Pensar essa organização remete diretamente à atuação dos gestores. Bichuetti (2011) afirma que "gestores são todos aqueles a quem se subordinam uma ou mais pessoas; sua responsabilidade é alcançar os objetivos estratégicos e operacionais para eles estabelecidos".

O autor também ressalta que esses profissionais são diretamente responsáveis pela gestão do capital humano sob sua liderança, sendo papel da área de Recursos Humanos prover e apoiar programas de desenvolvimento gerencial. Esses programas devem contemplar aspectos como o fortalecimento da cultura organizacional, o desenvolvimento de competências e o acompanhamento do desempenho. Tais iniciativas são essenciais para a formação de lideranças preparadas para lidar com os desafios inerentes à gestão de pessoas e à condução dos negócios, contribuindo, assim, para a sustentabilidade e a perenidade organizacional.

Boon (2018) reforça essa perspectiva ao destacar o capital humano como um recurso estratégico, capaz de gerar vantagem competitiva e, em última instância, melhorar o desempenho organizacional. O autor argumenta que o capital humano possui esse potencial porque:

a) O estoque de capital humano de uma organização pode determinar a qualidade dos resultados e a eficiência operacional (ou seja, trata-se de um recurso valioso);
b) Os recursos de capital humano são distribuídos de forma heterogênea entre as organizações (ou seja, podem ser considerados raros);
c) Fatores como especificidade, complexidade social e ambiguidade causal dificultam sua replicação (ou seja, são de difícil imitação).

Nesse sentido a área de Recursos Humanos desenvolve e implementa programas voltados à valorização e ao desenvolvimento contínuo das pessoas, reconhecendo os funcionários como parte estratégica da organização. Na Cooperativa, essa atuação se concretiza por meio da estruturação de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI), que consideram tanto as demandas organizacionais quanto os interesses e potencialidades dos colaboradores.

Adicionalmente, o setor promove programas específicos voltados à identificação de perfis e ao desenvolvimento de novos líderes, visando à formação de sucessores alinhados à cultura e às estratégias da organização. Nesse processo, destaca-se também a ênfase no aprimoramento de competências comportamentais essenciais à liderança cooperativa, como autoconhecimento, empatia, comunicação, resiliência e cooperação.

Embora seja essencial que o setor de Recursos Humanos atue como canal de escuta e mediação de conflitos, observa-se que, na Cooperativa, a única ferramenta formal atualmente utilizada para esse fim é a entrevista de desligamento. A ausência de um sistema estruturado de escuta ativa ou de um canal próprio para o relato contínuo de demandas e necessidades dos funcionários limita significativamente o exercício pleno desse papel institucional.

4) Atuação como agente de mudança:

Outro papel estratégico atribuído ao RH é o de agente de mudança, especialmente no que diz respeito à formação e à retenção de profissionais qualificados. Para tanto, uma estrutura de cargos bem definida é essencial para uma atuação eficaz, pois a partir da delimitação de competências técnicas e comportamentais, torna-se possível obter maior assertividade nos processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional.

Ulrich (2000) destaca que a área de Recursos Humanos deve atuar continuamente no aprimoramento das competências técnicas e comportamentais dos colaboradores, a fim de prepará-los para os desafios atuais e futuros das organizações.

Atrelada ao desenvolvimento humano, emerge a gestão do conhecimento como um fator estratégico. De acordo com Gurgel e Oliveira (2002), o novo mundo do trabalho recoloca em evidência a centralidade do conhecimento e, portanto, das pessoas para a obtenção e manutenção do sucesso organizacional.

Nesse sentido, o modelo SECI, desenvolvido por Nonaka e Takeuchi, propõe quatro modos de conversão do conhecimento que ocorrem em espiral: socialização (de indivíduo para indivíduo), externalização (de indivíduo para grupo), combinação (de grupo para organização)

e internalização (de organização para indivíduo). No contexto das cooperativas, essa dinâmica pode ser potencializada por meio de práticas como a atuação de multiplicadores ou treinadores internos, que compartilham saberes tácitos adquiridos na experiência cotidiana, promovem capacitações entre pares e facilitam a disseminação do conhecimento organizacional.

Essa estratégia mostra-se especialmente eficaz em ambientes multigeracionais, como é o caso das cooperativas, ao integrarem diferentes perfis etários e estilos de aprendizagem, favorecendo a troca intergeracional de experiências e o fortalecimento da cultura cooperativista. Com base nesse modelo, a área de Recursos Humanos pode orientar suas ações de planejamento e desenvolvimento conforme os diferentes modos de criação e compartilhamento do conhecimento. Assim, com a definição adequada dos cargos e a identificação precisa das necessidades de treinamento e desenvolvimento, os resultados organizacionais tendem a ser mais efetivos e sustentáveis

Observa-se que os conceitos explorados ao longo deste referencial teórico convergem para uma atuação empreendedora da área de Recursos Humanos. A evolução do modelo operacional para um modelo estratégico é contínua e demanda que os profissionais da área transcendam as funções tradicionais, integrando o desenvolvimento humano à geração de resultados - sejam eles financeiros, institucionais ou individuais (Pacheco, 2010).

Nesse novo cenário, torna-se imperativo que a área de Recursos Humanos se aproprie de metodologias que atendam às demandas organizacionais de forma mais estratégica. Isso inclui a atuação como consultoria interna, o desenvolvimento de talentos, o desenho de projetos e planos de sucessão, bem como o acompanhamento das transformações do mercado. Além disso, cabe ao RH subsidiar os processos decisórios com dados atualizados e confiáveis, fortalecendo sua contribuição para o desempenho organizacional.

A eficácia dessa atuação está diretamente relacionada à capacidade do RH de analisar cenários, gerar valor para gestores e colaboradores e entregar soluções relevantes e alinhadas às necessidades organizacionais. Nesse contexto, a proposição de políticas e projetos será tanto mais bem-sucedida quanto mais considerar as demandas dos diversos públicos envolvidos, por meio da prática da cocriação. Trata-se de um processo colaborativo que, ao integrar a participação ativa dos stakeholders, tende a gerar resultados mais efetivos, promovendo o engajamento dos envolvidos e elevando a qualidade das entregas.

O novo RH, além de se posicionar estrategicamente e atuar como parceiro do negócio, deve estar conectado às inovações tecnológicas e às principais tendências do ambiente organizacional. A orientação estratégica para o desenvolvimento das capacidades de inovação

e de absorção do conhecimento contribui significativamente para o aumento da competitividade. Rogers (2021) destaca que as tecnologias digitais possibilitam verificação e experimentação contínuas, elementos antes impensáveis, e que o aprendizado contínuo e a iteração ágil constituem o novo paradigma, exigindo uma nova forma de pensar a criação de valor nas organizações.

Frente a demanda emergente por inovação, destacam-se as iniciativas do Sistema Ocergs, que vem viabilizando, por meio da Escoop, a oferta de bolsas para programas de pós-graduação em Gestão da Inovação em Sociedades Cooperativas, bem como a criação do comitê InovaCoop, da plataforma SmartCoop, e o uso de ambientes virtuais de aprendizagem voltados à atualização contínua de funcionários e associados. A área de Recursos Humanos tem se beneficiado dessas iniciativas, além de estar engajada na implementação de processos de transformação digital, com a adoção de novas ferramentas tecnológicas e a digitalização de rotinas operacionais.

Nas cooperativas agropecuárias, os desafios relacionados à gestão de pessoal são acentuados, considerando as especificidades do setor, como a sazonalidade das atividades, a dispersão geográfica das unidades e a necessidade de conciliar os interesses econômicos com os princípios cooperativistas. Tais particularidades exigem uma gestão de pessoas sensível às dinâmicas locais e, ao mesmo tempo, alinhada às tendências globais de inovação e desenvolvimento sustentável.

Diante das reflexões apresentadas e com base em Ulrich (1998), pode-se afirmar que, em um contexto marcado pela globalização e pela intensificação da competitividade, a área de Recursos Humanos é convocada a desenvolver modelos e processos que promovam eficiência, agilidade e competência em níveis local e global. Para tanto, é necessário acompanhar de forma ativa as inovações tecnológicas, incorporando-as de maneira produtiva às práticas organizacionais.

2.2.1. Implicações para o RH em cooperativas

A análise das dimensões estratégicas da gestão de pessoas em cooperativas evidencia que a área de Recursos Humanos desempenha um papel fundamental na sustentação dos valores cooperativistas, na consolidação da cultura organizacional e no alinhamento entre o capital humano e os objetivos institucionais. Nesse cenário, cabe ao RH atuar como articulador da

identidade organizacional, promovendo práticas que integrem diferentes gerações, respeitem as singularidades regionais e estejam sintonizadas com as tendências globais de inovação, aprendizagem contínua e sustentabilidade.

A implementação de programas de desenvolvimento individual, a formação de lideranças com base em competências técnicas e comportamentais, bem como a estruturação de canais permanentes de escuta ativa, são estratégias que fortalecem o engajamento dos colaboradores e associados, promovendo a coesão interna e o sentimento de pertencimento

Ademais, as crescentes demandas por eficiência operacional e competitividade requerem que o setor de Recursos Humanos assuma uma postura propositiva e orientada por dados, fornecendo informações estratégicas, indicadores de desempenho e análises que subsidiem a tomada de decisão organizacional. Nesse contexto, destaca-se a atuação do RH como consultoria interna, apoiando gestores na implementação de práticas eficazes de gestão de pessoas, facilitando diagnósticos organizacionais e oferecendo suporte técnico nas decisões relacionadas ao capital humano.

A atuação em projetos de transformação digital, a consolidação de práticas de compliance e a promoção de ambientes organizacionais saudáveis e colaborativos demonstram o potencial do RH para contribuir com a sustentabilidade e a perenidade das cooperativas em contextos marcados pela complexidade e pela mudança constante.

Dessa forma, para que o RH exerça plenamente sua função estratégica no modelo cooperativista, torna-se imprescindível investir na qualificação contínua dos profissionais da área, ampliar sua participação nos processos decisórios e fortalecer sua integração com os demais setores da organização. Ao transcender o papel operacional e assumir uma atuação estratégica e consultiva, o RH posiciona-se como agente propulsor de resultados sustentáveis, socialmente comprometidos e coerentes com os princípios cooperativistas.

3. METODOLOGIA

Esta seção do trabalho apresenta detalhes específicos sobre os métodos que viabilizaram a obtenção dos resultados almejados, os quais são descritos em termos de método, delineamento da pesquisa, técnicas e procedimentos de coleta de dados.

3.1. CARCTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a percepção da alta direção e dos gestores de uma cooperativa agropecuária localizada no noroeste do estado do Rio Grande do Sul em relação à atuação do setor de Recursos Humanos, considerando sua relevância, posicionamento estratégico, impacto no desenvolvimento dos colaboradores e possíveis contribuições para a organização.

Segundo Diehl (2004) a escolha do método se dará pela natureza do problema, bem como de acordo com o nível de aprofundamento. Ademais, os métodos são diferenciados pela forma de abordagem do problema e, além disso, pela sistemática pertinente a cada um deles (Richardson, 1989). Por sua vez, Diehl (2004) apresenta um esboço acerca destas duas estratégias: a) a pesquisa quantitativa pelo uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utilizando-se técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança; b) a pesquisa qualitativa, por sua vez, descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir no processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos.

Para atingir o objetivo proposto, optou-se por uma pesquisa quantitativa, seguindo ensinamentos de Richardson (1989):

> [...] este método caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas. Conforme supra mencionado, ele possui como diferencial a intenção de garantir a precisão dos trabalhos realizados, conduzindo a um resultando com poucas chances de distorções (RICHARDSON, 1989).

3.2. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Gil (2017) explica que há várias razões que determinam uma pesquisa, as quais podem ser classificadas em dois grandes grupos: razões de ordem intelectual e razões de ordem prática. Ao analisar esse conceito e alinhar o objetivo deste estudo, considera-se que as razões de ordem prática, que contribuem para elaborar uma construção de melhoria da atuação da área de Recursos Humanos, são as mais alinhadas com o propósito do estudo.

Desse modo, esta pesquisa busca explorar aspectos contextuais, a fim de compreender a visão dos entrevistados, alta direção e gestores, bem como suas percepções acerca da atuação da área de Recursos Humanos, que serão exploradas a partir da concepção de Prodanov e Freitas (2013).

Sobre pesquisa exploratória, esses autores a descrevem como um estudo de planejamento flexível e que permite a visão do tema sob diversos ângulos e aspectos. Geralmente envolve levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas e empresas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A pesquisa também envolverá coleta de dados e informações de modo bibliográfico e documental. Gil (2008) destaca como principal diferença entre esses tipos de pesquisa a natureza das fontes de ambas. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de vários autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos do trabalho. Na sequência, segue o Quadro 4, com a síntese para embasamento da construção do questionário para entrevistas.

Quadro 3 - Síntese de embasamento da construção do questionário para entrevista

MACROCATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	DADOS A COLETAR
Características gerais na amostra	Dados demográficos e profissionais	Unidade de atuação; Tempo de empresa; Tempo no cargo; Idade; Identidade de gênero; Grau de escolaridade.
Nível na estrutura hierárquica	Autonomia	Nível hierárquico
Estratégia organizacional	Alinhamento	Posicionamento; Foco na importância; Relação com os objetivos organizacionais.
Cultura organizacional	Reconhecimento e pertencimento	Estrutura de cargos e salários; Integração de novos gerentes; Integração de novos colaboradores.

Desenvolvimento de talentos	Desenvolvimento organizacional	Líderes; Competências funcionais; Competências técnicas.
Comunicação	Canais de relacionamento	Interna; Externa.
Processos cíclicos e demandas pontuais	Profissionalismo e atendimento com empatia	Recrutamento e seleção; Resolução de problemas; Sinergia com os gestores; Profissionalismo da equipe.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Além das questões fechadas para coletar os dados listados no Quadro 4, será disponibilizada uma pergunta aberta para recebimento de sugestões de melhorias.

3.3. SUJEITOS DA PESQUISA

A escolha da Cooperativa Agropecuária como objeto de estudo fundamenta-se na diretriz estabelecida pela política de concessão de bolsas de estudo, a qual orienta que os beneficiários utilizem suas formações acadêmicas para desenvolver trabalhos de conclusão e pesquisas voltadas à otimização dos setores em que atuam, bem como à melhoria dos resultados organizacionais. Ademais, a experiência profissional de 35 anos na instituição proporciona um embasamento prático relevante para a análise proposta.

Outra variável analisada foi o critério de acessibilidade, conforme definido por Vergara (2000) e citado por Silva (2010) em sua dissertação. De acordo com essa análise, a seleção dos elementos ocorre com base na facilidade de acesso a eles.

A Cooperativa está organizada em Unidades Estratégicas de Negócios, com o objetivo de garantir a eficiência e especialização em suas operações. A Figura 2 sintetiza a divisão por área de negócios, abrangendo Produção Agrícola, Produção Pecuária e Varejo.

Figura 3 - Divisão por área de negócios

Fonte: fornecido pela Cooperativa (2025).

Essa estrutura organizacional (Figura 2) reflete sua estratégia, seus objetivos institucionais e a lógica de funcionamento adotada para garantir a eficiência operacional e a governança corporativa. O modelo foi implementado no ano de 2019 e está delineado de forma a reduzir a distância entre os níveis hierárquicos, promovendo uma gestão colaborativa voltada para a formulação de políticas institucionais e setoriais, visando à maior integração e eficiência na tomada de decisões.

O organograma estratégico, nesse sentido, representa graficamente a disposição hierárquica e funcional dos diferentes setores e áreas da Cooperativa. A seguir, apresenta-se o organograma (Figura 3), que permite visualizar como os diversos núcleos organizacionais se articulam para sustentar a execução da estratégia institucional e promover o alinhamento entre as ações operacionais e os princípios cooperativistas.

Figura 4 - Disposição hierárquica e funcional dos diferentes setores e da Cooperativa

Fonte: fornecido pela Cooperativa (2025).

Nesse organograma, além das Unidades de Negócios previamente mencionadas, são representadas outras áreas e funções consideradas estratégicas para a estrutura e o funcionamento da Cooperativa.

Para a operacionalização dos negócios, há um Diretor Administrativo-Financeiro, responsável pela gestão estratégica dos recursos e pela manutenção da sustentabilidade

econômico-financeira da organização. Os departamentos coordenados por esta área são: Financeiro, Contabilidade, Recursos Humanos, Engenharia, Produção de Mídias, Tecnologia e Informação e Inovação.

Para proporcionar suporte na gestão do relacionamento com os cooperados e com as comunidades nas quais a Cooperativa está inserida, ela conta com o setor de assessorias institucionais e de diretoria. Esse setor desempenha a função de facilitador na interação entre a diretoria eleita e a diretoria contratada com as demais áreas da organização, assegurando que as informações sejam sistematicamente organizadas, analisadas e comunicadas de maneira eficaz, contribuindo para a integração e alinhamento estratégico da instituição.

Essa estrutura organizacional viabiliza uma abordagem estratégica abrangente das atividades desenvolvidas pela Cooperativa. Além de fortalecer o papel da liderança, ela contribui para o aumento da agilidade nos processos de gestão, acelerando a implementação de mudanças e, consequentemente, ampliando os resultados organizacionais. Nesse contexto, Ulrich (2011, p. 51) ressalta que:

> A velocidade significa que a empresa pode identificar e entrar em novos mercados rapidamente, pode desenvolver e distribuir novos produtos ou serviços, solidificar contratos com novos funcionários e operacionalizar novos processos de negócios. Os líderes colocam esta capacitação na organização concentrando-se na rigorosa e rápida tomada de decisões, implementando processos de mudança por toda a organização, removendo barreiras burocráticas para mudanças e eliminando outros vírus que impedem a mudança (ULRICH, 2011, p.51).

Os grupos selecionados para esta pesquisa incluem diretores, assessores e gerentes, cujos papéis estratégicos, conforme identificado pela análise das descrições de cargos, são fundamentais para o desenvolvimento e a execução das atividades da Cooperativa. A escolha desses grupos se justifica pela relevância de suas funções na implementação das estratégias organizacionais e na tomada de decisões cruciais para o alinhamento das operações com os objetivos institucionais. Além disso, dentro de suas atribuições, esses profissionais possuem autonomia de decisão, o que os torna essenciais na definição de rumos estratégicos e na adaptação das práticas da Cooperativa às demandas do mercado.

3.4. TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado, desenvolvido em formato digital e enviado de forma anônima aos diretores e gestores da Cooperativa. O

instrumento foi elaborado pela autora com base em categorias extraídas da literatura especializada, com o objetivo de obter dados quantitativos sobre a percepção dos respondentes quanto à atuação do setor de Recursos Humanos. A padronização das perguntas possibilitou a uniformidade das respostas, favorecendo o tratamento estatístico dos dados.

A metodologia adotada permite a análise sistemática das informações, possibilitando sua compilação, interpretação e comparação entre diferentes perfis de respondentes. Além das questões objetivas, o questionário incluiu um campo aberto destinado ao registro de sugestões de melhoria por parte dos participantes, permitindo a captação de contribuições qualitativas complementares à análise estatística. Para a construção do questionário, foi estruturado um modelo conceitual que oferece uma visão sintética do objeto de estudo, contribuindo para o entendimento do fenômeno investigado e para a organização dos resultados da pesquisa.

3.4. TRATAMENTO DE DADOS

Os dados coletados foram tabulados através de formulário eletrônico. No acompanhamento dos resultados quantitativos, observou-se Gil (2023) que sintetiza passos para auxiliar na compilação de dados coletados: “[...] procede-se a determinação dos resultados a serem explicados. Isso implica identificar: 1) resultados significativos; 2) resultados não significativos; 3) resultados discrepantes; 4) resultados surpreendentes; 5) diferenças entre grupos que compõem o universo da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. PERFIL DOS GESTORES

As categorias utilizadas nesta pesquisa para a análise do perfil dos gestores são sete, sendo unidade de atuação; nível hierárquico; tempo de empresa; tempo no cargo atual; idade; identidade de gênero e grau de escolaridade, conforme exposto na sequência.

4.1.1. Unidade de atuação

A Tabela 1 demonstra a participação dos gerentes na pesquisa por unidade de negócios, como pode ser verificado a seguir:

Tabela 1 - Participação dos gerentes por unidade de negócio

UNIDADES	ACESSORIAS	ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	AGRÍCOLA	PECUÁRIA	VAREJO	TOTAL
Respondentes	4	3	10	3	17	37
	10,81%	8,11%	27,03%	8,11%	45,95%	100%
Adesão por	4	6	24	4	20	58
unidade	100%	50%	41,76%	75%	85%	63,79%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

No grupo de gerentes, o total de respondentes esperados era de 58, com a unidade de Assessorias apresentando a maior adesão, com 100% de participação.

A unidade Agrícola teve a menor adesão, com apenas 41,67%, representando menos da metade dos funcionários. As demais unidades tiveram as seguintes taxas de adesão: Administrativo-Financeira (50%), Pecuária (75%) e Varejo (85%). A média geral de adesão foi de 63,79%.

A pesquisa contou com a participação de 37 pessoas, sendo a maior participação vinda da unidade de Varejo, com 17 respondentes (representando 45,95% do total). As unidades Administrativo-Financeira e Pecuária apresentaram a menor participação, com 3 respondentes cada (representando 8,11% do total). A unidade Agrícola teve 10 respondentes (representando 27,03% do total), enquanto as Assessorias totalizaram 4 respondentes (representando 10,81% do total).

Na sequência, a Tabela 2 demonstra a participação dos diretores na pesquisa por unidade de negócios:

Tabela 2 - Participação dos diretores por unidade de negócio

UNIDADES	ACESSORIAS	ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	AGRÍCOLA	PECUÁRIA	VAREJO	TOTAL
Respondentes	0	1	1	1	1	4
	-	100%	100%	100%	100%	100%
Adesão por	0	1	1	1	1	4
unidade	-	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

No grupo de diretores, o total de funcionários esperados era de 4, com uma adesão de 100% em todas as unidades participantes.

A unidade Assessoria não teve resposta, uma vez que não possui diretor. A taxa de resposta foi de 100% para todas as unidades participantes.

4.1.2. Nível hierárquico

A Tabela 3 apresenta informações sobre a participação dos diretores e gerentes por unidade de negócios, considerando o número de respondentes e a adesão por unidade:

Tabela 3 - Número de respondentes e a adesão por unidade

UNIDADES	ACESSORIAS	ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	AGRÍCOLA	PECUÁRIA	VAREJO	TOTAL
DIRETORES	0	1	1	1	1	4
GERENTES	4	3	10	3	17	37
TOTAL	4	4	11	4	18	41

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A pesquisa contou com a participação de 41 líderes, entre gerentes e diretores.

4.1.3. Tempo de empresa

A Tabela 4 apresenta informações sobre tempo de empresa dos gerentes por unidade de negócios:

Tabela 4 - Tempo de empresa dos gerentes por unidade de negócio

UNIDADES	ATÉ 5 ANOS	DE 6 A 10 ANOS	DE 11 A 20 ANOS	DE 21 A 30 ANOS	MAIS DE 30 ANOS
ASSESORIA	0	1	2	1	0
ADMINISTRATIVO-	0	0	0	2	1

FINANCEIRA					
AGRÍCOLA	0	2	4	0	4
PECUÁRIA	0	0	2	1	0
VAREJO	2	0	6	4	5
TOTAL	2	3	14	8	10

Fonte: elaborada pela autora (2025).

O tempo de empresa dos diretores por unidade de negócios pode ser verificado na Tabela 5, a seguir. Da mesma forma, após a exposição dos dados, a pesquisadora apresenta a análise do tempo de vínculo dos respondentes e os desdobramentos.

Tabela 5 - Tempo de empresa dos diretores por unidade de negócio

UNIDADES	ATÉ 5 ANOS	DE 6 A 10 ANOS	DE 11 A 20 ANOS	DE 21 A 30 ANOS	MAIS DE 30 ANOS
ASSESORIA	0	0	0	0	0
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	0	1
AGRÍCOLA	0	0	0	0	1
PECUÁRIA	0	0	0	0	1
VAREJO	0	0	0	0	4
TOTAL	0	0	0	0	100%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A análise do tempo de vínculo dos respondentes revela diferenças significativas entre os grupos de gerentes e diretores. Entre os gerentes, observa-se uma predominância de profissionais com longa trajetória na Cooperativa. Dados gerais indicam que a maioria (64,86%) possui mais de 11 anos de empresa, com destaque para o grupo de 11 a 20 anos (37,84%), seguido pelo grupo com mais de 30 anos (27,03%). Apenas 5,40% dos gerentes têm até 5 anos de vínculo com a organização, demonstrando a baixa rotatividade e a consolidação de experiências no quadro de gestão.

Especificamente por unidade, a área Agrícola apresenta duas grandes concentrações nos intervalos de 11 a 20 anos (4 funcionários) e acima de 30 anos (4 funcionários). No Varejo, há uma distribuição mais equilibrada, com predominância nos grupos de 11 a 20 anos (6) e mais de 30 anos (5). As unidades de Assessorias e Pecuária não apresentam profissionais com menos de 6 anos, e todos os respondentes têm mais de 11 anos de vínculo. Já na unidade Administrativo-Financeira, predominam os profissionais com mais de 21 anos, sem registros de novas contratações nos últimos 10 anos.

Por sua vez, o grupo de diretores apresenta um perfil ainda mais consolidado: 100% dos respondentes têm mais de 30 anos de atuação na Cooperativa. Cada unidade representada na

pesquisa possui um único diretor respondente, com exceção da Assessoria, que não possui cargo de direção. Esses dados reforçam o caráter histórico e a estabilidade das lideranças na alta gestão da Cooperativa, evidenciando a forte ancoragem institucional e a profundidade da experiência acumulada ao longo do tempo.

4.1.4. Tempo no cargo atual

A Tabela 6 apresenta informações sobre tempo de empresa dos gerentes por unidade de negócios:

Tabela 6 - Tempo de empresa dos gerentes por unidade de negócio

UNIDADES	ATÉ 5 ANOS	DE 6 A 10 ANOS	DE 11 A 20 ANOS	DE 21 A 30 ANOS	MAIS DE 30 ANOS
ASSESORIA	4	0	0	0	0
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	3	0	0	0	0
AGRÍCOLA	7	1	1	1	0
PECUÁRIA	2	0	1	0	0
VAREJO	6	3	4	3	1
TOTAL	22	4	6	4	1
	59,46%	10,81%	16,22%	10,81%	2,70%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

Na sequência, a Tabela 7 apresenta informações sobre tempo de empresa dos diretores por unidade de negócios:

Tabela 7 - Tempo de empresa dos diretores por unidade de negócio

UNIDADES	ATÉ 5 ANOS	DE 6 A 10 ANOS	DE 11 A 20 ANOS	DE 21 A 30 ANOS	MAIS DE 30 ANOS
ASSESORIA	4	0	0	0	0
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	3	1	0	0	0
AGRÍCOLA	7	1	0	0	0
PECUÁRIA	2	1	0	0	0
VAREJO	1	0	0	0	0
TOTAL	1	3	0	0	0
	25%	75%	0	0	0

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A análise do tempo de empresa dos cargos entre os grupos de gerentes e diretores revela diferenças relevantes quanto à permanência nas funções. No entanto, é importante considerar

que essa análise pode ser parcialmente comprometida devido à reestruturação organizacional ocorrida em 2019, a qual resultou na eliminação do nível hierárquico de supervisão. Como consequência, parte dos profissionais anteriormente vinculados a essa função passou a ocupar os cargos de gerente e diretor, em decorrência de uma reorganização do organograma, e não necessariamente por movimentações naturais de carreira.

Diante desse contexto, apresenta-se a seguir a análise das respostas obtidas. Entre os gerentes, a maioria dos respondentes (59,46%) está no cargo há até 5 anos, evidenciando uma renovação mais recente nas posições de liderança média. Apenas 2,70% dos respondentes ocupam o cargo há mais de 30 anos, demonstrando que longas permanências na mesma função são exceção. A distribuição por unidade mostra que as áreas Assessorias e Administrativo-Financeira concentram-se exclusivamente na faixa de até 5 anos, enquanto a unidade Agrícola apresenta maior equilíbrio entre as faixas de tempo no cargo, com exceção da ausência de profissionais com mais de 30 anos. A Pecuária conta com funcionários majoritariamente na faixa intermediária (11 a 20 anos), e o Varejo se destaca por apresentar a maior diversidade de tempo de ocupação no cargo, com representantes em todas as faixas, incluindo um colaborador com mais de 30 anos na função.

Em contrapartida, entre os diretores, nenhum dos respondentes está no cargo há mais de 10 anos. A maior parte (75%) atua na função entre 6 a 10 anos, enquanto os demais 25% estão na posição há até 5 anos. Esses dados demonstram uma relativa estabilidade recente na alta liderança, refletindo a consolidação das mudanças estruturais ocorridas nos últimos anos e a redefinição de papéis no nível estratégico da Cooperativa.

4.5.1. Idade

A Tabela 8 apresenta informações sobre a idade dos gerentes por unidade de negócios:

Tabela 8 - Informações sobre a idade dos gerentes por unidade de negócio

UNIDADES	DE 22 A 25 ANOS	DE 26 A 30 ANOS	DE 31 A 40 ANOS	DE 41 A 50 ANOS	DE 51 A 55 ANOS	MAIS DE 56 ANOS
ASSESORIA	0	0	1	2	1	0
ADMINISTRATIVO -FINANCEIRA	0	0	0	2	0	1
AGRÍCOLA	0	0	0	6	3	1
PECUÁRIA	0	0	2	1	0	0
VAREJO	0	1	3	7	3	3

TOTAL	0	1	6	18	7	5
	0	2,70%	16,22%	48,65%	18,92%	13,51%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A Tabela 9 apresenta informações sobre a idade dos diretores por unidade de negócios:

Tabela 9 - Informações sobre a idade dos diretores por unidade de negócio

UNIDADES	DE 22 A 25 ANOS	DE 26 A 30 ANOS	DE 31 A 40 ANOS	DE 41 A 50 ANOS	DE 51 A 55 ANOS	MAIS DE 56 ANOS
ASSESORIA	0	0	0	0	0	0
ADMINISTRATIVO -FINANCEIRA	0	0	0	0	0	1
AGRÍCOLA	0	0	0	0	0	1
PECUÁRIA	0	0	0	0	0	1
VAREJO	0	0	0	0	0	1
TOTAL	0	0	0	0	0	4
	0	0	0	0	0	100%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A análise da distribuição etária dos respondentes evidencia diferenças relevantes entre os grupos de gerentes e diretores. Entre os gerentes, observa-se uma predominância de profissionais na faixa etária de 41 a 50 anos, que representam 48,65% do total. A presença de funcionários com idade superior a 50 anos também é significativa, correspondendo a 32,43%, enquanto apenas 2,70% têm entre 26 e 30 anos, e nenhum funcionário possui menos de 26 anos. Esse cenário pode indicar um desafio relacionado à renovação do quadro funcional nas unidades analisadas.

O setor Varejo destaca-se por apresentar a maior diversidade etária, com representantes em todas as faixas etárias e maior concentração entre 41 e 50 anos (7 funcionários). A unidade Agrícola também apresenta uma distribuição significativa entre 41 e 50 anos (6 funcionários) e um número expressivo de profissionais acima de 50 anos. A Pecuária, por sua vez, apresenta um perfil etário mais jovem, sem representantes acima dos 50 anos. Já as áreas Administrativo-Financeira e Assessorias contam exclusivamente com profissionais com mais de 41 anos.

No grupo dos diretores, observa-se uniformidade: todos os respondentes possuem mais de 56 anos. Cada unidade possui um único diretor com esse perfil etário, à exceção da unidade de Assessorias, que não conta com um diretor responsável. Esses dados reforçam a

concentração da alta liderança em profissionais mais experientes, ao mesmo tempo em que apontam a ausência de perfis mais jovens nas posições de maior responsabilidade.

4.1.6. Identidade de gênero

A Tabela 10 apresenta informações sobre a identidade de gênero dos gerentes por unidade de negócios:

Tabela 10 – Informações sobre identidade de gênero dos gerentes por unidade de negócio

UNIDADES	FEMININO	MASCULINO
ASSESORIA	2	2
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	3
AGRÍCOLA	0	10
PECUÁRIA	2	1
VAREJO	4	13
TOTAL	8	29
	21,62%	78,38%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A Tabela 11 apresenta informações sobre a identidade de gênero dos diretores por unidade de negócios:

Tabela 11 – Informações sobre identidade de gênero dos diretores por unidade de negócio

UNIDADES	FEMININO	MASCULINO
ASSESORIA	0	0
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	1
AGRÍCOLA	0	1
PECUÁRIA	0	1
VAREJO	0	1
TOTAL	0	4
	0	100%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A análise da distribuição dos respondentes por gênero revela uma predominância masculina entre os cargos de liderança da Cooperativa, tanto no nível gerencial quanto diretivo.

Entre os gerentes, 78,38% se identificam como do gênero masculino, enquanto apenas 21,62% são do gênero feminino. A distribuição por unidade evidencia disparidades: as áreas Administrativo-financeira e Agrícola não possuem mulheres entre os respondentes. Em

contrapartida, a unidade de Assessorias apresenta equilíbrio de gênero, com dois homens e duas mulheres. A Pecuária é a única unidade com maioria feminina entre os gerentes (duas mulheres e um homem), enquanto o Varejo, apesar de contar com a maior presença feminina em números absolutos (quatro mulheres), ainda mantém uma predominância masculina (13 homens).

No nível diretivo, a desigualdade de gênero é ainda mais acentuada: 100% dos diretores são do gênero masculino. Nenhuma mulher ocupa cargos de diretoria nas unidades analisadas. Ressalta-se que a unidade de Assessorias não possui diretor designado, o que explica a ausência de respondente para essa função. Esses dados indicam a persistência de um padrão de liderança predominantemente masculino, especialmente nas posições de maior hierarquia, o que pode representar um desafio em termos de diversidade e inclusão de gênero no quadro funcional da Cooperativa.

4.1.7. Grau de escolaridade

A Tabela 12 apresenta informações sobre o grau de escolaridade dos gerentes por unidade de negócios:

Tabela 12 - Grau de escolaridade dos gerentes por unidade de negócio

GRAU DE ESCOLARIEDADE	ASSESORES	ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	AGRICOLA	PECUÁRIA	VAREJO	TOTAL	
ENSINO MÉDIO/TÉCNICO COMPLETO	0	0	1	0	0	1	2,70%
GRADUAÇÃO EM ANDAMENTO	0	0	0	0	3	3	8,11%
GRADUAÇÃO	0	0	1	0	1	2	5,41%
PÓS-GRADUAÇÃO COMPLETA	4	1	4	2	11	22	59,46 %
PÓS-GRADUAÇÃO EM ANDAMENTO	0	0	0	0	0	0	10,81 %
MESTRADO EM ANDAMENTO	0	0	0	0	1	1	2,70%
MESTRADO COMPLETO	0	2	0	1	0	3	8,11%
DOUTORADO EM ANDAMENTO	0	0	0	0	0	0	0
DOUTORADO	0	0	0	0	0	0	0

COMPLETO							
OUTRO	0	0	0	0	1	1	2,70%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A Tabela 13 apresenta informações sobre o grau de escolaridade dos diretores por unidade de negócios:

Tabela 13 - grau de escolaridade dos diretores por unidade de negócio

GRAU DE ESCOLARIEDADE	ASSESORES	ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	AGRICOLA	PECUÁRIA	VAREJO	TOTAL	
ENSINO MÉDIO/TÉCNICO COMPLETO	0	1	0	0	0	1	25%
GRADUAÇÃO EM ANDAMENTO	0	0	0	0	1	1	25%
GRADUAÇÃO	0	0	0	0	0	0	0
PÓS-GRADUAÇÃO COMPLETA	0	0	0	0	2	2	50%
PÓS-GRADUAÇÃO EM ANDAMENTO	0	0	0	0	0	0	0
MESTRADO EM ANDAMENTO	0	0	0	0	0	0	0
MESTRADO COMPLETO	0	0	0	0	0	0	0
DOUTORADO EM ANDAMENTO	0	0	0	0	0	0	0
DOUTORADO COMPLETO	0	0	0	0	0	0	0
OUTRO	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A análise do nível de escolaridade dos respondentes evidencia um perfil de liderança com elevado grau de formação acadêmica, especialmente no grupo de gerentes. A maioria (59,46%) possui pós-graduação completa, enquanto apenas 2,70% possuem apenas o Ensino Médio ou Técnico completo. Um contingente significativo (16,22%) encontra-se em processo de formação contínua, incluindo graduação, pós-graduação ou mestrado em andamento, o que indica um movimento ativo de qualificação profissional.

Entre as unidades, Assessorias e Varejo concentram o maior número de gerentes com pós-graduação completa (quatro e onze, respectivamente), enquanto a Agrícola apresenta um

número expressivo de gerentes em curso de especialização (quatro). A unidade Pecuária destaca-se pela presença de um gerente com mestrado completo, e a Administrativo-Financeira se sobressai por contar com dois gerentes com esse nível de formação, revelando um alto padrão de qualificação. O Varejo, por sua vez, é a única unidade com gerentes que possuem formação em nível de mestrado em andamento, além de outras formações não especificadas, o que demonstra uma diversidade de trajetórias formativas.

No grupo dos diretores, observa-se uma maior heterogeneidade de perfis formativos: 50% possuem pós-graduação completa, enquanto 25% têm apenas o Ensino Médio Técnico completo e outros 25% estão cursando graduação. Essa distribuição sugere que, no nível diretivo, a experiência prática pode ter sido um critério relevante para o acesso à função, coexistindo com níveis variados de formação acadêmica.

4.2. ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Posicionamento estratégico, foco na importância e relação com os objetivos organizacionais são as subcategorias utilizadas para o estudo das percepções quanto ao alinhamento com a estratégia organizacional. Inicialmente, aborda-se o posicionamento estratégico.

4.2.1. Posicionamento estratégico

Nesta subseção são apresentadas e analisadas as percepções dos respondentes sobre: “O RH entende profundamente as metas de curto e longo prazo e adapta suas práticas para apoiar essas diretrizes.” A Tabela 14 apresenta as percepções dos gerentes por unidade de negócios.

Tabela 14 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ASSESORIA	0	0	0	3	1
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	2	1
AGRÍCOLA	0	0	1	8	1
PECUÁRIA	0	0	0	3	0
VAREJO	0	1	3	5	8
TOTAL	0	1	4	21	11

	0	2,70%	10,81%	56,76%	29,73%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A Tabela 15 apresenta as percepções dos diretores por unidade de negócios, em relação a mesma questão.

Tabela 15 - Percepções dos diretores por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	0	1
AGRÍCOLA	0	0	0	0	1
PECUÁRIA	0	0	0	0	1
VAREJO	0	0	0	0	1
TOTAL	0	0	0	0	4
	0	0	0	0	100%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A avaliação da atuação da área de Recursos Humanos revela percepções amplamente favoráveis por parte dos respondentes, com destaque para o grupo de diretores. Entre os gerentes, não houve registros de discordância total (nota 1), o que sugere a inexistência de avaliações extremamente negativas sobre o desempenho do setor. A maior concentração de respostas (56,76%) situa-se na faixa de concordância moderada (nota 4), seguida por 29,73% de concordância total (nota 5), evidenciando uma avaliação predominantemente positiva. Apenas 2,70% dos gerentes atribuíram nota 2, enquanto 10,81% indicaram nota 3, apontando possíveis oportunidades de melhoria, sem, contudo, configurarem uma percepção crítica generalizada.

No grupo dos diretores, todas as respostas (100%) foram atribuídas à nota máxima (5), evidenciando um alto grau de reconhecimento quanto à contribuição estratégica do setor de Recursos Humanos. A ausência de divergências entre os membros da diretoria indica uma compreensão mais consolidada acerca do valor agregado pelo RH às estratégias organizacionais. Essa diferença de percepção entre os níveis gerencial e diretivo pode indicar a necessidade de intensificar ações de comunicação institucional, dar maior visibilidade às práticas de gestão de pessoas e ampliar o suporte oferecido aos gerentes, de modo a fortalecer o entendimento sobre o papel estratégico do setor e fomentar o engajamento com suas ações.

Ulrich (2000) destaca que a clareza estratégica é essencial para que o RH exerça sua função como parceiro na execução da estratégia, sendo necessário que a área compreenda os objetivos institucionais e os traduza em práticas concretas que agreguem valor. Nessa perspectiva, o envolvimento dos gestores com as metas organizacionais é fundamental para consolidar uma cultura orientada a resultados e para reforçar o posicionamento estratégico do setor. Teixeira et al. (2005) e Battestin (2020) complementam essa visão ao enfatizar que a adaptabilidade do RH frente a contextos dinâmicos, competitivos e voltados à inovação é um dos pilares da sustentabilidade organizacional. Assim, o alinhamento entre as ações da gestão de pessoas e os objetivos estratégicos da Cooperativa configura-se como elemento essencial para a construção de um modelo de gestão sustentável, centrado no capital humano como diferencial competitivo.

Dando continuidade à análise, apresenta-se a seguir uma interpretação dos dados referentes ao tempo de empresa e à percepção sobre o posicionamento estratégico da área de Recursos Humanos, com o objetivo de compreender como essa variável influencia a avaliação da atuação do setor. O cruzamento dessas informações justifica-se pela necessidade de identificar como os gestores percebem o RH diante do processo de reestruturação iniciado em 2009, o qual introduziu novas práticas de gestão de pessoas na Cooperativa.

A análise evidencia uma tendência de valorização progressiva do papel estratégico do RH à medida que aumenta o tempo de vínculo dos respondentes com a organização:

- Profissionais com até 5 anos ou entre 6 e 10 anos de empresa atribuíram a menor média de avaliação (4,0) ao posicionamento estratégico do RH. Esse dado sugere uma percepção ainda moderada por parte dos colaboradores mais recentes quanto à inserção do setor nas diretrizes estratégicas da organização.
- Por outro lado, os profissionais com 11 a 20 anos de casa registraram média de 4,21; aqueles com 21 a 30 anos, 4,25; e os com mais de 30 anos, 4,29 — o que demonstra uma percepção crescente e mais consolidada sobre a atuação estratégica do RH.

Essa progressão indica que o tempo de vínculo com a Cooperativa contribui para o fortalecimento da percepção sobre o papel do setor, possivelmente em razão da vivência acumulada, do envolvimento em programas institucionais e da maior internalização dos valores organizacionais ao longo do tempo.

O reconhecimento mais acentuado entre os profissionais com maior tempo de empresa pode ser atribuído à sua vivência direta com o processo de reestruturação do RH, iniciado em 2009, o que lhes possibilita maior clareza quanto às transformações implementadas desde então. Em contrapartida, a avaliação menos expressiva entre os colaboradores mais recentes evidencia a existência de oportunidades para fortalecer a imagem estratégica da área junto a esse público. Essa constatação reforça a importância de práticas de comunicação mais assertivas, de ações de integração mais consistentes e de mecanismos de aproximação que evidenciem, desde o ingresso na organização, o papel estratégico do setor de Recursos Humanos.

Adicionalmente, é plausível que parte dessa avaliação esteja vinculada à percepção de que o RH, em determinados contextos, ainda atua prioritariamente como executor de obrigações legais, com limitada inserção nos processos de tomada de decisão. Tal visão pode ser reforçada pela ausência de presença física constante do setor em algumas unidades, especialmente naquelas que demonstram maior resistência a mudanças, o que compromete o reconhecimento pleno do caráter estratégico da atuação do RH nesses contextos.

4.2.2. Foco na importância

As percepções expressas a partir da questão “o setor de RH é considerado estratégico para o alcance das metas da Cooperativa” estão representadas nas tabelas a seguir, iniciando com a Tabela 16, que apresenta as percepções dos gerentes por unidade de negócios.

Tabela 16 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ASSESORIA	0	0	0	1	3
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	1	0	2
AGRÍCOLA	0	0	2	1	7
PECUÁRIA	0	0	0	1	2
VAREJO	0	0	3	4	10
TOTAL	0	0	6	7	24
	0	0	16,22%	18,92%	64,86%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A Tabela 17 apresenta as percepções dos diretores por unidade de negócios.

Tabela 17 - Percepções dos diretores por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	0	1
AGRÍCOLA	0	0	0	1	0
PECUÁRIA	0	0	0	0	1
VAREJO	0	0	0	1	0
TOTAL	0	0	0	2	2
	0	0	0	50%	50%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A análise das respostas de gerentes e diretores quanto ao papel estratégico da área de Recursos Humanos revela percepções majoritariamente positivas, ainda que com variações entre os diferentes grupos e unidades de atuação.

Entre os gerentes, observa-se que todos reconhecem, em algum grau, a importância estratégica do setor, com 64,86% atribuindo nota máxima (5) e apenas 16,22% optando pela nota 3, o que pode indicar percepção de possíveis lacunas ou oportunidades de aprimoramento. As unidades de Assessorias, Administrativo-Financeira e Pecuária apresentaram as avaliações mais elevadas, com predominância de notas 4 e 5, evidenciando um reconhecimento mais consolidado do papel do RH. Em contrapartida, nas unidades Agrícola e Varejo, observaram-se algumas respostas neutras (nota 3), sugerindo que a percepção sobre a atuação estratégica do setor é menos uniforme entre os gestores, especialmente no Varejo, que apresentou maior dispersão nas avaliações.

No caso dos diretores, a percepção é mais homogênea e altamente favorável: 50% atribuíram nota 5 e os outros 50%, nota 4. Isso demonstra um elevado grau de alinhamento quanto à relevância estratégica do setor, ainda que nuances sobre seu impacto estejam presentes. Diretores das unidades Administrativo-Financeira e Pecuária conferiram a nota máxima, enquanto os das áreas Agrícola e Varejo deram nota 4, o que pode indicar o reconhecimento da importância do RH, embora com a percepção de que ainda há aspectos a serem fortalecidos.

Esses achados dialogam com a literatura, como defendem Lima e Zuppani (2016), ao ressaltarem que o alinhamento entre as práticas da área de Recursos Humanos e as diretrizes organizacionais é imprescindível, exigindo uma atuação sistêmica e participação ativa nas decisões estratégicas. Na mesma linha, Teixeira et al. (2005) destacam que mudanças organizacionais só se concretizam de forma efetiva mediante o engajamento das pessoas, o que reforça o papel do RH como catalisador de estratégias organizacionais. Nesse contexto, o setor

deve ser compreendido para além da operacionalização de processos, sendo reconhecido como um componente estruturante da sustentabilidade organizacional — especialmente em modelos cooperativistas, nos quais os resultados econômicos precisam estar integrados a valores humanos e sociais.

Com base nos dados referentes à média de percepção sobre o RH como estratégico, considerando as diferentes unidades de atuação, identificam-se nuances relevantes que justificam uma análise mais aprofundada. A escolha por comparar unidades de negócio fundamenta-se na própria estrutura organizacional da Cooperativa, segmentada por áreas com dinâmicas e demandas específicas. Essa análise possibilita verificar se a atuação do RH está sendo percebida de forma equitativa ou se há assimetrias que exigem ajustes na abordagem e nas entregas da área.

As unidades de Varejo, responsável pela maior concentração de funcionários, e Administrativo-Financeira, vinculadas à mesma diretoria, apresentaram as médias mais elevadas (4,64 e 4,50, respectivamente), indicando uma valorização expressiva da atuação do RH. Tal percepção pode estar relacionada à presença mais constante do setor nessas áreas, assim como à natureza das atividades desenvolvidas, que requerem forte articulação com políticas de gestão de pessoas, como programas de capacitação, avaliações de desempenho e definição de metas operacionais e comportamentais.

As unidades de Pecuária e Agrícola também obtiveram médias positivas (4,33 e 4,27, respectivamente). Embora ligeiramente inferiores às observadas nas unidades anteriormente mencionadas, esses dados sinalizam uma percepção favorável quanto à atuação do setor. Entretanto, fatores como a dispersão geográfica — notadamente na unidade Agrícola, que abrange 17 municípios —, a sazonalidade das atividades e o perfil técnico-operacional predominante podem limitar a proximidade entre o RH e os gestores locais. Nessas unidades, observa-se o desenvolvimento de projetos pontuais, como programas de formação de lideranças e mapeamento de perfis, os quais, embora reconhecidos, ainda não resultam na consolidação de uma percepção estratégica tão forte quanto nas demais áreas.

Em contraste, a unidade de Assessorias apresentou a menor média (4,00), o que pode sinalizar uma percepção mais restrita da atuação do RH nesse contexto. Tal resultado pode ser decorrente de uma menor frequência de interação direta com a área de Recursos Humanos ou da percepção de que as demandas específicas da unidade não estão sendo plenamente contempladas pelas políticas atuais.

Esses dados reforçam a necessidade de o RH intensificar sua atuação junto às unidades de menor reconhecimento estratégico, por meio de ações mais personalizadas, consultivas e baseadas em evidências. Estratégias como visitas técnicas, diagnósticos locais, e desenvolvimento de planos de ação específicos por unidade podem contribuir significativamente para fortalecer o vínculo entre o RH e os gestores, ao mesmo tempo em que promovem maior alinhamento com os objetivos institucionais.

Em síntese, a percepção do RH como área estratégica varia de acordo com a unidade de atuação, refletindo não apenas o grau de proximidade física, mas também a intensidade da colaboração e da presença institucional do setor. Unidades com maior apoio cotidiano e articulação direta tendem a apresentar avaliações mais positivas, enquanto aquelas com menor frequência de interação demandam iniciativas específicas para consolidar a imagem do RH como parceiro estratégico. A adoção de uma abordagem mais descentralizada, flexível e alinhada às realidades locais pode, portanto, ser decisiva para a efetiva consolidação do setor como protagonista no modelo de gestão cooperativista.

4.2.3. Relação com os objetivos organizacionais

"O setor de RH participa ativamente na formulação e implementação da estratégia corporativa." Com essa questão, cujas percepções constam nas próximas tabelas, completa-se a abordagem da segunda macrocategoria com os entrevistados. A Tabela 18 apresenta as percepções dos gerentes por unidade de negócios.

Tabela 18 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ASSESORIA	0	1	2	0	1
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	2	1	0
AGRÍCOLA	0	0	4	3	3
PECUÁRIA	0	0	2	1	0
VAREJO	0	1	2	7	7
TOTAL	0	2	12	12	11
	0	5,41%	32,43%	32,43%	29,73%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A Tabela 19 apresenta as percepções dos diretores por unidade de negócios.

Tabela 19 - Percepções dos diretores por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	1	0
AGRÍCOLA	0	0	0	1	0
PECUÁRIA	0	0	0	1	0
VAREJO	0	0	0	0	1
TOTAL	0	0	0	3	1
	0	0	0	75%	25%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A análise das respostas de gerentes e diretores sobre o papel estratégico do setor de Recursos Humanos revela tanto pontos de convergência quanto oportunidades de aprimoramento. Entre os gerentes, a maior concentração de respostas (32,43%) encontra-se nas notas 3 e 4, evidenciando um equilíbrio entre percepções neutras e uma visão positiva quanto ao envolvimento do RH nas estratégias organizacionais. Apenas 5,41% indicaram discordância parcial (nota 2), o que demonstra que, embora existam críticas pontuais, o setor não é amplamente percebido como ineficaz no contexto estratégico. Ademais, 29,73% dos gerentes atribuíram nota 5, revelando que quase um terço reconhece o RH como um agente relevante na formulação e execução da estratégia organizacional.

A análise por unidade evidencia nuances importantes. O Varejo apresenta a maior concentração de avaliações positivas, com sete respostas na nota 4 e sete na nota 5, sugerindo um elevado grau de reconhecimento da atuação estratégica do RH. Por sua vez, a unidade de Assessorias apresenta maior dispersão nas respostas, incluindo avaliações neutras e uma nota 2, sinalizando a necessidade de fortalecimento da presença estratégica do RH nessa área. A unidade Administrativo-Financeira concentra-se nas notas 3 e 4, o que indica percepção de atuação parcial do RH, sem, contudo, uma influência plenamente consolidada. A unidade Pecuária, com apenas uma resposta positiva (nota 4) e nenhuma nota 5, sugere que o setor ainda não é amplamente reconhecido como estratégico nesse segmento.

Em contraste, entre os diretores, verifica-se unanimidade na atribuição de notas positivas, sem qualquer resposta nas categorias 1, 2 ou 3. Metade do grupo (50%) conferiu nota 4 ao papel estratégico do RH, sinalizando reconhecimento da relevância do setor, embora ainda existam oportunidades para reforçar sua influência. Um diretor (25%) atribuiu nota 5, denotando percepção mais consolidada. Notadamente, o Varejo se destaca com essa nota máxima, indicando reconhecimento mais efetivo da atuação do RH, ao passo que as diretorias

das áreas Agrícola, Pecuária e Administrativo-Financeira atribuíram nota 4, sinalizando que, embora percebam valor na atuação do setor, a percepção sobre sua efetividade estratégica ainda pode ser aprimorada.

De modo geral, as respostas indicam que, embora tanto gerentes quanto diretores reconheçam o papel estratégico do setor de Recursos Humanos, a percepção é mais homogênea e consolidada entre os diretores. No grupo gerencial, há maior diversidade de respostas, especialmente em unidades como Assessorias e Pecuária, o que evidencia a necessidade de ampliação do engajamento e da presença do RH nessas áreas.

A participação ativa do setor de Recursos Humanos na formulação e implementação da estratégia corporativa constitui um indicativo de seu reposicionamento como agente protagonista da gestão organizacional. Para Ulrich et al. (2013), é essencial que o RH compreenda os objetivos organizacionais e atue de forma integrada aos processos decisórios, contribuindo para a entrega de resultados institucionais. Nessa linha, Battestin (2020) argumenta que, em um ambiente corporativo dinâmico e competitivo, a capacidade de entregar valor com agilidade e qualidade é determinante, reforçando a importância de um RH orientado à inovação e à estratégia. Corroborando essa perspectiva, Demo, Fogaça e Costa (2018) defendem que políticas bem estruturadas de gestão de pessoas são fundamentais para o fortalecimento da cultura organizacional e o alcance dos objetivos institucionais, desde que articuladas com os demais processos organizacionais.

A reestruturação organizacional promovida pela Cooperativa em 2019 representou um marco na sua trajetória, ao instituir divisões mais claras por unidades de negócios e criar um comitê específico de Recursos Humanos. Tal iniciativa buscou alinhar práticas corporativas — como estruturação de cargos, descrição de funções e definição de competências — às expectativas da alta liderança, fortalecendo o papel do RH como elo entre os valores institucionais e os objetivos organizacionais.

Nesse contexto, os dados de 2024 revelam percepções distintas entre os diretores das diversas unidades em relação à atuação estratégica do setor. As notas atribuídas (nota 4 nas diretorias Agrícola, Pecuária e Administrativo-Financeira, e nota 5 na diretoria do Varejo) demonstram que, embora exista reconhecimento da importância do RH, há variações quanto ao seu grau de efetividade. A avaliação mais elevada no Varejo pode estar associada à maior frequência de interação entre o RH e a unidade, decorrente da alta demanda operacional e da necessidade de alinhamento constante com políticas de gestão de pessoas. Por outro lado, nas áreas de perfil mais técnico-operacional, como Agrícola e Pecuária, ou mais voltadas à

retaguarda, como a Administrativo-Financeira, o RH pode ser percebido como menos presente no cotidiano estratégico, o que justifica avaliações mais moderadas.

Considerando o início, em 2025, de um movimento mais estruturado para a construção de um Plano Estratégico transversal, os dados reforçam a importância de ampliar a presença do RH como consultoria interna em todas as unidades. Essa ampliação poderá não apenas promover maior uniformidade nas percepções dos diretores, como também consolidar o setor como um vetor de integração e geração de valor organizacional, alinhado aos princípios do cooperativismo e às exigências de sustentabilidade dos negócios.

A seguir, apresenta-se um resumo analítico dos principais resultados da pesquisa referente à macrocategoria Alinhamento com a Estratégia Organizacional, que contemplou as subcategorias Posicionamento Estratégico, Percepção sobre sua Importância e Relação com os Objetivos Organizacionais. O resumo está organizado em três tópicos, sendo: percepção geral, oportunidades de melhoria e perspectiva teórica sobre a temática.

- Percepção geral: O setor de RH é reconhecido como parceiro estratégico, mas precisa ampliar sua atuação consultiva, fortalecer sua comunicação e personalizar suas práticas para consolidar sua presença em toda a Cooperativa.
- Oportunidades de Melhoria: Fortalecer a comunicação institucional para reforçar o papel do RH; ampliar o suporte e o engajamento dos gerentes no alinhamento estratégico; tornar práticas de gestão de pessoas mais visíveis e reconhecidas no dia a dia das unidades e personalizar ações conforme o perfil e a realidade de cada unidade de negócio.
- Perspectiva teórica sobre a temática: A literatura destaca que o RH deve atuar de forma sistêmica, engajar pessoas e alinhar-se à estratégia organizacional. Lima e Zuppani (2016) e Teixeira et al. (2005) reforçam seu papel como agente estratégico, especialmente em cooperativas. Ulrich et al. (2013) defendem a integração com os objetivos institucionais, enquanto Battestin (2020) enfatiza a agilidade e a entrega de valor. Para Demo, Fogaça e Costa (2018), políticas bem estruturadas fortalecem a cultura e os resultados. Ulrich (2000) acrescenta que a clareza estratégica é essencial para agregar valor, sendo complementado por autores que destacam a importância da adaptabilidade para a sustentabilidade organizacional.

4.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

A pesquisa aborda essa macrocategoria, Cultura Organizacional, a partir das subcategorias Estrutura de cargos e salários, Integração de novos gerentes e Integração de novos colaboradores.

4.3.1. Estrutura de cargos e salários

"A estrutura de cargos e salários, disponibilizada no manual de gerenciamento de cargos, é uma ferramenta de gestão que contribui para as atividades gerenciais e atende às especificidades dos negócios." Apresentada aos respondentes, a questão gerou as percepções apresentadas na sequência. A Tabela 20 apresenta as percepções dos gerentes por unidade de negócios.

Tabela 20 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ASSESORIA	0	0	2	1	1
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	1	0	2
AGRÍCOLA	0	0	1	2	0
PECUÁRIA	0	0	2	1	0
VAREJO	0	0	2	4	11
TOTAL	0	0	9	11	17
	0	0	24,32%	29,73%	45,95%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A Tabela 21, apresentada na sequência, demonstra as percepções dos diretores por unidade de negócios, quanto à ferramenta estrutura de cargos e salários.

Tabela 21 - Percepções dos diretores por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	0	1
AGRÍCOLA	0	0	0	0	1
PECUÁRIA	0	0	0	0	1
VAREJO	0	0	0	1	0
TOTAL	0	0	0	1	3
	0	0	0	25%	75%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A análise das respostas dos gerentes e diretores sobre a estrutura de cargos e salários revela um consenso positivo, mas também aponta algumas áreas onde a percepção pode ser aprimorada.

A grande maioria dos gerentes (45,95%) atribuiu nota 5, indicando que veem a estrutura de cargos e salários como uma ferramenta bem implementada e eficaz. Nenhum gerente discordou totalmente (notas 1 e 2), o que sugere que, no mínimo, todos consideram a estrutura aceitável. No entanto, 24,32% das respostas foram neutras (nota 3), o que indica que uma parte dos gerentes não percebe um impacto tão forte ou vê oportunidades de melhoria. A combinação das notas 4 e 5 (75,68%) confirma que a maioria reconhece a estrutura como funcional e relevante. Destaques por unidade: O Varejo apresenta a maior concentração de respostas altamente favoráveis (11 notas 5 e 4 notas 4), sugerindo que a estrutura é vista como muito bem implementada nessa área. A Agrícola tem uma distribuição mais equilibrada, com algumas respostas neutras e parcialmente positivas, o que indica que ainda há espaço para aprimoramento. A Administrativo-Financeira se destaca pela alta concentração de respostas totalmente favoráveis (nota 5), sem notas 4. A Pecuária é a única unidade sem respostas 5, o que indica que os gerentes dessa área não percebem a estrutura como tão bem implementada. Por fim, Assessorias apresenta uma alta concentração de respostas neutras, sugerindo que a estrutura de cargos e salários não é vista como fortemente impactante nessa unidade.

Todos os diretores veem a estrutura de cargos e salários de forma positiva, já que não há respostas com notas 1, 2 ou 3. A maioria (75%) deu nota 5, o que demonstra uma percepção altamente favorável. Apenas 25% deram nota 4, sugerindo que alguns diretores enxergam oportunidades para melhorar a estrutura. Destaques por Unidade: Os diretores das unidades Administrativo-Financeira, Agrícola e Pecuária deram nota 5, indicando uma visão altamente positiva sobre a estrutura. O único diretor que deu nota 4 está na unidade Varejo, o que sugere que, embora a estrutura seja vista como positiva, há percepção de que alguns pontos podem ser aprimorados. A ausência de notas 1, 2 ou 3 reforça a ideia de que a estrutura é bem-aceita no nível estratégico, embora a presença de notas 4 indique que melhorias são possíveis.

Em resumo, a estrutura de cargos e salários é amplamente vista de forma positiva tanto pelos gerentes quanto pelos diretores, com algumas variações entre as unidades. O Varejo se destaca por uma percepção mais positiva, enquanto Pecuária e Assessorias apresentam áreas para melhoria, especialmente em como a estrutura é percebida e implementada.

A estrutura de cargos e salários, quando bem delineada, constitui uma ferramenta essencial para a gestão estratégica de pessoas, pois permite alinhar expectativas, reconhecer competências e promover equidade nas relações de trabalho. Huczok (2013) ressalta que um Plano de Cargos e Salários (PCS) bem estruturado contribui significativamente para a imagem institucional da organização, tanto interna quanto externamente, além de favorecer a satisfação dos trabalhadores e impactar positivamente o clima organizacional. No contexto das cooperativas, esse instrumento é ainda mais relevante, pois precisa considerar as especificidades de um modelo de negócio que valoriza a participação, a equidade e o desenvolvimento coletivo. Segundo Marques (2018), práticas de gestão alinhadas à missão, visão e valores organizacionais fortalecem a cultura corporativa, contribuindo para que os colaboradores compreendam e se engajem com os objetivos estratégicos. Assim, ao atender às especificidades dos negócios e ao apoiar as atividades gerenciais, a estrutura de cargos e salários se configura como um pilar de sustentação para a governança e para o desenvolvimento sustentável das cooperativas agropecuárias.

A percepção sobre a estrutura de cargos e salários, quando analisada a partir da variável "tempo de empresa", revela variações que podem ser explicadas tanto pelo histórico de participação dos respondentes na construção desse sistema quanto pela forma como a política vem sendo aplicada ao longo do tempo. A escolha por esse recorte se justifica pelo fato de que a estrutura atual foi consolidada a partir de 2019, passando desde então por constantes atualizações, em função de demandas do mercado, da sazonalidade das atividades e de necessidades organizacionais pontuais.

O grupo com mais de 30 anos de empresa apresenta a maior média de avaliação (4,57), seguido pelos profissionais com até 5 anos (4,5). Esses dados sugerem que tanto os profissionais com longa trajetória na Cooperativa quanto os mais recentes demonstram um alto nível de satisfação com a atual estrutura de cargos. No caso dos veteranos, é possível que essa avaliação positiva esteja relacionada ao envolvimento direto na concepção e implantação do modelo atual, uma vez que, conforme mencionado, a construção da estrutura contou com a contribuição ativa de gerentes experientes. Já entre os colaboradores mais novos, a percepção favorável pode refletir a clareza, a acessibilidade e a transparência dos critérios atualmente praticados, que facilitam o entendimento do sistema desde o momento da integração.

Por outro lado, os grupos intermediários, especialmente aqueles com tempo de casa entre 6 e 10 anos e entre 21 e 30 anos, ambos com média de 4,0, revelam uma percepção menos favorável. Uma hipótese para essa oscilação está no fato de que esses profissionais podem ter

vivenciado fases de transição mais intensas, incluindo alterações de diretrizes e reestruturações que impactaram diretamente suas experiências na organização, sem necessariamente terem participado ativamente da formulação das novas práticas.

Os gestores com 11 a 20 anos apresentam média intermediária (4,14), o que pode indicar uma percepção mais equilibrada, possivelmente por já terem se adaptado ao novo modelo, mas ainda preservarem memórias de versões anteriores do sistema.

Cabe destacar que, em muitas organizações, observa-se uma confusão conceitual entre "estrutura de cargos e salários" e "plano de carreira". Embora inter-relacionados, tratam-se de instrumentos distintos: enquanto a estrutura de cargos e salários organiza hierarquicamente os postos de trabalho e define os parâmetros de remuneração, o plano de carreira estabelece os critérios e os caminhos possíveis para o crescimento profissional dentro da organização. No contexto da Cooperativa, a percepção positiva sobre a estrutura atual pode não necessariamente significar clareza quanto às possibilidades de progressão na carreira, especialmente se os colaboradores não identificarem trajetórias bem definidas de evolução funcional.

Outro fator relevante é que parte dos gestores que participaram da construção do atual modelo de cargos e salários já não compõe mais o quadro funcional, o que pode contribuir para interpretações diversas sobre a legitimidade e a continuidade das diretrizes estabelecidas no processo inicial.

Essa análise evidencia a importância de manter canais ativos de comunicação e alinhamento sobre os critérios da estrutura de cargos e salários, bem como de promover ações que fortaleçam o sentimento de justiça organizacional e reconhecimento nas diferentes etapas da trajetória profissional dos colaboradores. Cabe ao setor de Recursos Humanos atuar de forma consultiva, assegurando a coerência na aplicação das políticas e acompanhando de forma contínua as percepções internas, a fim de sustentar a credibilidade do modelo junto a todos os públicos da Cooperativa.

4.3.2. Integração de novos gerentes

"O Módulo Institucional Administrativo do RH e o Programa de Novos Gerentes, que abordam as políticas de gestão de pessoas, auxiliam nas rotinas de gestão de pessoas e contribuem para manter a segurança jurídica". Sobre isso, a Tabela 22 apresenta as percepções dos gerentes por unidade de negócios.

Tabela 22 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	1	2
AGRÍCOLA	1	2	0	4	3
PECUÁRIA	0	0	1	2	0
VAREJO	0	0	2	8	7
TOTAL	1	2	3	17	14
	2,70%	5,40%	8,11%	45,95%	37,84%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A Tabela 23 apresenta as percepções dos diretores por unidade de negócios.

Tabela 23 - Percepções dos diretores por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	0	1
AGRÍCOLA	0	0	0	1	0
PECUÁRIA	0	0	0	0	1
VAREJO	0	0	0	0	1
TOTAL	0	0	0	1	3
	0	0	0	25%	75%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A análise das respostas dos gerentes e diretores sobre o Módulo Institucional Administrativo do RH e o Programa de Integração de Novos Gerentes revela uma percepção amplamente positiva, embora com variações entre unidades e níveis hierárquicos.

Entre os gerentes, 45,95% atribuíram nota 4, indicando que consideram o programa útil, embora reconheçam oportunidades de aprimoramento. Aproximadamente 37,84% atribuíram nota 5, evidenciando alto grau de aprovação e valorização das ferramentas oferecidas. Apenas 2,70% registraram nota 1 (discordância total), sugerindo percepções isoladas de insatisfação. Já 8,11% atribuíram nota 3, sinalizando uma percepção neutra quanto à efetividade do programa. Em termos de unidades de atuação, Assessorias e Administrativo-Financeira destacam-se por apresentarem exclusivamente respostas positivas (notas 4 e 5), o que demonstra elevada satisfação com o programa nessas áreas. Em contrapartida, a unidade Agrícola foi a única a registrar respostas negativas (uma nota 1 e duas notas 2), o que pode

indicar percepções mais críticas ou uma menor aderência do conteúdo às necessidades específicas dos gestores. A unidade Pecuária obteve uma resposta neutra (nota 3) e nenhuma nota 5, o que sugere espaço para melhorias. Já o Varejo concentrou o maior número de respostas positivas (notas 4 e 5), indicando reconhecimento significativo do valor do programa por parte dos gerentes dessa unidade.

No que se refere ao nível diretivo, todos os diretores atribuíram notas positivas: 75% registraram nota 5 e 25% nota 4, o que reflete elevado grau de aprovação. A avaliação positiva nesse nível hierárquico reforça o reconhecimento da relevância estratégica do programa. A única nota 4 foi atribuída por um diretor da unidade Agrícola, o que pode sinalizar a percepção de que, embora o programa seja eficaz, ainda há espaço para ajustes ou personalizações. A ausência de avaliações negativas entre os diretores destaca a consolidação do programa como ferramenta estratégica no nível decisório, embora contraste com as percepções menos homogêneas observadas entre os gerentes, sugerindo a importância de analisar as diferenças entre os níveis hierárquicos para ajustar a efetividade do programa.

Em síntese, tanto gerentes quanto diretores demonstram reconhecimento positivo do Módulo Institucional e do Programa de Integração de Novos Gerentes, embora com percepções mais críticas concentradas em algumas unidades, como Agrícola e Pecuária. Tais discrepâncias indicam a necessidade de aprimoramento contínuo e maior sensibilidade às particularidades de cada unidade organizacional.

A adoção de programas estruturados voltados à formação de novos líderes, como os aqui analisados, constitui uma estratégia relevante para o fortalecimento da gestão de pessoas no ambiente organizacional. Essas iniciativas favorecem o alinhamento dos gestores às políticas institucionais, fortalecem a segurança nas rotinas administrativas e promovem a conformidade legal. Huczok (2013) ressalta que instrumentos normativos claros, como planos de cargos e políticas internas de gestão, fortalecem a imagem institucional e contribuem para a segurança jurídica. Teixeira et al. (2005), por sua vez, afirmam que a eficácia das ações organizacionais está diretamente ligada ao envolvimento dos profissionais e à clareza nos direcionamentos estratégicos. Tais premissas reforçam a importância de preparar adequadamente os líderes para atuarem em consonância com os princípios e objetivos organizacionais, consolidando uma liderança qualificada e comprometida.

A análise das médias de satisfação evidencia variações significativas conforme a unidade de atuação, refletindo diferentes níveis de efetividade na aplicação das práticas de acolhimento e formação. A unidade Administrativo-Financeira apresentou a maior média

(4,67), sugerindo elevado grau de alinhamento entre os conteúdos do programa e as demandas da área. Tal resultado pode ser explicado pela maior proximidade física com o setor de Recursos Humanos e pela frequência de interações institucionais, o que favorece a absorção dos conteúdos. As Assessorias (4,5) e o Varejo (4,29) também apresentaram médias elevadas, revelando que o programa tem respondido de forma eficaz aos desafios gerenciais nessas unidades. No Varejo, a alta rotatividade e a complexidade operacional justificam a relevância de uma integração estruturada, tornando o resultado ainda mais significativo.

As unidades Agrícola (3,6) e Pecuária (3,67), por outro lado, apresentaram médias inferiores, possivelmente em função de desafios específicos relacionados à dispersão geográfica, à natureza técnica das atividades e às barreiras logísticas que dificultam o acesso e a continuidade das ações presenciais. Esse cenário destaca a importância de personalizar os programas de integração, com atenção às especificidades das unidades e estratégias que combinem presencialidade com formatos híbridos ou digitais.

Complementando essa análise, a comparação por tempo de empresa revela percepções distintas sobre o programa de integração. Gestores com até 5 anos de vínculo expressaram a maior média de satisfação (5,0), o que pode indicar maior alinhamento com as práticas mais recentes e metodologias atualizadas. Em contraste, gestores com 6 a 10 anos de casa atribuíram a menor média (2,67), o que pode refletir lacunas vivenciadas durante períodos de transição na estruturação do programa. Já os profissionais com 11 a 20 anos (4,07), de 21 a 30 anos (4,25) e com mais de 30 anos (4,43) demonstram reconhecimento crescente do esforço institucional ao longo do tempo, valorizando a formalização e a padronização do processo de integração.

Cabe destacar que o programa de integração formal foi implementado em 2020, sendo direcionado exclusivamente a novos gerentes, uma vez que todos os diretores foram promovidos internamente e não participaram da iniciativa. Por essa razão, o tempo no cargo constitui a variável mais adequada para a análise de sua efetividade. A convergência entre menor tempo de casa e maior satisfação reforça a importância da continuidade e da atualização dos programas de integração.

Considerando o cenário analisado, torna-se imperativo que o setor de Recursos Humanos atue de forma ainda mais consultiva, promovendo ações de acolhimento customizadas às realidades específicas de cada unidade. A expansão de metodologias híbridas e o acompanhamento contínuo dos novos gestores poderão contribuir para o fortalecimento do engajamento, a consolidação de lideranças e a promoção de um ambiente organizacional coeso, alinhado aos valores cooperativistas e às estratégias institucionais.

4.3.3. Integração de novos colaboradores

O Programa de Integração dos Novos Colaboradores contribui para o alinhamento estratégico da Cooperativa e a atuação do quadro funcional. A Tabela 24 apresenta as percepções dos gerentes por unidade de negócios.

Tabela 24 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ASSESORIA	0	0	3	1	0
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	1	2
AGRÍCOLA	0	0	2	2	6
PECUÁRIA	0	1	1	1	0
VAREJO	0	1	0	5	11
TOTAL	0	2	6	10	19
	0	5,40%	16,22%	27,03%	51,35%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

Na sequência, a Tabela 25 apresenta as percepções dos diretores por unidade de negócios.

Tabela 25 - Percepções dos diretores por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	0	1
AGRÍCOLA	0	0	0	1	0
PECUÁRIA	0	0	0	0	1
VAREJO	0	0	0	0	1
TOTAL	0	0	0	1	3
	0	0	0	25%	75%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A análise das respostas dos gerentes e diretores sobre o Programa de Integração de Novos Colaboradores revela uma avaliação predominantemente positiva, embora com variações nas percepções entre as unidades organizacionais e os níveis hierárquicos.

Entre os gerentes, observa-se que 51,35% atribuíram nota 5, indicando elevado grau de aprovação. Adicionalmente, 27,03% atribuíram nota 4, o que reforça uma percepção positiva, embora sinalize oportunidades de aprimoramento. Um total de 16,22% dos respondentes indicou nota 3, sugerindo uma percepção neutra, enquanto apenas 5,40% atribuíram nota 2, demonstrando uma visão crítica minoritária quanto à efetividade do programa.

No que se refere às unidades, o Varejo destacou-se como a que mais valoriza o programa, com 11 notas 5 e 5 notas 4, demonstrando que a iniciativa tem respondido de forma satisfatória às demandas dessa área. A unidade Agrícola também apresentou avaliação favorável, com 6 notas 5 e 2 notas 4. A unidade Administrativo-Financeira apresentou exclusivamente notas 4 e 5, indicando que os gestores percebem o programa como bem estruturado e alinhado às suas necessidades. Em contrapartida, a unidade de Assessorias concentrou a maioria de suas respostas na nota 3, evidenciando uma percepção menos consolidada sobre os impactos da integração. Já a unidade de Pecuária apresentou distribuição mais dispersa, incluindo uma nota 2, o que pode indicar percepções menos favoráveis por parte de alguns gestores.

No grupo dos diretores, todas as respostas foram positivas, sem registro de notas 1, 2 ou 3. A maioria (75%) atribuiu nota 5, demonstrando elevado grau de satisfação com o programa. Apenas um diretor (25%) indicou nota 4, o que sugere reconhecimento da eficácia da iniciativa, ainda que com margem para eventuais melhorias. A unidade Agrícola, representada por este diretor, pode demandar adaptações específicas para um melhor alinhamento entre o conteúdo do programa e as realidades locais.

A divergência entre as percepções dos gerentes e diretores evidencia a necessidade de uma análise comparativa entre os diferentes níveis hierárquicos, a fim de identificar possíveis lacunas na implementação do programa e promover ajustes que contemplem de forma mais equitativa as diversas unidades.

A integração de novos colaboradores constitui uma etapa fundamental para a consolidação da cultura organizacional e o alinhamento das expectativas individuais aos objetivos institucionais. Schein (1999) define a socialização organizacional como o processo pelo qual os indivíduos assimilam os valores, normas e comportamentos esperados no contexto de trabalho. Marques (2018) complementa que a cultura é refletida no comportamento dos colaboradores, mesmo na ausência de supervisão direta, reforçando a importância de um processo de integração eficaz desde o início do vínculo empregatício. Teixeira et al. (2005), por sua vez, ressaltam que o envolvimento das pessoas é essencial para a eficácia das estratégias

organizacionais, o que justifica a necessidade de que os novos profissionais compreendam claramente a missão, a visão, os valores e os processos da organização.

Nesse sentido, programas estruturados de integração contribuem não apenas para o acolhimento, mas também para a aceleração do processo de adaptação, fortalecimento do engajamento e aumento do desempenho dos colaboradores, fatores que repercutem positivamente na sustentabilidade e nos resultados da Cooperativa.

O Programa de Integração de Novos Colaboradores foi reformulado com o intuito de atender às demandas emergentes decorrentes da expansão da Cooperativa e em adequações impostas pela Pandemia de Covid-19, em 2020. Atualmente, os encontros ocorrem semanalmente, às terças-feiras, com exceção dos períodos de fechamento da folha de pagamento. A modalidade adotada é virtual, em razão das dificuldades logísticas enfrentadas pelas unidades em deslocar os novos colaboradores até a sede administrativa. O conteúdo é transmitido de forma híbrida, por meio de vídeos gravados e interações ao vivo com representantes das áreas institucionais.

Apesar da adequação do formato, uma das principais limitações relatadas refere-se à ausência de espaços apropriados nas unidades para que os novos colaboradores acompanhem as transmissões com qualidade. Tal restrição pode comprometer a experiência inicial de integração e afetar a internalização da cultura organizacional e das práticas institucionais.

Com base na média geral atribuída ao item “Integração de Novos Colaboradores” — 4,24 entre os gerentes e 4,75 entre os diretores — constata-se que a iniciativa é bem avaliada, embora existam oportunidades para seu aprimoramento. A diferença nas percepções entre os dois grupos reforça a necessidade de ações contínuas de avaliação, ajustes na infraestrutura de apoio e fortalecimento da atuação consultiva do setor de Recursos Humanos, com vistas à ampliação da efetividade do programa e à promoção de uma experiência de integração mais equânime e eficaz em todas as unidades da Cooperativa.

A seguir, apresenta-se um resumo analítico dos principais resultados da pesquisa referente à macrocategoria Cultura Organizacional, composta pelas subcategorias Estrutura de Cargos e Salários, Integração de Novos Gerentes e Integração de Novos Colaboradores.

- Percepção geral: Gerentes e diretores avaliam positivamente a cultura organizacional, reconhecendo seu alinhamento aos valores da Cooperativa e sua influência no comportamento dos colaboradores. Diretores demonstram percepção ainda mais consolidada, reforçando a importância da cultura como elemento estratégico.

- Oportunidades de Melhoria: Apesar da avaliação favorável, surgem oportunidades de aprimoramento. Há necessidade de tornar a cultura organizacional ainda mais visível nas práticas cotidianas e fortalecer o sentimento de pertencimento em todas as unidades. Também foi identificado que é importante ampliar ações que integrem mais intensamente todos os níveis hierárquicos à cultura, de modo a reduzir eventuais diferenças na percepção entre gerentes e diretores.
- Perspectiva teórica sobre a temática: Os autores destacam que uma estrutura clara de cargos e salários e programas de integração eficazes fortalecem a imagem institucional, promovem segurança jurídica e favorecem o clima organizacional (Huczok, 2013). A integração também contribui para a assimilação de valores e comportamentos (Schein, 1999; Marques, 2018) e, aliada ao envolvimento das pessoas, é essencial para a eficácia das estratégias organizacionais (Teixeira et al., 2005).

4.4. DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS

Esta macrocategoria se subdivide em Treinamento de líderes, Treinamento e desenvolvimento de competências funcionais e Treinamento e desenvolvimento de competências comportamentais.

4.4.1. Treinamento de líderes

Os gerentes e diretores foram questionados sobre o seguinte: “O investimento em programas de capacitação e desenvolvimento de liderança garante que os colaboradores estejam preparados para enfrentar desafios e contribuir para a inovação e a competitividade da empresa”. A Tabela 26 apresenta as percepções dos gerentes por unidade de negócios.

Tabela 26 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ASSESORIA	0	0	1	3	0
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	1	2
AGRÍCOLA	0	1	3	2	4

PECUÁRIA	0	0	0	3	0
VAREJO	0	0	3	2	12
TOTAL	0	1	7	11	18
	0	2,70%	18,92%	29,73%	48,65%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A Tabela 27 apresenta as percepções dos diretores por unidade de negócios.

Tabela 27 - Percepções dos diretores por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	0	1
AGRÍCOLA	0	0	0	1	0
PECUÁRIA	0	0	0	0	1
VAREJO	0	0	0	0	1
TOTAL	0	0	0	1	3
	0	0	0	25%	75%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A análise comparativa entre as respostas de gerentes e diretores acerca dos programas de desenvolvimento de lideranças revela uma avaliação predominantemente positiva, embora com nuances distintas entre os dois níveis hierárquicos. Entre os gerentes, a maioria (48,65%) atribuiu nota máxima (5), indicando uma percepção amplamente favorável quanto à efetividade dos programas. Outros 29,73% deram nota 4, o que reforça a visão positiva, mas sugere a existência de oportunidades de aprimoramento. Um grupo menor (18,92%) adotou uma postura neutra (nota 3), sinalizando que nem todos os participantes percebem impacto direto dos programas em sua prática profissional. Apenas 2,70% atribuíram nota 2, representando uma minoria com percepção mais crítica.

No que se refere às unidades de atuação, o Varejo apresentou o maior índice de aprovação, com 12 notas 5, o que indica que os programas são especialmente bem avaliados nesse setor. A unidade Agrícola, por sua vez, registrou a única nota 2 e três notas 3, demonstrando uma percepção menos positiva. As Assessorias concentraram-se em notas 4, sem registros de nota 5, o que pode indicar que os programas são considerados úteis, porém, ainda não plenamente eficazes. A Pecuária, sem notas 5 e com respostas distribuídas entre notas 3 e 4, aponta para uma avaliação moderada. Já a unidade Administrativo-Financeira apresentou resultados mais favoráveis, em consonância com as unidades de melhor avaliação. Esses dados

evidenciam que, embora os programas sejam bem avaliados de forma geral, sua efetividade tende a variar conforme a área de atuação.

Entre os diretores, todas as respostas foram positivas, sem registros de discordância (notas 1 e 2) ou neutralidade (nota 3), o que demonstra um consenso sobre o valor estratégico dos programas. A maioria (75%) atribuiu nota 5, evidenciando elevado grau de aprovação, enquanto 25% deram nota 4, sugerindo que, embora reconheçam a relevância das ações formativas, percebem oportunidades de aprimoramento. Especificamente, os diretores das unidades Agrícola, Pecuária e Varejo atribuíram nota 5, sinalizando uma avaliação altamente positiva nessas áreas. O único diretor que atribuiu nota 4 pertence à unidade Administrativo-Financeira, indicando que, mesmo em um setor com boa avaliação entre os gerentes, ainda há margem para ajustes.

De modo geral, os diretores demonstram uma avaliação mais homogênea e otimista sobre a efetividade dos programas de desenvolvimento de lideranças. Entre os gerentes, apesar da predominância de percepções favoráveis, observa-se maior diversidade nas respostas, especialmente nas unidades de perfil mais técnico-operacional, como Pecuária, Agrícola e Assessorias, onde os efeitos dos programas são percebidos de forma menos evidente. Essa diferença entre os níveis hierárquicos reforça a importância de alinhar expectativas, monitorar os resultados práticos das formações e adaptar os programas às especificidades de cada setor, a fim de ampliar sua efetividade em toda a organização.

O investimento em programas de capacitação e desenvolvimento de lideranças constitui um dos pilares para a construção de uma cultura organizacional orientada à inovação e à sustentabilidade. Segundo Bichuetti (2011), os gestores têm responsabilidade direta pelo alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização, sendo imprescindível que estejam preparados para liderar pessoas e processos com eficiência. Nesse sentido, cabe à área de Recursos Humanos atuar como promotora de programas de desenvolvimento gerencial que contemplem a formação de competências, o fortalecimento da cultura organizacional e a gestão do desempenho. Complementarmente, Ulrich (2000) defende que os profissionais de RH devem dominar as práticas de formulação e implementação de estratégias, contribuindo ativamente para a capacitação dos líderes como agentes de transformação. Dweck (2017) também destaca a importância de uma mentalidade voltada ao crescimento (growth mindset), ressaltando que líderes com capacidade de aprendizagem e adaptação tendem a apresentar maior resiliência diante dos desafios organizacionais. O desenvolvimento contínuo das lideranças, portanto, não

apenas fortalece a capacidade de resposta da organização às demandas do ambiente externo, como também impulsiona a inovação e a competitividade no longo prazo.

O Plano de Treinamento da Cooperativa, instituído em 2020, foi estruturado com base em três eixos estratégicos: Melhoria da Performance, Expansão e Inovação. A qualificação voltada à Melhoria da Performance visa aprimorar as unidades estratégicas, promovendo maior eficácia e eficiência. A Expansão está relacionada ao desenvolvimento de competências que viabilizem a ampliação de produtos, serviços, negócios e novas filiais. Já a Inovação envolve a busca por alternativas voltadas à implementação de novos métodos de trabalho e ao fornecimento de soluções diferenciadas, com foco na obtenção de melhores resultados.

Além da definição temática, foram estabelecidas responsabilidades específicas entre a área de Recursos Humanos e as unidades de negócio. Coube ao RH o provimento de formações voltadas à preparação de colaboradores para assumir cargos de maior responsabilidade ou ampliar suas atribuições, conforme as demandas institucionais.

A primeira edição do programa, intitulada “Preparo”, foi realizada em 2021 e contou com a participação de 33 colaboradores, dos quais 52% foram promovidos. Apesar do índice expressivo, o programa passou por uma reformulação motivada por uma manifestação da alta liderança. Um dos diretores expressou dúvidas quanto à efetividade da iniciativa ao constatar que um colaborador por ele indicado não seria promovido por não atender aos critérios estabelecidos. Essa percepção motivou um redirecionamento estratégico, levando o RH a diversificar os formatos de desenvolvimento ofertados.

Sob a perspectiva da área de Recursos Humanos, a reformulação foi considerada positiva, pois reforçou o propósito central do programa: assegurar que as promoções estejam alinhadas aos perfis profissionais mais aderentes às exigências dos cargos e aos interesses da Cooperativa. Com isso, a ênfase passou a recair menos sobre expectativas de ascensão automática e mais sobre trajetórias construídas com base em competências, aderência cultural e adequação estratégica. A medida reflete uma gestão de pessoas orientada por critérios meritocráticos e sustentáveis, voltada à consolidação de lideranças que contribuam para a perenidade organizacional.

A análise das médias de satisfação com os programas de desenvolvimento de lideranças, a partir do tempo de vínculo dos respondentes com a Cooperativa, reforça esse cenário. Gestores com até 5 anos de empresa apresentaram a avaliação mais elevada (5,0), o que pode refletir maior entusiasmo com as práticas recentes de capacitação, bem como uma adesão mais imediata aos formatos atuais dos programas. Profissionais com 6 a 10 anos registraram a média mais baixa

(3,33), sugerindo lacunas percebidas nesse grupo, possivelmente associadas a momentos de transição metodológica. Já os colaboradores com maior tempo de casa demonstram médias crescentes e estáveis: 4,29 para 11 a 20 anos, 4,38 para 21 a 30 anos e 4,36 para mais de 30 anos, o que evidencia um reconhecimento consistente dos avanços promovidos ao longo do tempo.

Esse cenário demonstra a importância de manter uma abordagem integrada, contínua e adaptável nos programas de formação, garantindo que todos os perfis de gestores, independentemente do tempo de casa, percebam valor nas iniciativas oferecidas e mantenham-se alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

4.4.2 Treinamento e desenvolvimento de competências funcionais

"A oferta de treinamentos técnicos atende as demandas atuais e futuras das unidades de negócios". A Tabela 28 apresenta as percepções dos gerentes por unidade de negócios, no que se refere a essa questão.

Tabela 28 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ASSESORIA	0	0	1	2	1
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	2	1
AGRÍCOLA	0	1	3	4	2
PECUÁRIA	0	0	3	0	0
VAREJO	0	2	2	8	6
TOTAL	0	2	9	16	10
	0	5,41%	24,32%	43,24%	27,03%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

Na sequência, a Tabela 29 apresenta as percepções dos diretores por unidade de negócios.

Tabela 29 - Percepções dos diretores por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	1	0

AGRÍCOLA	0	0	0	1	0
PECUÁRIA	0	0	0	0	1
VAREJO	0	0	0	1	0
TOTAL	0	0	0	3	1
	0	0	0	75%	25%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A análise das respostas de gerentes e diretores sobre os treinamentos técnicos promovidos pela Cooperativa revela uma avaliação majoritariamente positiva, ainda que com variações importantes entre as unidades de negócios e os níveis hierárquicos. Nenhum dos gerentes atribuiu nota 1 (discordância total), o que indica reconhecimento unânime, em algum grau, do valor das capacitações técnicas ofertadas. A maioria das respostas (43,24%) corresponde à nota 4, sugerindo que os treinamentos são considerados eficazes, embora ainda haja espaço para aperfeiçoamentos. Um número expressivo de gerentes (27,03%) atribuiu nota máxima (5), sinalizando uma percepção bastante favorável quanto à adequação dos conteúdos às demandas das unidades. As respostas neutras (nota 3), atribuídas por 24,32% dos participantes, revelam que parte do grupo percebe os treinamentos como apenas parcialmente aderentes ou com impactos limitados. Apenas 5,41% dos gerentes atribuíram nota 2 (discordância parcial), evidenciando uma minoria com visão mais crítica sobre a efetividade das ações formativas.

Entre as unidades, o Varejo apresentou a maior concentração de respostas positivas, com seis notas 5 e oito notas 4, indicando que os treinamentos ofertados estão bem alinhados com as necessidades operacionais do setor. A unidade Administrativo-Financeira também se destacou positivamente, com todas as respostas concentradas entre notas 4 e 5, sem qualquer registro negativo. Em contraste, a unidade Agrícola concentrou a única resposta nota 2 e três respostas neutras (nota 3), revelando que parte dos gerentes dessa área não percebe os treinamentos como plenamente eficazes. A unidade Pecuária obteve apenas respostas neutras, sugerindo que os treinamentos ofertados podem não estar totalmente alinhados à realidade técnica ou às necessidades específicas da área. Já a unidade Assessorias apresentou uma percepção moderadamente positiva, com uma resposta neutra e duas notas 4.

No grupo dos diretores, a avaliação foi ainda mais positiva. Nenhuma nota 1, 2 ou 3 foi registrada, indicando consenso sobre a relevância dos treinamentos técnicos no nível estratégico. A maioria (75%) atribuiu nota 4, enquanto 25% atribuíram nota 5. Esses dados demonstram uma percepção favorável, ainda que predominem visões de que os treinamentos são eficazes, mas com oportunidades de aprimoramento. A unidade Pecuária foi a única a

receber nota máxima (5) de seu diretor, o que contrasta com a avaliação mais neutra dos gerentes da mesma unidade, sugerindo uma possível desconexão entre as percepções estratégicas e operacionais. Nas demais unidades, a atribuição da nota 4 por parte dos diretores sugere uma visão positiva, mas que ainda aponta para a necessidade de ajustes nos conteúdos, formatos ou abordagens dos treinamentos, a fim de garantir maior aderência às demandas específicas das áreas.

A oferta de treinamentos técnicos direcionados às necessidades atuais e futuras das unidades de negócios é essencial para assegurar a efetividade operacional e a sustentabilidade da organização em um contexto competitivo e em constante transformação. De acordo com Ulrich (2000), cabe à área de Recursos Humanos desenvolver continuamente as competências técnicas dos colaboradores, preparando-os para enfrentar os desafios organizacionais. Essa perspectiva é reforçada por Bichuetti (2011), ao destacar que é responsabilidade dos gestores alcançar os objetivos estratégicos e operacionais, o que requer equipes técnica e continuamente qualificadas. Boon (2018) complementa, argumentando que o capital humano, quando bem desenvolvido e alinhado às estratégias organizacionais, constitui uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

No âmbito do Plano de Desenvolvimento de Competências Técnicas da Cooperativa, instituído em 2020, ficou definido que os setores seriam responsáveis por levantar suas demandas específicas de capacitação, enquanto o setor de Recursos Humanos atuaria na viabilização das ações formativas. Contudo, observa-se que, ao longo desse período, as unidades de negócio apresentaram baixa mobilização nesse processo. Diante desse cenário, o RH adotou uma postura mais ativa, realizando reuniões específicas com as unidades para identificar lacunas e planejar estratégias de capacitação mais adequadas.

Como exemplo dessa nova abordagem, destaca-se o Programa de Desenvolvimento de Vendas, estruturado para atender diferentes níveis de responsabilidade, oferecendo formações específicas para gestores de vendas, vendedores referência e vendedores em geral. O programa abrange toda a cadeia comercial, com o objetivo de qualificar continuamente os profissionais e promover a melhoria dos resultados operacionais.

Ainda que iniciativas como essa representem avanços relevantes, a média de avaliação atribuída pelos gerentes (4,00) e pelos diretores (4,25) ao item relacionado ao desenvolvimento de competências técnicas indica que ainda há margem para evolução. A diferença entre as médias sugere que, no nível estratégico, a percepção é ligeiramente mais favorável, enquanto

no nível operacional, as ações podem estar sendo percebidas como insuficientemente visíveis ou efetivas.

Diante desse contexto, impõe-se a necessidade de o setor de Recursos Humanos assumir uma postura mais propositiva, superando a lógica reativa anteriormente vigente. A formulação de programas formativos mais estruturados e personalizados, articulados às demandas reais das unidades, é fundamental para a consolidação de uma cultura organizacional orientada ao aprendizado contínuo e à excelência técnica. A atuação do RH no desenvolvimento técnico, portanto, deve ser compreendida como parte estratégica da gestão de pessoas, essencial para a qualificação das equipes e para o alcance dos resultados organizacionais de forma integrada e sustentável.

4.4.3. Treinamento e desenvolvimento de competências comportamentais

As respostas à questão "a oferta de treinamentos comportamentais atende as demandas atuais e futuras das unidades de negócios" estão representadas e analisadas na sequência, iniciando-se com a Tabela 30.

Tabela 30 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ASSESORIA	0	0	1	2	1
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	2	1
AGRÍCOLA	0	1	3	4	2
PECUÁRIA	0	0	3	0	0
VAREJO	0	1	2	8	6
TOTAL	0	2	9	16	10
	0	5,41%	24,32%	43,24%	27,03%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A Tabela 31 apresenta as percepções dos diretores por unidade de negócios.

Tabela 31 - Percepções dos diretores por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	1	0

AGRÍCOLA	0	0	0	1	0
PECUÁRIA	0	0	0	0	1
VAREJO	0	0	0	1	0
TOTAL	0	0	0	3	1
	0	0	0	75%	25%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A avaliação dos treinamentos comportamentais evidencia uma percepção geral positiva entre os gerentes, embora com variações relevantes entre as unidades de negócios. Nenhum dos respondentes atribuiu a nota mínima (1), o que indica a ausência de percepções totalmente negativas. Contudo, 5,41% atribuíram nota 2, sugerindo uma visão pontualmente crítica quanto à efetividade dos treinamentos ofertados. Um número expressivo (43,24%) avaliou com nota 4, sinalizando boa aceitação dos programas, ainda que com espaço para aperfeiçoamentos. Além disso, 27,03% dos gerentes deram nota 5, demonstrando concordância total quanto à adequação dos treinamentos às necessidades comportamentais das unidades. Por outro lado, 24,32% optaram pela nota 3 (neutra), o que indica que uma parcela significativa dos respondentes considera os treinamentos apenas parcialmente aderentes às realidades e aos desafios específicos de suas áreas de atuação.

A análise por unidade revela diferenças significativas. O setor de Varejo concentrou o maior número de avaliações positivas, com oito respostas na nota 4 e seis na nota 5, evidenciando reconhecimento claro da contribuição dos treinamentos comportamentais nesse contexto. A unidade Administrativo-Financeira também apresentou percepção majoritariamente favorável, com duas respostas na nota 4 e uma na nota 5. Em contrapartida, a Pecuária concentrou exclusivamente respostas neutras (nota 3), o que pode refletir a percepção de que os treinamentos oferecidos não contemplam plenamente as especificidades dessa área. A unidade Agrícola apresentou diversidade de respostas, incluindo uma nota 2, o que sugere uma avaliação mais crítica, embora ainda predominem percepções positivas. Já a unidade de Assessorias apresentou avaliações intermediárias, com predomínio de notas 4 e uma resposta neutra.

Entre os diretores, observa-se uma percepção bastante positiva, ainda que moderada. Três respondentes atribuíram nota 4 (75%) e um atribuiu nota 5 (25%), o que demonstra reconhecimento da relevância dos treinamentos comportamentais para a formação e o desenvolvimento das equipes. Vale destacar que, embora nenhum diretor tenha participado diretamente dos treinamentos ofertados, todos avaliaram a prática de maneira positiva, sugerindo apoio institucional à sua continuidade. A ausência de respostas negativas ou neutras

por parte desse grupo reforça a legitimidade dos treinamentos comportamentais como componente estratégico de apoio à gestão e ao fortalecimento das competências relacionais no contexto da Cooperativa.

Os treinamentos comportamentais são fundamentais para o desenvolvimento de competências interpessoais, emocionais e de liderança, contribuindo para a formação de equipes mais coesas, resilientes e alinhadas à cultura organizacional. De acordo com Teixeira et al. (2005), transformações na gestão, nos valores e na cultura organizacional somente se concretizam com o envolvimento e preparo adequado das pessoas, sendo os treinamentos uma ferramenta estratégica nesse processo. Dweck (2017) também destaca a importância da mentalidade voltada ao crescimento (growth mindset), reforçando que líderes com maior capacidade de aprendizagem e adaptação tendem a ser mais resilientes frente aos desafios organizacionais. No contexto das cooperativas, onde os princípios do cooperativismo orientam a gestão e as práticas de trabalho, o desenvolvimento comportamental fortalece atitudes alinhadas à missão institucional, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo, ético e voltado a resultados sustentáveis.

Historicamente, os treinamentos com foco em competências comportamentais não figuravam entre as prioridades da Cooperativa. A partir de 2020, com a implantação de um planejamento estruturado pela área de Recursos Humanos, fundamentado em demandas organizacionais e em análises de perfis comportamentais, essa dimensão passou a ser considerada estratégica para o fortalecimento institucional. A proposta teve como objetivo promover o desenvolvimento de líderes mais conscientes de suas necessidades de aprimoramento e mais preparados para lidar com as diversas características comportamentais de suas equipes.

Com esse redirecionamento, consolidou-se o entendimento de que o desenvolvimento comportamental é essencial para a construção de relações interpessoais produtivas e para a promoção de ambientes de trabalho colaborativos. Ainda assim, observa-se que nem todos os gerentes aderiram plenamente à proposta, o que evidencia desafios no processo de internalização e valorização dessas competências no nível operacional.

Embora a diretoria apoie institucionalmente os treinamentos comportamentais, não houve participação efetiva de seus membros nas atividades ofertadas, o que pode ter limitado o fortalecimento de uma cultura organizacional mais centrada na aprendizagem contínua e na liderança empática. Ainda assim, as avaliações atribuídas por esse grupo – 75% nota 4 e 25% nota 5 – demonstram respaldo estratégico à manutenção da prática.

Dentre as metodologias utilizadas, destaca-se a adoção do Eneagrama da Personalidade como ferramenta padrão nos processos formativos voltados a novos líderes e a colaboradores com potencial de assumir posições de liderança. Essa abordagem tem contribuído para a compreensão dos estilos de comportamento e para o aprimoramento das relações interpessoais, promovendo intervenções mais assertivas e o aproveitamento estratégico dos pontos fortes de cada perfil. Como resultado, observa-se uma melhoria na qualidade das interações entre gerência e diretoria, com maior fluidez comunicacional, alinhamento de expectativas e fortalecimento de práticas colaborativas no cotidiano organizacional.

A seguir, apresenta-se um resumo analítico dos principais resultados da pesquisa referente à macrocategoria Desenvolvimento de Talentos, que incluiu as subcategorias Treinamento e Desenvolvimento de Líderes; Treinamento e Desenvolvimento de Competências Funcionais; Treinamento e Desenvolvimento de Competências Comportamentais.

- Percepção geral: Os programas de desenvolvimento de talentos foram bem avaliados por gerentes e diretores, com destaque para o impacto positivo dos treinamentos técnicos, comportamentais e de liderança, considerados relevantes para o desempenho das equipes e o alinhamento estratégico.
- Oportunidades de Melhoria: Apesar da boa aceitação, os dados revelam necessidade de maior personalização dos treinamentos às realidades das unidades, especialmente em áreas mais técnicas. Também foi apontado que é preciso fortalecer a internalização das competências no cotidiano das equipes, garantir a participação ativa de todas as lideranças nos programas e ampliar o acompanhamento dos resultados práticos das ações formativas. A integração entre o RH e as unidades operacionais ainda pode ser aprimorada para potencializar o impacto dos programas.
- Perspectiva teórica sobre a temática: O desenvolvimento de talentos é apontado pela literatura como essencial para o alinhamento estratégico, a construção de vantagem competitiva e a formação de equipes resilientes. Ulrich (2000), Bichuetti (2011) e Boon (2018) destacam a importância do desenvolvimento contínuo de competências. Teixeira et al. (2005) e Dweck (2017) reforçam que a qualificação e a mentalidade de crescimento são fundamentais para a adaptação a mudanças e a atuação eficaz da liderança.

4.5. COMUNICAÇÃO

4.5.1. Comunicação interna

Aborda-se a categoria Comunicação a partir das subdivisões Categoria interna e Categoria Externa. “Os canais de comunicação interna utilizados pelo RH atendem as necessidades dos setores” é a questão base inicial, representada na Tabela 32, com as percepções dos gerentes por unidade de negócios.

Tabela 32 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ASSESORIA	0	0	2	2	1
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	2	0	1
AGRÍCOLA	0	0	4	5	1
PECUÁRIA	0	0	3	2	1
VAREJO	0	1	2	4	10
TOTAL	0	1	10	12	13
	0	5,40%	27,03%	32,43%	35,14%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A Tabela 33 apresenta as percepções dos diretores por unidade de negócios.

Tabela 33 - Percepções dos diretores por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	1	0
AGRÍCOLA	0	0	0	1	0
PECUÁRIA	0	0	0	0	1
VAREJO	0	0	0	1	0
TOTAL	0	0	0	3	1
	0	0	0	75%	25%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A análise das respostas dos gerentes (Tabela 32) indica que há uma percepção majoritariamente positiva sobre os canais de comunicação interna conduzidos pelo RH.

Nenhum gerente discordou totalmente (nota 1), o que sugere que todos reconhecem algum nível de funcionalidade nesses canais. A maioria (35,14%) concorda totalmente (nota 5),

demonstrando que o RH atende bem às necessidades comunicacionais em diversas áreas, enquanto 32,43% atribuíram nota 4, sinalizando reconhecimento com ressalvas. Um percentual significativo (27,03%) optou por nota 3, sugerindo neutralidade ou percepção de impacto limitado. Apenas 5,40% deram nota 2, apontando falhas pontuais.

Entre os destaques por unidade, o Varejo apresentou a avaliação mais favorável, com grande concentração de notas 5 e 4. Em contrapartida, as unidades Administrativo-Financeira, Assessorias e Agrícola concentraram mais respostas neutras, indicando que esses setores percebem limitações na efetividade dos canais. A unidade Pecuária, por sua vez, destacou-se pela ausência de respostas negativas, com todos os gerentes avaliando a comunicação interna com notas 4 ou 5.

No grupo dos diretores (Tabela 33), a percepção foi ainda mais positiva. Nenhum deles discordou (notas 1 ou 2) ou permaneceu neutro (nota 3), o que reforça a ideia de reconhecimento generalizado da funcionalidade dos canais. A maioria (75%) atribuiu nota 4, reconhecendo a efetividade da comunicação, mas indicando espaço para melhorias. Apenas 25% deram nota 5, demonstrando que poucos a consideram totalmente alinhada às necessidades estratégicas.

Entre os diretores, os das unidades Administrativo-financeira, Agrícola e Varejo atribuíram nota 4, mantendo uma visão crítica construtiva sobre os canais. O único diretor que atribuiu nota 5 está na unidade Pecuária, alinhando-se à percepção dos gerentes dessa área quanto à efetividade plena da comunicação interna.

A comunicação interna exerce papel estratégico na promoção da transparência, do alinhamento institucional e do engajamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais. No ambiente cooperativo, essa função torna-se ainda mais relevante, pois fortalece os vínculos entre os diferentes níveis hierárquicos e reforça os princípios da participação democrática e da intercooperação. Segundo Zanelli (2019), a construção de ambientes organizacionais saudáveis está diretamente relacionada à qualidade das relações interpessoais e à existência de canais eficazes de comunicação, que favoreçam o compartilhamento de informações e a construção de confiança mútua. Marques (2018) complementa ao afirmar que o alinhamento entre missão, visão e valores da organização só é possível quando esses elementos são amplamente comunicados e compreendidos por todos os envolvidos. Nessa perspectiva, Leite (2010) destaca que a “comunicação passou a ocupar lugar de grande importância dentro das empresas”, reforçando que “cabe aos gestores de Recursos

Humanos criar um plano diretor de comunicação com foco nos valores de cada organização, para que eles sejam transmitidos com maior clareza para o mercado”. Dessa forma,

a comunicação interna deve ser compreendida como uma ferramenta essencial para sustentar a cultura organizacional, apoiar os processos de transformação e fortalecer o posicionamento estratégico da instituição

Embora existam canais institucionais de comunicação, como murais e avisos, observa-se que seu uso não é padronizado entre os diferentes setores e filiais. Além disso, não há informativos internos sistemáticos, e o canal de ética ainda está em fase de implantação. Esse cenário aponta para a ausência de uma estratégia de comunicação interna mais estruturada e robusta, condizente com o porte e a complexidade da Cooperativa.

A responsabilidade pela disseminação de informações acaba recaindo majoritariamente sobre os gerentes, que precisam repassar orientações e comunicados para suas equipes. Essa dinâmica pode resultar em assimetrias na comunicação, com variações significativas na forma, no conteúdo e na frequência com que as informações chegam aos colaboradores, especialmente nas unidades mais afastadas. Diante disso, torna-se evidente a necessidade de o setor de Recursos Humanos, em parceria com a alta gestão, investir na qualificação e formalização dos processos comunicacionais, assegurando que todas as unidades recebam as informações institucionais de forma clara, acessível e uniforme. Tal medida contribuirá não apenas para o alinhamento estratégico, mas também para o fortalecimento da cultura organizacional e do engajamento dos colaboradores.

4.5.2. Comunicação externa

“Os canais de comunicação externa, utilizados pelo RH atendem as necessidades dos setores”. A Tabela 34 apresenta as percepções dos gerentes por unidade de negócios, no que se refere ao tema comunicação externa.

Tabela 34 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ASSESORIA	0	0	2	1	1
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	1	1	1
AGRÍCOLA	0	0	4	4	2
PECUÁRIA	0	0	1	2	0
VAREJO	0	3	2	9	3
TOTAL	0	3	10	17	7

	0	8,11%	27,03%	45,94%	18,92%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A Tabela 35 apresenta as percepções dos diretores por unidade de negócios.

Tabela 35 – Percepções dos diretores por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	0	1
AGRÍCOLA	0	0	0	0	1
PECUÁRIA	0	0	0	0	1
VAREJO	0	0	0	0	1
TOTAL	0	0	0	0	4
	0	0	0	0	100%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A análise das respostas dos gerentes indica uma percepção positiva, porém moderada, sobre os canais de comunicação externa conduzidos pelo RH. Nenhum gerente atribuiu nota 1, o que demonstra que todos reconhecem algum nível de funcionalidade nesses canais. A maioria (45,95%) concedeu nota 4, sugerindo que os canais são considerados úteis, mas ainda com oportunidades de aprimoramento. Apenas 18,92% deram nota 5, apontando que alguns setores veem a comunicação externa do RH como altamente eficaz. Além disso, 27,03% optaram por nota 3 (neutro), revelando uma parcela significativa de gerentes que não percebe grande impacto ou vê espaço para melhorias. Um grupo menor (8,11%) deu nota 2, indicando insatisfação parcial.

No recorte por unidade, o Varejo se destacou com as avaliações mais positivas, enquanto Agrícola e Pecuária concentraram respostas mais neutras, inclusive com a presença de notas 2. Esses dados sugerem que a percepção de eficácia da comunicação externa varia entre os setores, sendo necessário um olhar mais atento às especificidades de cada área.

Entre os diretores, a percepção foi unânime e extremamente favorável: todos atribuíram nota 5 (100%), indicando que os canais de comunicação externa do RH são considerados totalmente eficazes em atender às necessidades da alta gestão. Não houve nenhuma avaliação neutra ou negativa (notas 1, 2 ou 3).

No recorte por unidade, todos os diretores — independentemente da área — mantiveram essa visão de excelência, demonstrando que, no nível estratégico, a comunicação externa do RH é plenamente validada como eficaz.

A comunicação externa, quando articulada com estratégias de fortalecimento da imagem empregadora (employer branding), exerce um papel essencial na consolidação da reputação institucional e na valorização da marca organizacional no ambiente competitivo. De acordo com Cavalcante (2016), a imagem empregadora está intrinsecamente relacionada à gestão de pessoas e à capacidade da organização de atrair e reter talentos, tornando-se um diferencial estratégico especialmente em mercados que demandam profissionais qualificados e engajados. No contexto das cooperativas, essa prática assume relevância ainda maior, pois permite projetar para a sociedade seus valores, princípios e compromissos com o desenvolvimento sustentável e social. Leite (2010) reforça que cabe ao setor de Recursos Humanos elaborar um plano diretor de comunicação alinhado aos valores institucionais, garantindo que esses sejam comunicados com clareza ao público externo. Dessa forma, o investimento em ações de comunicação externa não apenas fortalece a identidade institucional e amplia a visibilidade da Cooperativa, como também contribui para o engajamento dos colaboradores, o sentimento de pertencimento e o posicionamento da organização como uma empregadora atrativa, ética e socialmente responsável

A Cooperativa mantém sua comunicação externa por meio de diferentes canais institucionais, incluindo redes sociais, um programa de rádio diário e uma revista mensal, voltada à divulgação de informações relevantes aos associados. Esses veículos são utilizados para comunicar ações comerciais, iniciativas socioambientais, eventos institucionais e, eventualmente, conteúdos direcionados ao público interno, como o grupo de funcionários. A recente reformulação do setor de Assessorias tem promovido avanços nesse processo de comunicação com a comunidade, com ênfase em reforçar a visibilidade das contribuições sociais e ambientais da Cooperativa em sua área de atuação.

Diante desse cenário, evidencia-se a necessidade de o setor de Recursos Humanos, em parceria com as áreas institucionais, desenvolver estratégias mais eficazes de comunicação organizacional que promovam maior clareza, engajamento e alinhamento entre os públicos interno e externo. Embora o foco principal esteja voltado às práticas internas, esse é um aspecto com elevado potencial para o fortalecimento da marca empregadora da Cooperativa.

Ao qualificar os canais de comunicação e torná-los mais integrados, inclusivos e atrativos, fomenta-se um ambiente institucional mais favorável à valorização da cultura

organizacional, ao fortalecimento da identidade institucional e à atração e retenção de talentos alinhados aos princípios e objetivos cooperativistas.

A seguir, apresenta-se um resumo analítico dos principais resultados da pesquisa referente à macrocategoria Comunicação, estruturada a partir das subcategorias Comunicação Interna e Comunicação Externa.

- Percepção geral: Os respondentes avaliam de forma positiva a comunicação na Cooperativa reconhecendo sua importância para o fortalecimento da cultura organizacional, o alinhamento estratégico e a integração entre setores. Apesar das avaliações favoráveis, surgem nuances entre as unidades e grupos respondentes, indicando que, embora os canais de comunicação internos e externos sejam funcionais, ainda há espaço para torná-los mais padronizados e estratégicos.
- Oportunidades de Melhoria: As principais oportunidades de melhoria apontam para a necessidade de estruturar melhor os canais internos, padronizar a comunicação entre as unidades, ampliar a integração dos públicos interno e externo e fortalecer a visibilidade das ações institucionais. Há também a necessidade de qualificar o repasse das informações, reduzir a dependência de comunicação apenas via lideranças e consolidar o uso de instrumentos mais eficientes e sistemáticos.
- Perspectiva teórica sobre a temática: A literatura reforça que a comunicação, tanto interna quanto externa, é essencial para fortalecer a cultura organizacional, promover ambientes saudáveis e consolidar a imagem institucional. Zanelli (2019) e Leite (2010) destacam que relações interpessoais de qualidade e canais eficazes são fundamentais nesse processo. Cavalcante (2016) salienta o papel da comunicação externa na atração de talentos, enquanto Leite (2010) enfatiza que o RH deve alinhar os planos de comunicação aos valores organizacionais para reforçar sua identidade e reputação.

4.6. PROCESSOS CÍCLICOS E DEMANDAS PONTUAIS

A abordagem dos Processos cíclicos e demandas pontuais inclui as subcategorias Recrutamento e seleção, Resolução de problemas, Sinergia/empatia com os gestores e Profissionais da equipe.

4.6.1. Recrutamento e seleção

Os respondentes analisaram a questão: “Os processos de recrutamento e seleção garantem que os candidatos mais adequados sejam apresentados aos setores demandantes”. A Tabela 36 apresenta as percepções dos gerentes por unidade de negócios.

Tabela 36 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ASSESORIA	0	0	1	1	2
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	1	2
AGRÍCOLA	0	0	3	4	3
PECUÁRIA	0	0	2	1	0
VAREJO	0	0	5	5	7
TOTAL	0	0	11	12	14
	0	0	29,73%	32,43%	37,84%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A Tabela 37 apresenta as percepções dos diretores por unidade de negócios.

Tabela 37 – Percepções dos diretores por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	0	1
AGRÍCOLA	0	0	0	1	0
PECUÁRIA	0	0	0	1	0
VAREJO	0	0	0	1	0
TOTAL	0	0	0	3	1
	0	0	0	75%	25%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A análise das respostas dos gerentes evidencia uma percepção predominantemente positiva em relação à efetividade dos processos de recrutamento e seleção. Nenhum dos respondentes atribuiu notas 1 ou 2, o que indica a ausência de avaliações negativas quanto a essa prática. A maioria dos gerentes (37,84%) atribuiu nota máxima (5), reconhecendo que os processos atendem plenamente às demandas das unidades. Outros 32,43% atribuíram nota 4,

reforçando uma visão favorável, ainda que com a indicação de possíveis melhorias. Já 29,73% adotaram uma postura neutra (nota 3), sugerindo que uma parcela relevante dos gerentes percebe os processos de recrutamento e seleção como apenas parcialmente eficazes ou passíveis de aperfeiçoamento.

Ao observar as respostas por unidade de atuação, verifica-se que o setor de Varejo apresenta o maior nível de aprovação, com sete notas máximas e cinco notas 4, revelando elevado grau de satisfação com os processos seletivos. As unidades Administrativo-Financeira e Assessorias também demonstraram avaliações positivas, com predominância de respostas entre as notas 3 e 5 e ausência de avaliações negativas, o que sugere que os processos têm atendido de maneira satisfatória às suas respectivas demandas. Por outro lado, a unidade Agrícola destacou-se pela concentração de respostas neutras (três notas 3), indicando que os processos de recrutamento e seleção podem não estar plenamente alinhados às especificidades da área. A unidade de Pecuária, por sua vez, não registrou nenhuma nota 5 e apresentou duas avaliações neutras, o que sinaliza a necessidade de ajustes nos processos para atender de forma mais assertiva às particularidades dessa unidade.

Entre os diretores, a percepção geral também é positiva, embora se reconheça espaço para aprimoramentos. Três dos quatro diretores atribuíram nota 4, nas unidades Agrícola, Pecuária e Varejo, indicando que, apesar de considerarem os processos eficazes, há possibilidades de melhoria. Apenas um diretor, da unidade Administrativo-Financeira, concedeu nota máxima (5), sugerindo uma avaliação altamente favorável quanto à eficácia dos processos seletivos nessa área. A predominância da nota 4 entre os diretores reforça a percepção de que os procedimentos atuais são satisfatórios, mas que ainda requerem aprimoramentos para garantir maior aderência aos perfis desejados e alinhamento com os objetivos estratégicos da Cooperativa.

O processo de recrutamento e seleção configura-se como uma etapa essencial da gestão de pessoas, impactando diretamente na qualidade e no alinhamento dos profissionais que integram a organização. No contexto das cooperativas, essa etapa assume importância ainda mais significativa, pois deve considerar não apenas os critérios técnicos e comportamentais exigidos pelos cargos, mas também a aderência aos valores e princípios cooperativistas. Dutra (2012) ressalta que o alinhamento entre as competências requeridas e as disponíveis no mercado é determinante para assegurar o desempenho organizacional e o desenvolvimento contínuo das pessoas. Assim, a adoção de práticas criteriosas e estruturadas de recrutamento e seleção contribui para a formação de equipes mais engajadas, alinhadas à cultura institucional e

preparadas para promover a sustentabilidade e a perenidade da organização em ambientes marcados por constante transformação.

Com base nas informações obtidas, observa-se que a área de Recrutamento e Seleção da Cooperativa enfrenta um cenário desafiador, marcado por alta demanda e pela complexidade de atrair e reter talentos em um contexto regional de pleno emprego. Com uma média mensal de 150 vagas abertas e uma equipe composta por três analistas responsáveis pelos processos seletivos em todas as unidades de negócio, a pressão por eficiência e agilidade é constante. Apesar dos avanços implementados como a adoção de plataformas digitais, entrevistas remotas, ampliação dos canais de divulgação e ações pontuais de captação, a expansão da Cooperativa e a elevada taxa de rotatividade, de aproximadamente 5% ao mês, evidenciam a necessidade de estratégias mais integradas.

A dificuldade na contratação, sobretudo em áreas com culturas organizacionais distintas e maior escassez de mão de obra, reforça a relevância de práticas inovadoras e adaptativas. Nesse cenário, a preparação de lideranças tem se revelado essencial para a compreensão das novas gerações e para a implementação de medidas voltadas à diminuição de desligamentos, como a contratação para jornadas de meio turno, ofertar vagas para pessoas com mais de 60 anos, vagas específicas para estudantes, flexibilização de horários e transferências internas.

Conclui-se, portanto, que apesar dos avanços obtidos, o setor de Recrutamento e Seleção necessita intensificar ações preventivas e articuladas com os demais processos de gestão de pessoas, de modo a alinhar expectativas organizacionais e individuais, reduzir a rotatividade e assegurar a sustentabilidade do capital humano frente aos desafios decorrentes da expansão e da diversidade organizacional.

4.6.2. Resolução de problemas

“O RH apresenta uma postura colaborativa e confiável, municiando tecnicamente o gestor para que o mesmo possa tomar decisões mais assertivas na resolução de questões conflituosas decorrentes da relação trabalhista”, é a questão geradora das percepções expressas nas duas tabelas seguintes, sendo que a Tabela 38 apresenta as percepções dos gerentes por unidade de negócios.

Tabela 38 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5

ASSESORIA	0	0	0	1	3
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	1	2
AGRÍCOLA	0	0	1	7	2
PECUÁRIA	0	0	0	1	2
VAREJO	0	1	3	2	11
TOTAL	0	1	4	12	20
	0	2,70%	10,81%	32,43%	54,06%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A Tabela 39 apresenta as percepções dos diretores por unidade de negócios.

Tabela 39 - Percepções dos diretores por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	0	1
AGRÍCOLA	0	0	0	0	1
PECUÁRIA	0	0	0	0	1
VAREJO	0	0	0	1	0
TOTAL	0	0	0	1	3
	0	0	0	25%	75%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A análise das respostas dos gerentes e diretores sobre a atuação do setor de Recursos Humanos como parceiro confiável na resolução de conflitos revela uma avaliação amplamente positiva, embora com nuances relevantes entre os diferentes grupos e unidades.

Entre os gerentes, observa-se uma percepção majoritariamente favorável. Nenhum respondente atribuiu nota 1 (discordância total), o que indica o reconhecimento, mesmo que parcial, do valor estratégico do apoio prestado pelo RH. A maioria (54,06%) conferiu nota máxima (5), evidenciando uma avaliação altamente positiva quanto à efetividade e à confiabilidade do setor no suporte à gestão de pessoas. Outros 32,43% atribuíram nota 4, sugerindo satisfação com a atuação do RH, ainda que identifiquem espaço para melhorias. Um grupo menor (10,81%) apresentou uma posição neutra (nota 3), o que pode indicar uma percepção de impacto limitado ou inconsistência na atuação do setor, enquanto apenas 2,70% atribuíram nota 2, representando uma minoria com visão mais crítica.

A análise por unidade revela que o Varejo concentrou a maior quantidade de notas 5, o que reforça a percepção de uma atuação eficaz do RH nesse setor. As unidades Assessorias e

Administrativo-Financeira também obtiveram respostas exclusivamente entre notas 4 e 5, refletindo uma avaliação amplamente positiva. Na unidade Agrícola, observam-se respostas predominantemente na faixa de nota 4, com um registro neutro (nota 3), sugerindo um alinhamento parcial do setor às demandas locais. A unidade Pecuária apresentou uma distribuição equilibrada entre notas 4 e 5, sem avaliações negativas. Curiosamente, o único registro de nota 2 também foi observado no Varejo, apontando para uma exceção pontual.

No grupo dos diretores, a avaliação foi unânime e positiva. Nenhuma nota inferior a 4 foi registrada. A maioria (75%) atribuiu nota 5, evidenciando uma forte valorização da atuação do RH como parceiro estratégico. A única nota 4 (25%) foi atribuída por um diretor da unidade Varejo, o que pode sinalizar expectativas mais elevadas ou demandas específicas nessa área. Ressalta-se que, mesmo sem participação direta nas ações operacionais, todos os diretores demonstraram reconhecimento quanto à importância do suporte do RH na mediação de conflitos e no fortalecimento das práticas de gestão de pessoas.

Em síntese, os dados indicam que os diretores possuem uma percepção consolidada sobre a atuação estratégica do RH, enquanto os gerentes, ainda que majoritariamente positivos, apresentam avaliações mais heterogêneas, o que aponta para oportunidades de ajustes específicos conforme a realidade de cada unidade.

A literatura reforça a relevância da atuação consultiva e técnica do setor de Recursos Humanos na mediação de conflitos organizacionais. Leite (2010) destaca que o RH deve ir além da execução de políticas e atuar como consultor estratégico, orientando os gestores quanto aos aspectos legais, culturais e humanos das relações de trabalho. Ulrich (2000) defende a participação ativa do RH no apoio à liderança, fornecendo informações e práticas que favoreçam a resolução de conflitos e a construção de um ambiente organizacional saudável. Complementarmente, Teixeira et al. (2005) enfatizam que a efetividade das mudanças institucionais depende do envolvimento das pessoas e da mediação qualificada das relações, exigindo do RH conhecimento técnico e sensibilidade organizacional. Assim, ao exercer seu papel de forma confiável e colaborativa, o setor de Recursos Humanos contribui significativamente para a coesão interna e para a sustentabilidade das práticas gerenciais.

A análise dos dados também evidencia uma tendência de que gestores com menor tempo de vínculo com a Cooperativa atribuem avaliações mais elevadas à atuação do RH na resolução de problemas relacionados à gestão de pessoas. Aqueles com até 5 anos de casa atribuíram nota máxima (5,0), seguidos pelos que têm entre 6 e 10 anos, com média de 4,67. Esse resultado pode estar relacionado à maior abertura desses profissionais às práticas mais recentes

implementadas pela área de Recursos Humanos, bem como à familiaridade com os processos estruturados após a reestruturação organizacional de 2019, considerando também que esses gestores participaram do Programa de Integração do Novos Gerentes, deste modo, foram inseridos já sob o novo modelo de atuação, o que facilita a internalização das diretrizes institucionais e fortalece a percepção do RH como um parceiro estratégico.

Por outro lado, gestores com mais tempo de casa demonstraram médias ligeiramente inferiores: 4,50 entre os que possuem de 11 a 30 anos de vínculo, e 4,07 entre aqueles com mais de 30 anos na organização. Essa diferença pode indicar que os profissionais mais antigos, por terem vivenciado modelos anteriores de gestão, ainda adotam práticas tradicionais na condução de questões relacionadas à gestão de pessoas, muitas vezes sem aderência plena às políticas institucionais atuais. Isso pode incluir desde o descumprimento de procedimentos formais, fundamentais para a segurança jurídica, até a pouca valorização de ações voltadas ao fortalecimento do clima organizacional.

Diante desse cenário, é recomendável que a área de Recursos Humanos intensifique sua atuação como consultoria interna, especialmente junto aos gestores com maior tempo de casa. A adoção de estratégias de sensibilização, capacitação contínua e acompanhamento das práticas gerenciais pode contribuir para a padronização de condutas, o alinhamento às diretrizes institucionais e a consolidação de uma cultura organizacional mais coesa, capaz de sustentar os processos de gestão de pessoas de forma efetiva e sustentável.

4.6.3. Sinergia/empatia com os gestores

A subcategoria Sinergia/empatia com os gestores foi pensada a partir da questão “o RH demonstra um nível significativo de empatia ao abordar e atender as demandas geradas pelos diferentes setores”. A Tabela 40 apresenta as percepções dos gerentes por unidade de negócios.

Tabela 40 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ASSESORIA	0	0	0	2	2
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	2	1
AGRÍCOLA	0	1	1	4	4
PECUÁRIA	0	0	1	0	2
VAREJO	0	0	3	3	11

TOTAL	0	1	4	12	20
	0	2,70%	13,51%	29,74%	54,05%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A Tabela 41 apresenta as percepções dos diretores por unidade de negócios.

Tabela 41 - Percepções dos diretores por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	1	0
AGRÍCOLA	0	0	0	1	0
PECUÁRIA	0	0	0	0	1
VAREJO	0	0	0	0	1
TOTAL	0	0	0	2	2
	0	0	0	50%	50%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A avaliação dos gerentes revela uma percepção amplamente positiva acerca da empatia do setor de Recursos Humanos no atendimento às unidades. Nenhum dos respondentes atribuiu nota 1, o que sugere que todos reconhecem, em algum grau, a presença de empatia na atuação do RH. A maioria (54,05%) conferiu nota 5, indicando que o setor é percebido como altamente empático e acessível. Outros 29,74% atribuíram nota 4, reforçando a avaliação favorável, ainda que sinalizem possibilidades de aperfeiçoamento. Um grupo menor (13,51%) optou por nota 3 (neutra), o que evidencia a existência de gestores que não percebem o RH como plenamente empático. Apenas 2,70% deram nota 2, refletindo uma percepção mais crítica, porém minoritária.

A análise por unidade revela que o Varejo se destaca com o maior número de notas 5, evidenciando forte reconhecimento da empatia do setor de RH nesse segmento. As unidades Assessorias e Administrativo-Financeira apresentaram exclusivamente notas 4 e 5, indicando uma percepção estável e positiva. Em contraste, a unidade Agrícola concentrou a única nota 2 e uma resposta neutra (nota 3), sugerindo a existência de desafios específicos relacionados à atuação do RH nesse contexto. A unidade Pecuária apresentou uma distribuição mista, com duas notas 5 e uma nota 3, apontando para uma percepção parcialmente positiva, porém com margem para intensificação do relacionamento entre o RH e os gestores locais.

Entre os diretores, a avaliação também foi unânime e positiva, sem registros de notas negativas (1 ou 2) ou neutras (3). Metade da diretoria (50%) atribuiu nota 5, reconhecendo

fortemente a empatia e a acessibilidade do setor de Recursos Humanos. A outra metade (50%) deu nota 4, sinalizando que, apesar do reconhecimento, ainda há espaço para evolução na forma como o RH atende às demandas estratégicas das unidades. A análise por unidade reforça essa percepção favorável em todas as áreas da alta liderança, embora a prevalência de notas 4 aponte para a existência de oportunidades de aprimoramento na atuação do setor.

A empatia na atuação do setor de Recursos Humanos configura-se como um atributo essencial para a construção de relações organizacionais sustentáveis e para o fortalecimento da confiança entre os diferentes setores da Cooperativa. Leite (2010) destaca que é responsabilidade do RH compreender as particularidades de cada unidade organizacional e desenvolver estratégias de atuação que estejam alinhadas aos valores institucionais e às necessidades específicas dos públicos internos. Essa escuta qualificada e atenta fortalece os vínculos interpessoais e amplia a percepção de acolhimento nas relações de trabalho. Para Ulrich (2000), a adoção de uma postura próxima, compreensiva e colaborativa não apenas contribui para a resolução de conflitos e a melhoria do clima organizacional, como também posiciona o RH como um parceiro estratégico na gestão institucional. Nesse sentido, a empatia institucionalizada nas práticas de gestão de pessoas torna-se uma competência-chave para o fortalecimento da cultura organizacional e da cooperação entre áreas.

A dimensão relacionada à sinergia e empatia com os gestores requer atenção contínua por parte da gestão de Recursos Humanos, visto que esses fatores são determinantes para a consolidação de relacionamentos interpessoais sólidos e para a execução eficiente dos processos organizacionais. A construção de vínculos baseados no respeito mútuo, na escuta ativa e na cooperação efetiva favorece o alinhamento entre o RH e as unidades de negócio, ampliando a assertividade das práticas de gestão de pessoas. Diante disso, recomenda-se que os profissionais da área intensifiquem visitas presenciais aos setores, com o objetivo de estreitar os canais de comunicação, compreender as especificidades locais e promover ajustes ou flexibilizações sempre que necessário, fortalecendo, assim, uma relação institucional pautada na confiança, no diálogo e na corresponsabilidade.

4.6.4. Profissionalismo da equipe

Os sujeitos da pesquisa puderam pensar no Profissionalismo da equipe a partir da questão “a equipe apresenta conhecimento técnico e mantém uma postura ética no cumprimento

de suas responsabilidades". Assim, a Tabela 42 apresenta as percepções dos gerentes por unidade de negócios.

Tabela 42 - Percepções dos gerentes por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ASSESORIA	0	0	0	2	2
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	0	3
AGRÍCOLA	0	0	0	4	6
PECUÁRIA	0	0	0	1	1
VAREJO	0	0	2	0	15
TOTAL	0	0	2	8	27
	0	0	5,41%	21,62%	72,97%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A Tabela 43 apresenta as percepções dos diretores por unidade de negócios.

Tabela 43 - Percepções dos diretores por unidades de negócios

UNIDADE ESTRATÉGICA	ESCALA ONDE 1 – DISCODO TOTALMENTE E 5 – CONCORDO TOTALMENTE				
	1	2	3	4	5
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	0	0	0	0	1
AGRÍCOLA	0	0	0	0	1
PECUÁRIA	0	0	0	0	1
VAREJO	0	0	0	0	1
TOTAL	0	0	0	0	4
	0	0	0	0	100%

Fonte: elaborada pela autora (2025).

A percepção dos gerentes em relação ao conhecimento técnico e à postura ética da equipe de Recursos Humanos é majoritariamente positiva. Nenhum gerente atribuiu notas 1 ou 2, o que indica consenso quanto à integridade e à competência mínima da equipe. A maioria expressiva (72,97%) concedeu nota 5, refletindo elevada confiança na atuação técnica e ética do setor. Outros 21,62% atribuíram nota 4, sugerindo que, embora a avaliação seja favorável, ainda podem existir aspectos pontuais suscetíveis de aprimoramento. Apenas 5,41% optaram pela nota 3 (neutra), sinalizando que uma parcela reduzida dos gerentes não percebe a equipe como plenamente eficaz ou ética.

Na análise por unidade de atuação, o Varejo se destacou com o maior número de notas 5 (15), indicando forte reconhecimento da competência e conduta da equipe por parte dos gerentes desse segmento. A unidade Administrativo-Financeira demonstrou unanimidade nas notas máximas, revelando uma percepção consolidada de excelência. As unidades Agrícola e Pecuária, por sua vez, registraram algumas respostas com nota 4, o que, embora mantenha a avaliação em patamar positivo, pode indicar oportunidades específicas de desenvolvimento. Ressalta-se que o Varejo também foi a única unidade com respostas neutras (nota 3), sugerindo que, apesar da aprovação geral, existem percepções divergentes dentro do próprio setor.

A avaliação dos diretores foi ainda mais uniforme e favorável: 100% das respostas atribuíram nota 5, evidenciando total confiança no conhecimento técnico e na conduta ética da equipe de RH. A ausência de avaliações negativas ou neutras reforça o reconhecimento da equipe como um ativo estratégico da organização.

Esse contraste entre a unanimidade da alta liderança e as variações sutis observadas entre os gerentes sugere a necessidade de manutenção de canais abertos para feedback e alinhamento contínuo entre as expectativas dos diferentes níveis hierárquicos. Ainda assim, os resultados gerais evidenciam esse aspecto como um ponto forte da área de Recursos Humanos e da cultura organizacional da Cooperativa.

A atuação técnica e ética dos profissionais de Recursos Humanos constitui um fator determinante para a credibilidade do setor e sua consolidação como parceiro estratégico nas organizações. Ulrich (2000) ressalta que a competência técnica deve estar associada à capacidade de compreender os contextos organizacionais, assegurando que as entregas do setor estejam alinhadas às diretrizes institucionais. Nesse sentido, é imprescindível que os profissionais de RH estejam comprometidos com os valores organizacionais. No contexto da Cooperativa, princípios como união, confiabilidade e ética devem orientar a conduta profissional, promovendo coerência entre discurso e prática. A associação entre conhecimento técnico e integridade ética contribui para o fortalecimento de uma cultura organizacional sólida, legitimando o papel do RH como agente de confiança e referência na implementação das políticas institucionais. Em ambientes cooperativos, nos quais os valores humanos e o compromisso social são premissas estruturantes, esses atributos tornam-se ainda mais relevantes para a promoção de relações laborais pautadas pela justiça, pelo respeito mútuo e pela transparência.

A dimensão relacionada ao profissionalismo da equipe de Recursos Humanos obteve, entre os gerentes, média de 3,88, configurando-se, com a comunicação interna, como uma das

mais baixas na avaliação geral. Tal resultado sugere a necessidade de uma investigação qualitativa mais aprofundada, a fim de compreender com maior precisão os fatores que contribuem para essa percepção.

A nota relativamente inferior pode refletir dúvidas quanto à capacidade técnica da equipe de RH ou à efetividade de sua atuação diante das demandas específicas das unidades. Essa hipótese torna-se relevante mesmo frente aos esforços institucionais para qualificar continuamente os profissionais da área, os quais têm acesso a diversas oportunidades de capacitação por meio de cursos, treinamentos, fóruns, workshops e plataformas de consultoria online. Esses recursos visam fortalecer a competência técnica e fornecer suporte às decisões gerenciais.

Diante desse cenário, torna-se essencial avaliar se a percepção de menor profissionalismo está associada à comunicação insuficiente dos serviços prestados, à visibilidade das ações realizadas ou à distância entre as expectativas dos gestores e a efetiva entrega da equipe de RH. A compreensão dessas dimensões é fundamental para orientar ações de melhoria tanto no desenvolvimento de competências quanto na interface entre o RH e os demais setores da Cooperativa.

Apresenta-se, a seguir, uma síntese analítica dos principais achados da pesquisa relacionados à macrocategoria Processos Cíclicos e Demandas Pontuais, que abrangeu as subcategorias Estrutura de Cargos e Salários, Integração de Novos Gerentes e Integração de Novos Colaboradores.

- Percepção geral: A percepção dos gestores em relação à atuação da área de RH mostra-se predominantemente positiva. As avaliações apontam reconhecimento quanto à competência técnica, à postura ética da equipe e ao apoio às necessidades organizacionais. No entanto, há indícios de neutralidade em alguns critérios, o que sugere espaço para aprimoramento no alinhamento entre as ações do RH e as expectativas dos gestores.
- Oportunidades de Melhoria: As oportunidades de melhoria envolvem fortalecer a comunicação e a visibilidade das ações do RH, alinhar melhor suas entregas às necessidades das unidades de negócio e investir no aprimoramento técnico contínuo da equipe. Também se destaca a importância de investigar as causas das percepções neutras e de intensificar a interação com os demais setores para uma atuação mais estratégica e integrada.

- Perspectiva teórica sobre a temática: A literatura destaca que o RH deve atuar estrategicamente, aliando competência técnica, comunicação efetiva e proximidade com as lideranças para gerar valor e impactar o desempenho organizacional. Ulrich (2000) e Leite (2010) reforçam a importância da atuação colaborativa, do alinhamento aos valores institucionais e do suporte às lideranças na construção de ambientes saudáveis. Dutra (2012) complementa ao apontar que o alinhamento entre competências organizacionais e exigências do mercado é essencial para o desenvolvimento contínuo.

4.7. MELHORIA CONTÍNUA

Na etapa final da entrevista com os gestores, foi solicitado que compartilhassem sugestões ou comentários adicionais que pudessem contribuir para o aprimoramento da atuação da área de Recursos Humanos. As respostas obtidas configuram-se como insumos estratégicos para o fortalecimento da função do RH na Cooperativa, revelando tanto pontos fortes quanto áreas críticas que demandam ações direcionadas. A sistematização dessas percepções possibilita o delineamento de uma agenda de melhoria contínua, com propostas que podem ser organizadas em prioridades de curto, médio prazo e mudanças estruturais.

Entre os apontamentos mais recorrentes está a necessidade de maior proximidade do setor de RH com as unidades de negócio. Expressões como “acompanhar o dia a dia”, “ser mais presente” e “realização de visitas aos setores para conhecer as rotinas de trabalho” evidenciam o desejo de uma atuação mais integrada, que promova uma escuta ativa e a personalização das soluções. Trata-se de uma demanda que dialoga diretamente com o modelo de RH como parceiro estratégico, conforme proposto por Ulrich (2000), no qual a área deve atuar de forma colaborativa com os demais setores, contribuindo efetivamente para os resultados organizacionais. Como ação de curto prazo, recomenda-se intensificar a presença do RH nas unidades operacionais por meio de agendas regulares de visitas e escuta ativa com lideranças locais.

A comunicação interna também emergiu como uma dimensão com oportunidades de melhoria. Sugestões como “melhorar a divulgação das vagas”, “utilizar cartazes nos estabelecimentos” e “aproveitar os profissionais da comunicação para auxiliar neste processo” apontam para gargalos na disseminação de informações institucionais. Tal cenário compromete o engajamento e o alinhamento das equipes com os objetivos organizacionais. Como ação de

médio prazo, recomenda-se a revisão e reestruturação dos canais de comunicação interna, com integração entre as áreas de RH e Comunicação Institucional, além da implantação de ferramentas tecnológicas que facilitem o fluxo de informações.

A carência de um plano de carreira estruturado foi outro tema amplamente mencionado, refletindo a necessidade de políticas claras de progressão, critérios objetivos para promoção e programas de desenvolvimento alinhados às demandas futuras da Cooperativa. Falas como "plano de carreira deverá ser melhor estruturado e divulgado" e "programas de desenvolvimento alinhados com necessidades futuras da empresa" evidenciam a expectativa por maior previsibilidade e equidade nas movimentações de carreira. A ausência dessa estrutura fragiliza o engajamento e pode comprometer a retenção de talentos. Como prioridade de médio prazo, propõe-se a revisão da estrutura de cargos e salários, com inclusão de trilhas de carreira, definição de competências-chave por função e critérios objetivos para mobilidade interna.

Também foram registradas manifestações referentes à modernização dos processos, com destaque para a automação e a redução da burocracia. Sugestões como "automatizar processos como folha de pagamento" e "minimizar documentação impressa" demonstram que os processos operacionais do RH ainda são percebidos como morosos e excessivamente burocráticos. Essa percepção impacta diretamente a produtividade e desvia o foco da área de atividades mais estratégicas. A digitalização dos processos internos do RH deve ser tratada como uma mudança estrutural, com adoção de sistemas integrados de gestão de pessoas que permitam automação de rotinas, ganho de agilidade e melhor uso dos dados para subsidiar a tomada de decisão.

A necessidade de institucionalizar avaliações de desempenho também foi enfatizada. Frases como "sistema de avaliação de desempenho com feedback em períodos regulares" e "melhorar política de benefícios com base nos dados dessa avaliação" reforçam a importância de práticas estruturadas de gestão do desempenho, que integrem avaliação, desenvolvimento e reconhecimento. Nesse contexto, sugere-se, como ação de médio prazo, a implantação de um sistema formal de avaliação de desempenho, com ciclos periódicos e integração com os programas de capacitação e progressão de carreira.

O Quadro 4 apresenta um conjunto de ações sugeridas pelos gestores para o atendimento das demandas setoriais, bem como suas respectivas possibilidades de aplicação.

Quadro 4 - 5W2H - Plano de ação - melhorias para RH

O QUÊ? (WHAT)	POR QUÊ? (WHY)	QUEM? (WHO)	QUANDO? (WHEN)	ONDE? (WHERE)	COMO? (HOW)	QUANTO? (HOW MUCH)
Ampliar a proximidade do setor de Recursos Humanos com as unidades de negócio.	Proporcionar mais empatia e conhecimento sobre as rotinas específicas de cada setor, fortalecendo a integração e a atuação estratégica do RH.	Equipe de Recursos Humanos, com apoio dos gestores das unidades de negócio.	A partir de maio de 2025, conforme cronograma semanal a ser definido.	Nas unidades de negócio da Cooperativa.	Elaboração de um cronograma de visitas com definição prévia dos setores, objetivos da visita, equipe envolvida e logística necessária.	Horas dos profissionais, alimentação (quando aplicável) e deslocamento.
Implementar um plano de comunicação interna mais estruturado, com canais e práticas eficazes e acessíveis a todos os colaboradores.	Para fortalecer o alinhamento entre setores; Promover o engajamento; Aumentar a transparência; Garantir que informações institucionais cheguem de forma clara e uniforme.	Em todas as unidades da Cooperativa, com foco especial nas áreas mais afastadas da sede administrativa.	Segundo semestre de 2025, com revisão anual da eficácia das ações implementadas.	Equipe de Recursos Humanos, com apoio da assessoria de comunicação e líderes de cada unidade.	Mapeamento dos canais atuais e diagnóstico das falhas; Criação de um calendário de comunicação mensal com pautas claras; Implantação de quadros de aviso atualizados digital e fisicamente; Uso de canais como WhatsApp corporativo, e-mails informativos, e uma intranet simplificada; Capacitação dos líderes como multiplicadores da informação.	Hora da equipe envolvida e demandas pontuais com orçamento a validar.
Implementar e aprimorar programas de desenvolvimento profissional alinhados às competências técnicas e comportamentais exigidas pelas estratégias futuras da Cooperativa.	Para preparar pessoas para os desafios organizacionais, apoiar a sucessão interna, melhorar os resultados das unidades de negócio e assegurar a sustentabilidade e a competitividade da Cooperativa.	Área de Recursos Humanos em parceria com os líderes das unidades de negócio e apoio da diretoria executiva.	A partir do segundo semestre de 2025, com revisão e avaliação anual dos resultados.	Em todas as unidades da Cooperativa, com trilhas específicas conforme os diferentes perfis e responsabilidades dos colaboradores.	Por meio de trilhas de aprendizagem customizadas, combinando capacitações presenciais e online, mentoria interna, avaliações de perfil e ações de acompanhamento o contínuo de desempenho.	Recursos previstos no orçamento anual da área de Recursos Humanos. Avaliação de retorno sobre investimento (ROI) será considerada para novos ciclos.
Estruturar e implementar um Plano de Carreira que defina critérios claros de crescimento profissional, com base em competências, resultados e alinhamento aos valores da Cooperativa.	Para promover o desenvolvimento dos funcionários, reter talentos, aumentar o engajamento e assegurar sucessão em cargos-chave, fortalecendo a sustentabilidade organizacional.	Área de Recursos Humanos (responsável); Diretoria (aprovação e patrocínio); Lideranças (aplicação e comunicação); Colaboradores (participantes e beneficiários).	Início do projeto: outubro de 2025. Conclusão da estruturação: dezembro de 2025. Implementação a partir de 2026.	Em todas as unidades de negócios da Cooperativa, com adaptações conforme perfil e necessidades locais.	Mapeamento de cargos e competências; definição de trilhas de desenvolvimento; criação de critérios de progressão; validação com lideranças; comunicação institucional e capacitação dos gestores para aplicação.	Hora da equipe envolvida e demandas pontuais com orçamento a validar
Modernização dos	Para aumentar a	Em todas as	Projeto já	Equipe de	Mapeamento	Hora da

processos organizacionais, com ênfase na automação e eliminação de etapas burocráticas.	eficiência operacional, reduzir retrabalho, facilitar o acesso à informação, melhorar a experiência dos colaboradores e alinhar os processos às demandas.	unidades da Cooperativa, com prioridade para os setores com maior volume de processos repetitivos e manuais.	iniciado e em constante implementação.	Tecnologia da Informação, em parceria com os setores envolvidos e com a coordenação do setor de Recursos Humanos.	dos processos atuais, identificação de gargalos, definição de fluxos automatizados, implementação de softwares e capacitação das equipes para o novo modelo.	equipe envolvida e demandas pontuais com orçamento a validar.
Implantação de processo de avaliação de desempenho dos funcionários	Para alinhar expectativas, desenvolver competências, reconhecer talentos, apoiar decisões estratégicas (promoções, treinamentos) e aumentar o engajamento.	Em todas as unidades da Cooperativa, envolvendo líderes e liderados de todas as áreas.	Início no próximo ciclo anual de gestão de pessoas (ex: janeiro de 2026), com avaliações semestrais ou anuais.	O setor de Recursos Humanos será responsável pela estruturação do processo, com apoio dos gestores e validação da diretoria.	Criação de critérios objetivos de avaliação, capacitação dos gestores, utilização de ferramenta digital para aplicação e registro, feedback estruturado e plano de desenvolvimento individual.	Custo estimado com ferramenta e capacitação dos gestores, podendo variar conforme fornecedor escolhido. Avaliação inicial de baixo investimento, com alto retorno em desempenho e clima organizacional.

Fonte: elaborada pela autora (2025).

Mesmo diante das sugestões de aprimoramento, as manifestações demonstraram reconhecimento pelo trabalho desenvolvido pela equipe de Recursos Humanos. Comentários como “nosso RH está de parabéns”, “precisamos continuar desenvolvendo líderes” e “equipe altamente capacitada, orientada e comprometida” reforçam a credibilidade já conquistada pela área, criando um ambiente favorável para a implementação das mudanças sugeridas. Essa valorização, contudo, reforça também a responsabilidade do setor em evoluir continuamente, conforme sintetizado por um dos entrevistados: “Estamos todos em processo de evolução e de mudança, pois o cenário atual demanda isto”.

Dessa forma, as sugestões dos gestores reforçam que a evolução da área de Recursos Humanos requer ações integradas, que combinem maior presença operacional, inovação tecnológica, fortalecimento da comunicação, clareza nos caminhos de carreira e uma cultura organizacional centrada no desenvolvimento de pessoas. A efetiva inserção do RH nas decisões estratégicas da Cooperativa — como explicitado em uma das contribuições — deve ser considerada não apenas como reconhecimento de sua importância, mas como elemento central para a sustentabilidade do negócio. Cabe, portanto, ao RH assumir sua posição de protagonista na transformação organizacional, articulando mudanças de curto prazo com um plano estruturante de longo alcance.

4.8. MÉDIA ARITMÉTICA E SÍNTESE DE RESPOSTAS: UMA ABORDAGEM QUANTITATIVA

A utilização de um modelo de apresentação dos dados por meio de tabela contendo a média aritmética e a síntese das respostas tem como principal objetivo organizar e expor, de forma clara e objetiva, as informações obtidas por instrumentos de pesquisa, como questionários ou escalas de avaliação. Essa abordagem possibilita a identificação de tendências gerais por grupo de respondentes, a comparação entre médias e a facilitação da interpretação dos dados, além de contribuir para uma leitura mais dinâmica, sistematizada e eficiente dos resultados alcançados. A numeração dos temas na Quadro 5 segue a mesma numeração com que são apresentados durante a seção 4 desta pesquisa.

Quadro 5 - Média aritmética e síntese de respostas

TEMA	MÉDIA GERENTES	MÉDIA DIRETORES
4.2 ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL		
4.2.1 Posicionamento estratégico	4,14	5,0
4.2.2 Foco na importância	4,46	4,50
4.2.3 Relação com os objetivos organizacionais	3,86	4,25
4.3. CULTURA ORGANIZACIONAL		
4.3.1 Estrutura de cargos e salários	4,22	4,75
4.3.2 Integração de novos gerentes	4,11	4,75
4.3.3 Integração de novos colaboradores	4,24	4,75
4.4 DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS		
4.4.1 Treinamento e desenvolvimento de líderes	4,24	4,75
4.4.2 Treinamento e desenvolvimento de competências funcionais	4,00	4,25
4.4.3 Treinamento e desenvolvimento de competências comportamentais	3,92	4,25
4.5 COMUNICAÇÃO		
4.5.1 Comunicação interna	3,76	4,00
4.5.2 Comunicação externa	4,08	4,25
4.6 PROCESSOS CÍCLICOS E DEMANDAS PONTUAIS		
4.6.1 Recrutamento e seleção	4,00	4,25
4.6.2 Resolução de problemas	3,93	4,25
4.6.3 Sinergia/empatia com os gestores	4,05	4,25
4.6.4 Profissionalismo da equipe	3,76	4,00

Fonte: elaborada pela autora (2025).

4.9. MÉDIA ARITMÉTICA GERAL POR TEMA E CONTRIBUIÇÕES DOS RESPONDENTES

A utilização de um modelo de apresentação dos dados por meio de tabelas contendo a média aritmética geral e a síntese das contribuições das respostas tem como principal objetivo organizar e expor, de forma clara e objetiva, as informações obtidas a partir da pesquisa. Essa

abordagem possibilita a identificação de tendências gerais por grupo de respondentes e facilita a interpretação dos dados. Além disso, contribui para uma leitura mais dinâmica, sistematizada e eficiente dos resultados alcançados.

A seguir, no Quadro 6, apresentam-se os dados organizados de acordo com a média aritmética geral de cada tema analisado, assim como as principais contribuições dos respondentes, que fornecem uma visão qualitativa mais aprofundada sobre os aspectos discutidos.

Quadro 6 - Alinhamento com a estratégia organizacional da empresa

4.2 ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL		
4.2.1 Posicionamento estratégico	Média geral: 5,57	Sugestões dos Gerentes: - O RH deve ter um assento na mesa de decisões estratégicas, contribuindo com a visão sobre as pessoas e o impacto das decisões nos colaboradores. Sugestões dos Diretores: - Precisa implantar algumas ferramentas no sentido de melhorar os processos, como não perder talentos internos.
4.2.2 Foco na importância	Média geral: 4,48	Sugestões dos Gerentes: - Sugestões de termos um sistema de avaliação de desempenho, com feedback em determinados períodos/tempo, identificando pontos de melhoria e crescimento; - Melhorar a política de benefícios e remuneração, para que sejamos mais competitivos com o mercado; - Continuar em busca de melhorias, sugiro a maior integração entre gestores (gestão de pessoas) para melhorar o negócio e atingir com mais facilidade o propósito da Cooperativa.
4.2.3 Relação com os objetivos organizacionais	Média geral: 4,06	Sugestões dos Gerentes: -Plano de carreira deve ser melhor estruturado e divulgado entre os colaboradores; -Avaliar demissões que querem reingresso no quadro funcional; -RH deve ser mais presente junto às unidades de negócio, acompanhando o dia a dia. Sugestões dos Diretores: -Nosso RH evoluiu muito nos últimos anos.
4.3. CULTURA ORGANIZACIONAL		
4.3.1 Estrutura de cargos e salários	Média geral: 4,49	Sugestões dos Gerentes: -Plano de carreira com estrutura de cargos, competências necessárias e requisitos para promoção; -Implementar um plano de carreira, proporcionando e orientando possibilidades de crescimento dentro da Cooperativa; -Sugiro um planejamento para estruturar um plano de saúde corporativo que atenda com maior abrangência as necessidades dos colaboradores. Sugestões dos Diretores: -Sabe-se que as atuais demandas por profissionais qualificados não são atendidas, o que exige do RH uma atenção redobrada na seleção e, uma vez inseridos nas equipes, treinamento interno contínuo.
4.3.2 Integração de novos gerentes	Média geral: 4,43	Sem registro de sugestões relacionadas ao tema.

4.3.3 Integração de novos colaboradores	Média geral: 4,50	Sugestões gerentes: - Reformulação da integração de novos colaboradores.
4.4 DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS		
4.4.1 Treinamento e desenvolvimento de líderes	Média geral: 4,50	Sugestões dos Gerentes: -Treinamento de líder é necessário para descobrir competências e deixar profissionais preparados para assumir cargos de gestão; -Treinamentos devem continuar, pois os resultados foram positivos. Sugestões dos Diretores: -Reforçar treinamentos mais específicos para atender os negócios.
4.4.2 Treinamento e desenvolvimento de competências funcionais	Média geral: 4,13	Sugestões dos Gerentes: -Evitar treinamentos em períodos de final de ano e feiras; -Criar KPIs mensais de RH por estabelecimento.
4.4.3 Treinamento e desenvolvimento de competências comportamentais	Média geral: 4,08	
4.5 COMUNICAÇÃO		
4.5.1 Comunicação interna	Média geral: 3,88	Sugestões dos Gerentes: -Melhorar a divulgação de vagas internamente; -Investimento em comunicação interna. Sugestões dos Diretores: - Melhorar a comunicação entre os setores; -Ajustar a comunicação entre os setores, reforçar nos treinamentos mais específicos para atender os negócios.
4.5.2 Comunicação externa	Média geral: 4,17	Sem registro de sugestões relacionadas ao tema.
4.6 PROCESSOS CÍCLICOS E DEMANDAS PONTUAIS		
4.6.1 Recrutamento e seleção	Média geral: 4,13	Sugestões dos Diretores: - Atenção redobrada na seleção para evitar perda de talentos.
4.6.2 Resolução de problemas	Média geral: 4,09	Sem registro de sugestões relacionadas ao tema
4.6.3 Sinergia/empatia com os gestores	Média geral: 4,15	Sugestões dos Gerentes: - Melhorar a relação do RH com os setores através de visitas periódicas.
4.6.4 Profissionalismo da equipe	Média geral: 3,88	Sem registro de sugestões relacionadas ao tema.

Fonte: elaborada pela autora (2025).

O Quadro 7 apresenta de forma sistemática uma análise dos resultados obtidos. Esse modelo de análise não apenas organiza as informações de maneira concisa, mas também possibilita uma comparação clara entre as percepções dos gerentes e diretores, facilitando a identificação de áreas para melhorias e ações futuras.

Quadro 7 - Alinhamento com a estratégia organizacional da empresa

CATEGORIA	INDICADOR	ANÁLISE
4.2. ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	Posicionamento Estratégico	Diretores veem alinhamento mais forte, enquanto gerentes percebem menos.
	Foco na Importância	Pequena diferença, percepção semelhante entre os grupos.
	Relação com os Objetivos Organizacionais	Diretores veem relação mais clara com os objetivos organizacionais.
4.3. CULTURA ORGANIZACIONAL	Estrutura de Cargos e Salários	Diretores veem estrutura mais sólida, possível insatisfação entre gerentes.
	Integração de Novos Gerentes	Alta nota dos diretores indica um processo bem estruturado, mas gerentes percebem desafios.
	Integração de Novos Colaboradores	Boa percepção em ambos, mas gerentes podem ter desafios na experiência inicial.
4.4. DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS	Treinamento e Desenvolvimento de Líderes	Diretores avaliam de forma mais positiva, gerentes podem sentir falta de oportunidades.
	Treinamento e Desenvolvimento de Competências Funcionais	Pequena diferença, avaliação próxima entre os grupos.
	Treinamento e Desenvolvimento de Competências Comportamentais	Menor nota, indicando oportunidade de melhorar treinamentos comportamentais.
4.5. COMUNICAÇÃO	Comunicação Interna	Menor média, indicando necessidade de melhorar clareza e transparência interna.
	Comunicação Externa	Melhor avaliação em comparação à comunicação interna.
4.6. PROCESSOS CÍCLICOS E DEMANDAS PONTUAIS	Recrutamento e Seleção	Boa avaliação sem grandes diferenças entre os grupos.
	Resolução de Problemas	Diretores percebem maior capacidade na resolução de problemas.
	Sinergia/Empatia com os Gestores	Pequena diferença, mas gerentes percebem menor alinhamento com o RH.
	Profissionalismo da Equipe	Menor avaliação, sugerindo necessidade de melhorias no profissionalismo da equipe.
CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	Forças	Diretores veem todos os aspectos de forma muito positiva, com notas 5,0. Gerentes também têm avaliações positivas.
	Oportunidades de Melhoria	Melhorar relação com objetivos organizacionais, treinamento comportamental, comunicação interna e profissionalismo da equipe.
	Próximos Passos	Entrevistas qualitativas, reforçar treinamentos comportamentais, melhorar comunicação interna e acompanhar indicadores futuros.

Fonte: elaborada pela autora (2025).

Para subsidiar a análise dos dados coletados, apresenta-se a Matriz FOFA, uma ferramenta de diagnóstico estratégico utilizada para identificar os principais fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que impactam uma organização ou uma área específica. Essa metodologia proporciona uma compreensão ampla e estruturada do contexto organizacional, favorecendo a elaboração de estratégias que potencializem os pontos

fortes, enfrentem as fragilidades, aproveitem as oportunidades do ambiente e mitiguem os riscos decorrentes das ameaças.

A matriz a seguir foi construída com base na análise de dados quantitativos e qualitativos obtidos junto a gerentes e diretores, considerando aspectos como alinhamento estratégico, cultura organizacional, desenvolvimento de talentos, comunicação e processos internos (QUADRO 8).

Quadro 8 - Matriz FOFA

FORÇAS (Internas, Positivas)	FRAQUEZAS (Internas, Negativas)
- Alta média em Posicionamento Estratégico (4,57) - RH reconhecido como parceiro estratégico; - Treinamento de líderes (4,50) com reconhecimento dos resultados positivos; - Estrutura de cargos e salários bem avaliada (4,49); - Integração de novos colaboradores (4,50) e líderes (4,43) bem avaliadas; - Visão unânime positiva dos diretores quanto à ética e competência técnica da equipe.	- Comunicação interna com menor média geral (3,88); - Profissionalismo da equipe de RH (3,88); - Relacionamento com os objetivos organizacionais (4,06); - Desenvolvimento de competências comportamentais (4,08); - Ausência de plano de carreira estruturado e divulgado.
OPORTUNIDADES (Externas, Positivas)	AMEAÇAS (Externas, Negativas)
- Implementação de plano de carreira estruturado; - Sistema de avaliação de desempenho com feedback contínuo; - Maior presença de RH nas unidades; - Investimento em treinamentos específicos por área de negócio; - Criação de KPIs mensais por estabelecimento.	- Perda de talentos internos por falta de estratégias de retenção; - Concorrência com o mercado de talentos; Baixa integração entre setores. - Desalinhamento entre diferentes níveis hierárquicos; - Desconhecimento ou subvalorização de programas existentes.

Fonte: elaborada pela autora (2025).

5. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Este estudo buscou analisar a atuação da área de Recursos Humanos no contexto de uma cooperativa agropecuária, sob a perspectiva da gestão de pessoas e de sua relação com os objetivos estratégicos da organização. A partir da revisão da literatura, da análise dos dados coletados e da escuta qualificada dos gestores e diretores da Cooperativa, foi possível identificar contribuições relevantes em diferentes dimensões: organizacional, acadêmica e social.

Os dados obtidos, especialmente os comentários qualitativos dos gestores, forneceram insights valiosos sobre as percepções, expectativas e oportunidades de melhoria na atuação do RH. A sistematização dessas percepções permitiu identificar:

- A necessidade de maior proximidade entre o RH e as unidades de negócio, por meio de ações de presença física, escuta ativa e apoio direto na rotina dos gestores;
- A importância de revisar e estruturar políticas de desenvolvimento de carreira, com critérios claros de progressão, competências esperadas e plano de sucessão;
- O reconhecimento da equipe de RH como atuante e dedicada, mas com espaço para evoluir rumo a uma atuação mais estratégica e menos operacional;
- A urgência em modernizar processos internos, automatizando rotinas como folha de pagamento e sistemas de feedback, o que pode liberar a equipe para ações mais analíticas e propositivas;
- A demanda por integração entre a comunicação institucional e as ações do RH, visando uma maior clareza na divulgação de benefícios, vagas e oportunidades de desenvolvimento.
- Essas contribuições fortalecem a proposta de que o RH pode, e deve, ser um agente ativo de transformação organizacional, promovendo práticas mais alinhadas às necessidades atuais da Cooperativa e dos colaboradores.

Este estudo também contribui para o campo da gestão de pessoas ao explorar o papel do RH em uma cooperativa agropecuária, contexto ainda pouco explorado na literatura nacional. Ao articular conceitos como cooperativismo, business partner, cocriação e melhoria contínua, o trabalho amplia a compreensão sobre os desafios e potencialidades da atuação estratégica do RH em organizações de natureza mista, ao mesmo tempo voltadas para resultados econômicos e para valores sociais.

Além disso, ao utilizar dados primários coletados com gestores e diretores da Cooperativa, o estudo oferece evidências empíricas que enriquecem a reflexão teórica sobre o alinhamento entre pessoas, processos e estratégia organizacional.

Por fim, destaca-se a relevância social do estudo, ao propor caminhos de valorização das pessoas dentro de uma organização cooperativista. Ao reforçar a importância da gestão de talentos, do reconhecimento, da escuta ativa e do desenvolvimento contínuo, o trabalho aponta para uma cultura organizacional mais humanizada, inclusiva e participativa — valores essenciais ao cooperativismo.

O estudo também pode ser útil a outras cooperativas do setor agropecuário, servindo como base para diagnósticos internos, elaboração de planos de desenvolvimento de RH e projetos de profissionalização da gestão de pessoas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, apresentam-se as considerações finais deste estudo, cujo objetivo central foi analisar as contribuições da área de Recursos Humanos para o alcance das metas organizacionais em uma cooperativa agropecuária. A pesquisa concentrou-se na percepção da alta gestão e dos gestores da Cooperativa quanto ao papel desempenhado pelo setor de RH no alinhamento estratégico da organização, no desenvolvimento de seus colaboradores e na geração de valor institucional.

Os resultados evidenciaram que a área de Recursos Humanos tem avançado em sua estruturação, sendo amplamente reconhecida pelo cumprimento de funções operacionais e legais, bem como pelo apoio às lideranças nas rotinas de gestão de pessoas. Esse reconhecimento foi mais expressivo entre os diretores e se manifestou em comentários espontâneos que destacaram o comprometimento e a dedicação da equipe de RH, mesmo diante de limitações estruturais e desafios cotidianos.

Apesar dos avanços, os dados revelam que o papel estratégico do setor ainda carece de consolidação. A maioria dos respondentes reconhece sua importância, mas sinaliza oportunidades claras de melhoria em temas como comunicação interna, plano de carreira, avaliação de desempenho, integração de novos colaboradores e maior presença junto às unidades de negócio. Nesse contexto, Ulrich (2000, p. 18) enfatiza que “para desempenhar efetivamente o papel estratégico, os profissionais de RH precisam dominar a teoria e a prática da formação e implementação das estratégias”, o que reforça a necessidade de fortalecer o setor como parceiro de negócios.

A atuação do RH como agente integrador e facilitador das estratégias organizacionais deve promover maior articulação entre os níveis hierárquicos, o desenvolvimento de lideranças e a promoção de uma cultura organizacional alinhada aos valores da cooperação. Teixeira et al. (2005) complementam que mudanças organizacionais só se legitimam quando impulsionadas pelas pessoas, que constituem o elemento vitalizador das estratégias institucionais. Diante das constatações empíricas, por conseguinte, recomenda-se à Cooperativa:

- A modernização e automação de processos internos, reduzindo a carga operacional;
- O fortalecimento de programas de capacitação e desenvolvimento gerencial;
- A criação de sistemas formais de avaliação de desempenho com foco em feedbacks e metas;
- A estruturação e divulgação de políticas de carreira e sucessão;

- A definição de indicadores que permitam mensurar a efetividade das práticas de gestão de pessoas.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho contribui para o aprofundamento da discussão sobre gestão de pessoas em ambientes cooperativistas, destacando os desafios oriundos da necessidade de conciliar princípios solidários com práticas orientadas para resultados. A abordagem quantitativa adotada permitiu um diagnóstico abrangente das percepções das lideranças, mas investigações futuras, com métodos qualitativos, poderão aprofundar dimensões subjetivas da cultura organizacional e da vivência dos colaboradores.

Por fim, ao evidenciar a relevância de um setor de Recursos Humanos fortalecido, conectado à estratégia institucional e coerente com os princípios cooperativistas, este estudo reforça a importância de investir continuamente no desenvolvimento humano como uma condição essencial para o futuro do cooperativismo. A estruturação de práticas de gestão de pessoas alinhadas aos valores da cooperação não apenas impulsiona os resultados e o crescimento sustentável, como também fortalece o cooperativismo institucionalizado, consolida a cultura organizacional e promove o bem-estar coletivo.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas.** In: Fleury, M. T. L. (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ANDRADE, Fabiana da Silva; NASCIMENTO, Priscila Oliveira; LIMA, Felipe de Souza. **Transferência de conhecimento nas organizações:** perspectivas e desafios contemporâneos. Revista Gestão e Conhecimento, v. 7, n. 2, p. 150–167, 2020.

ARAÚJO, Elisabeth Thaiane Tercino de; ANJO, José Edemir da Silva; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. **Ser cringe aos olhos da geração Z**: as implicações das gerações no mundo do trabalho. Universidade Federal de Lavras – UFLA, Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, 2022.

ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise m. (orgs.). **The boundaryless career:** a new employment principle for a new organizational era. New York: Oxford University Press, 1996.

BARNEY, J. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991. DOI: 10.1177/014920639101700108.

BAGGIO, D. F. **Governança e cooperativismo:** princípios e práticas integradas. São Paulo: Atlas, 2018.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida.** Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BATTESTIN, Fernando. **O papel do Business Partner:** uma nova atuação do RH. São Paulo: Gregory, 2020.

BIALOSKORSKI Neto, Sigismundo. Governança em cooperativas agroindustriais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 409-420, jul./set. 2012.

BICHUETTI, Rafael. **Gestão de pessoas:** competências, estratégias e desempenho. São Paulo: Érica, 2011.

BOON, Corine; ECKARDT, Rory; LEPAK, David P.; BOSELIE, Paul**. Integrating strategic human capital and strategic human resource management**. The International Journal of Human Resource Management, v. 29, n. 1, p. 34–67, 2018. DOI: https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063.

Brasil. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.** Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. Brasília, DF, 1971. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em: 12 dez. 2022.

CAPITANIO, Rossana Parizotto Ribeiro; SEVERO, Eliana Andréa; GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro de. **Inovação organizacional em gestão de pessoas:** o caso de uma cooperativa tritícola do norte do Rio Grande do Sul. IPTEC – Revista Inovação, Projetos e Tecnologias, 2017.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVALCANTE, Andréia. **Employer branding:** a marca do empregador na gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2016.

CAVAZOTTE, Lávia de Souza Costa Neves; LEMOS, Ana Heloisa da Costa; VIANA, Mila Desouzart de Aquino. **Novas gerações no mercado de trabalho:** expectativas renovadas ou antigos ideais? SciELO Brasil, s.d.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organiza- ções. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada,** Blumenau, v. 2, n. 4, p. 1–13, 2008.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. **Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações:** cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. Ca- dernos EBAPE.BR, v. 16, n. 2, p. 250–263, abr. 2018.

DIEHL, Astor Antonio. **Metodologia da pesquisa em ciência da informação.** Florianópolis: UFSC, 2004.

DRUCKER, Peter F. **Desafios da gestão no século xxi.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

DWECK, Carol s. **Mindset:** a nova psicologia do sucesso. São Paulo: Objetiva, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

GURGEL, Ana Olímpia (org.). **RH Positivo – novo mundo do trabalho**. Rio de Janeiro: Quality- mark, 2001.

HUCZOK, Romeu; Leme, Rogério. **Remuneração**: cargos e salários ou competências. Rio de Janeiro: Qualimarck, 2013.

INOVACOOP; Sistema OCB. **Inovação no cooperativismo**: um guia descomplicado para quem deseja inovar mais e melhor no universo coop. Brasília: Inovacoop; Sistema OCB, 2022.

IRION, João Eduardo Oliveira. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: STF, 1997.

JACQUES, Maria da Graça; et al. **Gerações e trabalho:** práticas e representações. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2015.

LEITE, Márcia Cristina de Brito. **Comunicação organizacional e cultura:** interfaces e desafios para a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Luciana Campos; ZUPPANI, Tatiani dos santos. **Business Partner:** o modelo de relacio- namento que tornou a Gestão de Pessoas Estratégica. São Paulo, 2016.

LIMA, Fabiana Furlanetti; ZUPANI, Célia Aparecida. Gestão estratégica de pessoas em cooperativas: desafios e perspectivas**. Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 17, n. 1, p. 109–120, 2016.

LONDERO, Paola Richter. **Reconhecimento, mensuração e evidenciação dos retornos econômicos e sociais gerados pelas cooperativas agropecuárias aos seus cooperados.** 2020. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo. DOI: 10.11606/T.12.2020.tde-24062020-171826.

MAGALDI, Sandro; NETO, José Salibi. **O novo código da cultura:** vida ou morte na era exponencial. São Paulo: Gente, 2019.

MANNHEIM, Karl. **O problema das gerações.** In: FORACCHI, Marialice M.; MARTINS, José de Souza (org.). **Sociologia**: introdução à ciência da sociedade. São Paulo: USP, 1976.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARQUES, José Roberto. **Business coaching**: empresas e líderes que mudam o mundo. 2. ed. Goiânia: Editora IBC, 2018.

MEIRELES, Manuel**. Teorias da administração:** clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Anuário do cooperativismo brasileiro 2024.** Brasília: OCB, 2024. Disponível em: https://www.ocb.org.br.

PACHECO, Maria Elena. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2010.

PORTO, Éderson Garin. **Compliance & Governança Corporativa***:* uma abordagem prática e objetiva. Porto Alegre: Lawboratory, 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROGERS, David L. **Transformação digital:** repensando o seu negócio para a era digital. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO; ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (org.). **Fundamentos do cooperativismo**. Coord. Giulianna Fardini. Brasília, DF: Sistema OCB, 2017. (Série Cooperativismo).

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 1999.

SUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHNEIDER, José Odelso (coord.); BAVARESCO, Rosi. **Tendências do cooperativismo agropecuário no Rio Grande do Sul:** a peculiaridade das cooperativas do leite. São Leopoldo, RS: Uni- sinos, 2016.

SCHNEIDER, Sergio. **O cooperativismo na construção do desenvolvimento territorial:** um olhar a partir da experiência brasileira. Estudos Sociedade e Agricultura, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 66-98, jan./jun. 2010.

SILVA, Ivânia Freire. **Criação do conhecimento organizacional:** os quatro modos de conversão do conhecimento na Cooperativa Agroindustrial do Vale de Ivinhema - Copavil. 2013. Disser- tação (Mestrado) – Universidade Federal da Grande Dourados.

SOUZA, Jorge Alves de. Cooperativismo e desenvolvimento regional: uma perspectiva institucionalista. **Revista de Economia e Sociologia** *Rural*, Brasília, v. 46, n. 3, p. 773-805, jul./set. 2008.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TABOULI, E. M. A.; HABTOOR, N. A.; NASHIEF, s. m. **The impact of human resources management on employee performance:** Organizational commitment mediator variable. *Asian Social Science*, v. 12, n. 9, p. 176–192, 2016. DOI: https://doi.org/10.5539/ass.v12n9p176.

TEIXEIRA, Moacir; et al. **Gestão de pessoas nas cooperativas**. In: ZYLBERSZTAJN, Décio (org.). **Governança e gestão nas cooperativas**. São Paulo: FEA/USP, 2005.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos:** novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, Dave; et al. **A transformação do RH:** construindo os recursos humanos de fora para dentro. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ULRICH, Dave; et al. **RH de dentro para fora:** seis competências para o futuro da área de recursos humanos. Porto Alegre: Bookman, 2013.

ULRICH, Dave; et al. **Recursos Humanos:** desafios da transformação. São Paulo: Futura, 2013.

ZANELLI, José Carlos. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasi***l*. Porto Alegre: Artmed.

8. APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Atuação da Área de Recursos Humanos: uma avaliação sobre as possíveis contribuições para o alcance das metas organizacionais.

Gostaria de convidá-lo(a) a responder as perguntas abaixo com o objetivo de conduzir estudo sobre a Atuação da Área de Recursos Humanos: uma avaliação sobre as possíveis contribuições para o alcance das metas organizacionais.

As suas respostas são totalmente anônimas e seus dados estão protegidos pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018). Você só pode responder ao questionário uma vez, com encerramento no dia 10/11/2024. As perguntas marcadas com (*) são obrigatórias.

Agradeço sinceramente sua participação e valiosa contribuição.

Permaneço à disposição para esclarecer eventuais dúvidas.

* Indica uma pergunta obrigatória

APÊNDICE B – TERMO DE CONCENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante,

Meu nome é Cristina Lasch dos Santos e sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) - Turma Fecoagro - Cruz Alta/RS. Estou conduzindo uma pesquisa sob a orientação do Professor Doutor José Carlos da Silva Freitas Junior, com o objetivo de analisar a Atuação da Área de Recursos Humanos: uma avaliação sobre as possíveis contribuições para o alcance das metas organizacionais.

Sua participação consistirá em responder a um questionário. A participação neste estudo é voluntária, e os riscos são mínimos, podendo se resumir a um possível desconforto ao responder às questões. Caso sinta-se constrangido ou decida não participar a qualquer momento, tem total liberdade para fazê-lo. Na divulgação dos resultados, sua identidade será mantida em confidencialidade, omitindo-se todas as informações que possam identificá-lo (a).

Mesmo que não perceba benefícios diretos, é importante considerar que, indiretamente sua participação contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico e prático.

A qualquer momento, como participante, pode solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo através do telefone (XX) X XXXX XXXX ou pelo e-mail XXXXX@XXXXX.XX.XX

Consinto em participar deste estudo:

	SIM
	NÃO

APÊNDICE C – DADOS DO RESPONDENTE

1. DADOS DO RESPONDENTE

1.1. UNIDADE DE ATUAÇÃO*

	Assessorias
	Administrativo-Financeira
	Agrícola
	Pecuária
	Varejo

1.2. NÍVEL HIERÁRQUICO*

	Diretoria
	Gerência

1.3. TEMPO DE EMPRESA*

	Até 5 anos
	De 6 a 10 anos
	De 11 a 20 anos
	DE 21 a 30 anos
	Mais de 30 anos

1.4. TEMPO NO CARGO ATUAL*

	Até 5 anos
	De 6 a 10 anos
	De 11 a 20 anos
	DE 21 a 30 anos
	Mais de 30 anos

1.5. IDADE*

	De 20 a 25 anos
	De 26 a 30 anos
	De 31 a 40 anos
	De 41 a 50 anos
	De 51 a 55 anos
	Acima de 56 anos

1.6. QUAL A SUA IDENTIDADE DE GÊNERO*

	Feminino
	Masculino
	Outro
	Prefiro não responder

1.7.QUAL SUA ESCOLARIEDADE*

	Ensino médio completo
	Ensino médio técnico completo
	Graduação completa
	Graduação em andamento
	Pós-graduação completa
	Pós-graduação em andamento
	Mestrado completo
	Mestrado em andamento
	Doutorado completo
	Doutorado em andamento
	Outro

2. ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

2.1.POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO*

O RH entende profundamente as metas de curto e longo prazo e adapta suas práticas para apoiar essas diretrizes? Responda de acordo com a sua percepção na escala onde 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

1	2	3	4	5

2.2. FOCO NA IMPORTÂNCIA*

O setor de RH é considerado estratégico para o alcance das metas da Cooperativa? Responda de acordo com a sua percepção na escala onde 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

1	2	3	4	5

2.3. RELAÇÃO COM OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS*

O setor de RH participa ativamente na formulação e implementação da estratégia corporativa? Responda de acordo com a sua percepção na escala onde 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

1	2	3	4	5

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1. INTEGRAÇÃO DE NOVOS GERENTES *

O Módulo Institucional Administrativo do RH e o Programa de Novos Gerentes, que abordam as políticas de gestão de pessoas, auxiliam nas rotinas de gestão de pessoas e contribuem para manter a segurança jurídica? Responda de acordo com a sua percepção na escala onde 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

1	2	3	4	5

3.2. INTEGRAÇÃO DE NOVOS GERENTES *

O Módulo Institucional Administrativo do RH e o Programa de Novos Gerentes, que abordam as políticas de gestão de pessoas, auxiliam nas rotinas de gestão de pessoas e contribuem para manter a segurança jurídica? Responda de acordo com a sua percepção na escala onde 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

1	2	3	4	5

3.3. INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES*

O Programa de Integração dos Novos Colaboradores contribui para o alinhamento estratégico da Cooperativa e a atuação do quadro funcional? Responda de acordo com a sua percepção na escala onde 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

1	2	3	4	5

4. DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS

4.1. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES*

O investimento em programas de capacitação e desenvolvimento de liderança garante que os colaboradores estejam preparados para enfrentar desafios e contribuir para a inovação e a competitividade da empresa? Responda de acordo com a sua percepção na escala onde 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

1	2	3	4	5

4.2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS*

A oferta de treinamentos técnicos atende as demandas atuais e futuras das unidades de negócios? Responda de acordo com a sua percepção na escala onde 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

1	2	3	4	5

4.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS *

A oferta de treinamentos comportamentais atende as demandas atuais e futuras das unidades de negócios? Responda de acordo com a sua percepção na escala onde 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

1	2	3	4	5

5. COMUNICAÇÃO

5.1. COMUNICAÇÃO INTERNA*

Os canais de comunicação interna utilizados pelo RH atendem as necessidades dos setores? Responda de acordo com a sua percepção na escala onde 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

1	2	3	4	5

5.2. COMUNICAÇÃO EXTERNA *

Os canais de comunicação externa utilizados pelo RH atendem as necessidades dos setores? Responda de acordo com a sua percepção na escala onde 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

1	2	3	4	5

6. PROCESSOS CÍCLICOS E DEMANDAS PONTUAIS

6.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO*

Os processos de recrutamento e seleção garantem que os candidatos mais adequados sejam apresentados aos setores demandantes? Responda de acordo com a sua percepção na escala onde 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

1	2	3	4	5

6.2. RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS*

O RH apresenta uma postura colaborativa e confiável, municiando tecnicamente o gestor para que o mesmo possa tomar decisões mais assertivas na resolução de questões conflituosas decorrentes da relação trabalhista? Responda de acordo com a sua percepção na escala onde 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

1	2	3	4	5

6.3. SINERGIA/EMPATIA COM OS GESTORES *

O RH demonstra um nível significativo de empatia ao abordar e atender as demandas geradas pelos diferentes setores? Responda de acordo com a sua percepção na escala onde 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

1	2	3	4	5

6.4. PROFISSIONALISMO DA EQUIPE*

A equipe apresenta conhecimento técnico e mantém uma postura ética no cumprimento de suas responsabilidades? Responda de acordo com a sua percepção na escala onde 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

1		2	3	4	5

7. MELHORA CONTÍNUA

Por favor, compartilhe suas sugestões ou comentários adicionais que possam ajudar o RH a melhorar:

_____

_____

_____