

**ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS COOPERATIVAS DE  
CRÉDITO: UM ESTUDO DE CASO NO INTERIOR DE MINAS GERAIS**

Luan Henrique Sousa<sup>1</sup>  
Mayara Abadia Delfino dos Anjos<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este trabalho foi realizado com base em pesquisas bibliográficas e estudo de caso sobre o tema Administração de Recursos Humanos em uma Cooperativa de Crédito, onde tem o objetivo de mostrar como as cooperativas de crédito estão cada vez mais crescendo em nosso país e também como se dá uma gestão de recursos humanos dentro das mesmas, destacando a importância do gestor como papel chave na motivação de seus funcionários, além de mostrar a importância do clima organizacional no dia-a-dia de uma cooperativa de crédito e como esse clima contribui para a produtividade e eficiência no trabalho de seus colaboradores. Com esse tipo de metodologia utilizada foi possível descobrir o que grandes autores renomados da administração dizem a respeito do tema apresentado, como também a parte prática foi muito importante para o desenvolvimento deste trabalho, onde foi possível presenciar na cooperativa como se dá a aplicação das técnicas e estratégias de recursos humanos. O objetivo deste trabalho é mostrar aos leitores como é a administração de recursos humanos dentro de uma cooperativa de crédito, mostrando sua importância dentro de uma organização e como a área de recursos humanos contribui para o desenvolvimento da cooperativa como um todo e também analisar a importância do clima organizacional dentro da cooperativa de crédito. Com este trabalho foi possível concluir que a área de recursos humanos é de extrema importância dentro de uma cooperativa de crédito, pois ela atua na parte mais importante da cooperativa, que são os colaboradores. Através dos mesmos é que a cooperativa consegue atender de uma forma excelente os seus cooperados, com objetividade e transparência, sempre melhorando a imagem da organização em si e atraindo sempre mais cooperados para seu quadro social, o que faz a cooperativa de crédito crescer e dominar toda a região onde atua. Outro resultado encontrado com este trabalho foi a importância que a motivação exerce sobre o modo como o funcionário trabalha e desempenha suas atividades no dia-a-dia da empresa, ou seja, é uma força psicológica que vem de dentro do colaborador e que vai determinar o modo como ela irá trabalhar, pois quanto mais motivado o funcionário estiver trabalhando melhor será o seu desempenho dentro da empresa e como isso terá maiores chances de crescer dentro da cooperativa, sempre uma via de dois extremos, o funcionário cresce juntamente com o crescimento da cooperativa. Ademais, foi apresentado as definições sobre clima organizacional, que consiste em como está o ambiente de trabalho do funcionário, e que desempenha um papel muito importante, pois é a qualidade do ambiente em que o funcionário está trabalhando, o que é de extrema importância em suas atividades. Portanto, concluímos que a área de recursos humanos atua como sendo o coração de uma empresa, pois nenhuma empresa vive sem essa área e é a área mais importante dentro de qualquer empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** 1) Recursos Humanos; 2) Cooperativa de Crédito; 3) Gestão de Pessoas

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração pela FUCAMP. E-mail: luanhenrique\_21@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Tecnologias, Comunicação e Educação pela UFU. Professora Orientadora desse trabalho. E-mail: [mayaradelfino@hotmail.com](mailto:mayaradelfino@hotmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho aborda o tema Administração de Recursos Humanos em uma cooperativa de crédito, ou seja, todo este trabalho foi feito a partir da busca pelo seguinte questionamento: Como é feito e desenvolvida a administração de recursos humanos dentro de uma cooperativa de crédito?

Trata-se de um tema de grande importância para todos os profissionais que trabalham em áreas relacionadas ao cooperativismo de crédito, seja a administração, a contabilidade, economia, visto que a administração de recursos humanos vem ganhando cada dia mais atenção dentro das organizações, além de ganhar muito destaque principalmente quando falamos em planejamento estratégico.

Um tema que está cada vez mais em discussão no Brasil e em vários outros países afora, pois esse tema mostra a importância da administração de RH dentro de cooperativas de crédito.

Além disso, é um tema importante não só para profissionais de cooperativas, como também para empresários e gestores de outros tipos de empresa, pois ao ler como é feita uma gestão de RH de qualidade, podem aperfeiçoar na própria empresa de tal modo a ampliar sempre os resultados no final do exercício.

O objetivo geral pretendido é mostrar os aspectos de uma eficiente gestão de recursos humanos dentro de uma cooperativa de crédito, que significa uma total motivação dos colaboradores dentro da cooperativa sempre dando o melhor de si nos projetos e tarefas executadas no dia-a-dia da cooperativa. Além disso, mostrar que essa motivação está diretamente relacionada ao clima organizacional, que é a percepção de cada colaborador sobre como está o ambiente e a qualidade do trabalho, e que é moldado por diversos fatores (boa comunicação entre funcionários, ambiente limpo e organizado, respeito mútuo entre colaboradores etc.)

Já os objetivos específicos deste trabalho serão:

- ✓ Apresentar a administração de recursos humanos.
- ✓ Discutir aspectos de uma boa administração de recursos humanos.
- ✓ Definir o que seria motivação e o que pode trazer motivação aos funcionários nas organizações.
- ✓ Verificar como seria a administração de recursos humanos ideal para uma cooperativa de crédito.

Com esse trabalho será possível compreender vários aspectos da gestão de recursos humanos aplicados diretamente dentro de uma cooperativa de crédito e entender os desafios dos gestores nos dias de hoje relacionados à motivação da equipe como: treinamento dos funcionários, resolução de problemas dentro da organização, conflitos entre gerações dentro das empresas e como os gestores de recursos humanos contribuem para o clima organizacional dentro de uma cooperativa de crédito.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: além dessa introdução, contém os aspectos metodológicos, seguidos do referencial teórico, além do setor estudado e empresa estudada, diagnóstico organizacional, análise dos resultados obtidos, considerações finais e referências bibliográficas.

## **2 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Esse trabalho foi feito através de um estudo bibliográfico, mesclando a teoria de livros e artigos com a prática no dia-a-dia de uma cooperativa de crédito, onde é possível analisar como se dá na prática a gestão de Recursos Humanos. Assim, foram utilizados livros da biblioteca e também foram consultados artigos na internet sobre o tema em questão deste trabalho.

Com isso, foi feito um diagnóstico organizacional, que mostra os pontos fortes e fracos da cooperativa de crédito e também foi feito um estudo de caso durante o estágio realizado de agosto de 2016 a julho de 2017, através de observações, anotações, acesso a documentações da empresa, mostrando a aplicação prática das técnicas de RH presente nos livros dentro do dia-a-dia da cooperativa de crédito.

## **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **3.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Segundo Cesar (2010) , recursos humanos são uma grande ferramenta da organização que tem como objetivo unir o trabalhador junto ao meio em que trabalha, contribuindo para grande aumento na produtividade da organização em que trabalha.

De acordo com a visão de Cesar (2010), a administração de recursos humanos é um assunto de extrema importância dentro do cenário organizacional, pois é nessa área que os gestores irão construir um dos aspectos mais importantes dentro de uma organização nos dias

## Administração de recursos humanos

de hoje; o clima organizacional, que é essencial para toda e qualquer empresa que se deseja manter competitiva no mercado e que almeje bons resultados futuros junto aos seus clientes. .

Baseado em CESAR, Julio (2010), pode-se afirmar que essa área da organização trata do recrutamento, da seleção do treinamento, do desenvolvimento, da manutenção, do controle e da avaliação dos funcionários de uma empresa, ou seja, podemos analisar que na visão de CESAR, Julio (2010), ele defende que a área de recursos humanos dentro de uma organização seria uma área responsável pelo processo de controle organizacional, sempre guiando e moldando os funcionários para sempre obterem cada vez mais um melhor desempenho e produtividade dentro da empresa, o que é absolutamente essencial nos dias de hoje.

Ainda segundo CESAR, Julio (2010), todos nós passamos uma grande parte do nosso tempo trabalhando e por isso as organizações precisam de nós colaboradores para poder se manter no mercado. .

Portando, analisando a visão de CESAR, Julio (2010) nenhuma organização vive sem funcionários, elas precisam dos colaboradores, pois os dois aspectos mais importantes para que uma organização funcione e se mantenha competitiva no mercado são os funcionários e os clientes. Sem esses dois requisitos, nenhuma organização sobrevive no atual cenário econômico do mercado.

De acordo com SOUZA, de Joana Carla (2015), a área de recursos humanos passou a ter função estratégica de atrair, reter e motivar as pessoas necessárias à realização dos negócios da empresa. Analisando a visão de SOUZA, de Joana Carla (2015), podemos perceber que autor defende claramente que a área de recursos humanos, além de atrair o funcionário para trabalhar em uma determinada empresa, essa área também tem o papel de motivar o funcionário para que o mesmo continue trabalhando e executando suas atividades do dia-a-dia com eficiência, para que os objetivos da empresa sejam sempre alcançados.

Além disso, a área de RH é muito importante não só para que a empresa alcance suas metas, mas também para que o funcionário alcance a estabilidade e possa realizar seus desejos e sonhos, pois conforme SOUZA, de Joana Carla (2015), é uma via de mão dupla, em que as pessoas contribuem para que a organização prospere, e esta ajuda no desenvolvimento das pessoas.

De acordo com a visão de SOUZA, de Joana Carla (2015) é um benefício recíproco, não só a empresa irá se beneficiar, mas o funcionário também, pois quanto a mais a organização em que o funcionário trabalhe cresça, melhor será a qualidade de vida e de

SOUSA, L. H.; ANJOS, M.A.D. dos

trabalho dos funcionários, e que, além disso, irá deixar o funcionário sempre mais motivado para que a empresa sempre esteja em um ciclo de desenvolvimento constante.

### **3.2 ASPECTOS DE UMA BOA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Dentro de uma cooperativa de crédito, os funcionários estão sempre passando por processos de treinamento, o que é muito importante para seu desenvolvimento profissional, pois conforme SOARES, Dayana (2010), o treinamento tem objetivo focado no presente, relacionado ao cargo atual que o funcionário se encontra no momento e busca melhorias e novas habilidades para que sua atual função seja realizada com mais precisão e eficiência.

Após essa análise de SOARES, Dayana (2010),, podemos perceber que os treinamentos são muito importantes dentro de uma cooperativa de crédito, pois além de capacitar o funcionário para melhorar suas habilidades no cargo atual, permite que ele conheça pessoas de várias outras cooperativas durante o treinamento e isso é muito importante, pois essa troca de informações e conhecimentos entre funcionários de outras localidades aumentam cada vez mais a motivação dos funcionários e também o seu desejo de fazer cada vez mais pela sua cooperativa.

Para COOPERATIVISMO, do Portal (2017), as cooperativas são uma sociedade de pessoas cujo objetivo é prestar serviços aos cooperados. Isso quer dizer que o foco principal da cooperativa é atender com qualidade os cooperados, pois estes é quem irão fazer a cooperativa crescer e com isso a imagem da cooperativa irá sempre melhorar perante a sociedade, pois qualquer tipo de cooperativa: seja de crédito, consumo, educação, saúde, grãos, etc.. Sempre visam atender com excelência seus cooperados, pois os mesmos irão divulgar e falar bem da cooperativa para amigos e familiares, o que irá fazer com que mais pessoas tenham interesse em se tornar cooperado daquela determinada cooperativa.

Outro ponto muito importante em relação a uma boa administração de recursos humanos dentro de uma cooperativa de crédito, é o gestor de área de RH deixar claro para o funcionário no momento da sua contratação, se a cooperativa possui ou não um plano de carreira e desenvolvimento pessoal, pois de acordo com SOUZA, de Joana Carla (2015), as pessoas têm expectativas de crescimento e é fundamental elas saberem onde estão e o que precisam agregar em termos de atitudes, conhecimento e qualificação para terem oportunidades dentro da organização.

Um fator fundamental e que os gestores de RH sempre buscam e esperam dos seus colaboradores é que sempre trabalhem com eficiência em todas as suas atividades realizadas, pois a eficiência se dá pela utilização máxima dos recursos existentes para satisfazer as necessidades e os desejos de indivíduos e organizações (BRAGA, José Marcelo, 2007).

Ou seja, analisando a afirmação de BRAGA, José Marcelo (2007), sobre eficiência podemos concluir que a eficiência dentro do ambiente de trabalho em uma cooperativa de crédito significa o colaborador atender todos os seus cooperados, seja no caixa da cooperativa ou no atendimento pessoal, da melhor maneira possível, de uma forma que o cooperado se sinta bem em ser atendido e quando terminar o atendimento, todos os objetivos do cooperado tenham sido atendidos pelo colaborador, isso mostra eficiência e é um ponto fundamental não só para o crescimento individual do funcionário mas também para melhoria da imagem da organização.

Ainda de acordo com a visão de BRAGA, José Marcelo (2007) podemos perceber que os autores defendem que é indispensável que o gestor de recursos humanos explique a faça o funcionário entender claramente o que ele necessita para que possa crescer dentro da cooperativa, pois uma coisa em comum entre todos os funcionários de qualquer empresa do mundo é o desejo constante de subir de cargo e crescer dentro da empresa. Tal ponto é muito importante para uma boa gestão de recursos humanos dentro de uma cooperativa de crédito, pois os funcionários trabalhando sabendo o que precisam desenvolver em suas habilidades para que cresçam dentro da cooperativa, os mesmos irão trabalhar muito mais motivados e com um desejo constante de sempre superar seus limites e crescer juntamente com a cooperativa.

### **3.3 MOTIVAÇÃO E ASPECTOS MOTIVADORES**

Outro ponto de extrema importância em todas as empresas é a motivação, que representa uma parte psicológica para o funcionário sendo de extrema importância.

Segundo MORAIS, Daniela (2013), “a motivação é o processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”.

Após essa definição de MORAIS, Daniela (2013), podemos ressaltar que a motivação é completamente psicológica, ou seja, é um aspecto próprio das pessoas, pois tem uma motivação dentro de si, mas em alguns momentos, influenciadas por fatores geralmente

SOUSA, L. H.; ANJOS, M.A.D. dos

externos perdem a motivação e passam a trabalhar insatisfeitos e isso é um grande desafio que os gestores precisam enfrentar dentro da área de recursos humanos de uma empresa.

Para CORREA, Alciris (2017), o ser humano está sempre buscando algo mais que o completo e o torne satisfeito e motivado, ou seja, nessa visão o autor defende que o ser humano está em constante processo de insatisfação, pois nunca está contente e satisfeito com o que possui e sempre buscando crescer e nunca ficar na zona de conforto.

Portanto, é uma visão bastante crítica relacionada ao processo de motivação de funcionários, pois generaliza que todos os homens são constantemente insatisfeitos, sempre em processo de busca pelo constante auto realização pessoal e profissional na vida.

Ainda sobre motivação, GUIMARÃES, Anderson (2016) defende que:

A motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua força, direção, intensidade e duração.

Portanto, o autor diz nessa sua teoria que a motivação é uma grande energia psicológica que influencia diretamente no comportamento dos funcionários dentro da organização e que afeta diretamente sua eficiência nas atividades desempenhadas pelo funcionário no ambiente de trabalho, precisando sempre de grande atenção por parte dos gestores de recursos humanos. Completando essa visão acima, podemos analisar Chang Jr. (2001) que afirma que o envolvimento dos colaboradores com os objetivos da empresa favorece a consecução dos resultados. E esse fenômeno está presente em toda e qualquer organização do mundo, pois o nível de produção de uma empresa irá depender diretamente e principalmente do envolvimento dos seus funcionários, pois quanto mais os colaboradores estiverem envolvidos e motivados com seu trabalho, maiores e melhores serão os resultados obtidos pela empresa.

Ainda sobre motivação, GUIMARÃES, Anderson (2016), diz que desde o início dos tempos a motivação sempre esteve de igual para igual com o comportamento humano, ou seja, sempre que o indivíduo ou colaborador almeja alcançar um objetivo específico, vários fatores psicológicos irão influenciá-lo de tal forma a se auto motivar para que seus objetivos sejam realizados, gerando satisfação e prazer para o indivíduo.

Portanto, de acordo com a afirmação de GUIMARÃES, Anderson (2016), a motivação é uma espécie de uma força interior que todas as pessoas possuem dentro de si e que conforme a situação enfrentada ou quanto maior for o objetivo almejado, mais essa força

crece dentro da pessoa e a faz dar o melhor de si, para que seus objetivos futuros sejam alcançados e conseqüentemente o prazer e desejo sejam saciados com a realização.

De acordo com o site (Brasil Escola, 2017), outro estudo muito importante sobre motivação de colaboradores dentro do ambiente de trabalho foi feito por Elton Mayo, o criador da Teoria das Relações Humanas da administração, que em 1927 fez experimentos no ambiente de trabalho chamados Experimentos de Hawthorne, que foi dividido em três fases.

Estudando o artigo sobre o Experimento de Hawthorne (Brasil Escola, 2017), podemos perceber que na primeira fase Elton Mayo analisou a produção de dois funcionários executando o mesmo serviço, porém um deles com uma iluminação baixa no ambiente e ou outro funcionário com uma boa iluminação. Após isso, percebeu que os funcionários que trabalhavam com uma boa iluminação produziam muito mais em comparação com os outros funcionários que trabalharam com baixa iluminação no ambiente.

De acordo com o artigo no site (Brasil Escola, 2017) na segunda fase os pesquisadores davam intervalos de descanso para os funcionários e pequenos lanches durante esse intervalo. Perceberam que o rendimento dos colaboradores melhorou muito devido ao intervalo de descanso e a alimentação.

De acordo com o artigo no site (Brasil Escola, 2017) na terceira e na quarta fase da experiência, os pesquisadores ofereceram benefícios aos funcionários e um pagamento digno ao seu serviço, o que resultou em uma maior produção por parte dos funcionários.

Após analisar a pesquisa feita por Elton Mayo (1927) no artigo (Brasil Escola, 2017), podemos concluir que essa pesquisa mesmo sendo de quase 100 anos atrás, é uma pesquisa que representa a atual realidade de praticamente todas as empresas do mundo. Quanto mais o funcionário se sente reconhecido dentro da empresa, mais esse funcionário estará motivado e dando o melhor de si em prol da empresa. E também como foi mostrado pelos resultados obtidos com a pesquisa, quanto melhor o ambiente de trabalho em que o funcionário se encontra em seu dia-a-dia, maior será seu rendimento pessoal, e com isso os resultados da empresa irão se alavancar sempre positivamente e com isso o funcionário trabalhará cada dia mais motivado.



### 3.4 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM COOPERATIVAS

Dentro da administração de recursos humanos em uma cooperativa de crédito, outro fator de extrema importância é o clima organização, que segundo MACEDO, Gustavo (2016), é um conjunto ambiental que molda e influencia fortemente a motivação dos funcionários.

Analisando a perspectiva de MACEDO, Gustavo (2016), podemos dizer que o clima organizacional é um cenário, ou seja, todo o conjunto do ambiente de trabalho que pode ser muito favorável como também muito desfavorável para a motivação dos funcionários, tudo depende de como os gestores de recursos humanos organizam e trabalham nos seus climas organizacionais dentro das empresas nas quais executam suas tarefas.

É muito importante entender que a definição de MACEDO, Gustavo (2016) usa-se a palavra flexível para mostrar que o clima organização sempre está em modificação, ou seja, sempre precisa ser trabalhado pelos gestores de recursos humanos para nunca deixar faltar motivação nos seus colaboradores, visando sempre o aumento de produtividade e resultados operacionais para a empresa.

Segundo MACEDO, Gustavo (2016), se as organizações quiserem satisfazer seus clientes devem começar o processo internamente, preocupando-se com satisfação de seus colaboradores.

Ou seja, de acordo com MACEDO, Gustavo (2016), para que a empresa crie valor para seus clientes, primeiro é necessário focar no ambiente interno da empresa, nos seus funcionários, pois é tudo um ciclo: se a empresa cria valor para seus colaboradores com um clima organizacional eficiente, posteriormente irá criar valor para seus clientes, pois os funcionários irão trabalhar muito mais motivados e satisfeitos com seus trabalhos e suas produtividades irão triplicar, aumentando assim a eficácia da organização e fortalecendo a imagem da empresa perante ao seu público alvo.

Ainda analisando a visão de MACEDO, Gustavo (2016), é essencial que os funcionários estejam motivados no ambiente de trabalho, pois os associados ou cooperados que nas cooperativas de crédito são os donos da cooperativa durante um atendimento no caixa da cooperativa ou até mesmo em um esclarecimento de dúvida, percebem se o funcionário que está ali o atendendo está ou não motivado. E se caso esse funcionário não estiver motivado, é um ponto negativo para a cooperativa, pois corre-se o risco de perder aquele associado por causa de um funcionário que não está trabalhando motivado e isso pode acarretar prejuízo para a cooperativa de crédito. Devido a isso, nota-se a importância da área

## Administração de recursos humanos

de recursos humanos trabalhar fortemente para gerar um clima organizacional de tal forma que gere motivação sempre nos seus funcionários, pois quando mais os funcionários de uma cooperativa de crédito trabalharem motivados, mais serão as chances da cooperativa captar e atrair mais associados para compor seu inventário.

Após todas essas definições analisadas acima de MACEDO, Gustavo(2016), podemos concluir que a administração de recursos humanos em uma cooperativa de crédito é essencial, para que os colaboradores de uma cooperativa se mantenham cada vez mais motivados e aptos para realizar um trabalho de qualidade junto aos clientes, fazendo-os felizes e satisfeitos com um atendimento de qualidade, tudo isso reflexo do clima organizacional que gera um ambiente de trabalho harmônico e feliz para todos os funcionários, aumentando sempre a motivação e contribuindo para a eficiência organizacional.

### **3.5 PESQUISAS REALIZADAS SOBRE O TEMA**

Já foram realizadas inúmeras pesquisas acerca do tema em questão e por ser um tema muito importante para todas as organizações e empresas do mundo atual, nos tópicos acima foram citados teorias de grandes autores, como MACEDO, Gustavo (2016), BRAGA, José Marcelo (2007),MORAIS, Daniela (2013), etc.

Essa visão desses autores tem uma grande importância, pois mostra como cada autor tem sua posição e sua ideia crítica acerca do tema abordado, o que é muito rico para uma pesquisa bibliográfica, pois isso estimula o pensamento crítico e nos força a dedicarmos cada vez mais.

## **4 SETOR ESTUDADO E EMPRESA ESTUDADA**

Quando falamos em Administração de Recursos Humanos em uma cooperativa de crédito, logo nos vem a mente a grande importância que esse setor econômico representa na nossa economia brasileira, contribuindo para um potencial crescimento do país em si e beneficiando milhares de colaboradores.

Antes de começar a falar sobre cooperativa de crédito, é preciso dizer que as cooperativas de crédito são diferentes dos bancos, ou seja, não são a mesma coisa.

Cooperativas de crédito são instituições ou organizações financeiras onde seus colaboradores prestam serviços aos seus associados e a terceiros. Os associados, também

SOUSA, L. H.; ANJOS, M.A.D. dos

chamados de cooperados ou correntistas, são ao mesmo tempo donos e cliente da empresa, pois a maior parte do capital de uma cooperativa de crédito pertence aos seus associados.

Enquanto os bancos são instituições financeiras em que os correntistas são apenas clientes, ou seja, não influenciam de forma nenhuma nas decisões e na gestão da instituição.

Além disso, em uma cooperativa de crédito, os associados ou cooperados sempre no final do exercício de cada ano, recebem participações do lucro obtido no final do exercício pela instituição.

E essa participação é proporcional a quantidade de capital que os associados movimentam dentro da instituição. Quanto maior forem os depósitos, transações, empréstimos e capital aplicado que um determinado associado movimentar durante um ano, maior será sua participação sobre os lucros no final do exercício.

Outro aspecto muito importante que torna uma cooperativa de crédito uma boa opção para o cidadão abrir conta é a taxa de juros, que normalmente é superior em outras instituições financeiras, que infelizmente oferecem taxas não muito satisfatórias de juros aos seus correntistas.

Por esse e outros motivos, muitas pessoas estão migrando mais e mais suas contas e poupanças para uma cooperativa de crédito, que possui funcionários com alto desempenho e habilidade para cuidar da vida financeira do associado, lhe garantindo uma excelente administração de seus recursos financeiros.

As primeiras cooperativas brasileiras surgiram por volta do séc. XIX, na cidade de Ouro Preto MG, era uma cooperativa de consumo, e no início do século XX, em 1902 na cidade do Rio Grande do Sul surgiu a primeira cooperativa de crédito do Brasil.

E um pouco adiante, no ano de 1906, começaram a nascer em nosso país as primeiras cooperativas agropecuárias.

As cooperativas constituem hoje um dos maiores alavancadores da economia brasileira, pelas suas taxas de juros muito boas, por seus funcionários mais do que qualificados e por sua gerência administrativa perfeita, que gerencia com eficácia essas cooperativas, garantindo-lhe prosperidade e sucesso econômico, não só para a cooperativa de crédito em si, mas para todo o país, que se beneficia mutuamente com as cooperativas de crédito.

Outro ponto muito importante em uma cooperativa de crédito é que todo ano são realizadas assembleias que contam com a participação de todos os associados ou cooperados, com o objetivo de apresentar os índices financeiros e contábeis do ano e celebrar uma grande

## Administração de recursos humanos

festa de lucros e bons resultados juntamente com o seu cliente, isso é muito motivador e gratificante para o associado em si, que passa a admirar muito a cooperativa de crédito por lhe dar essa oportunidade de influenciar na tomada de decisão.

Aumenta-se cada vez mais o número de pessoas que buscam emprego nessas cooperativas de crédito, por serem locais muito bons para se trabalhar, além de oferecerem muitos benefícios aos seus colaboradores, o que motiva cada vez mais para trabalharem e assim cuidar mais e melhor do capital aplicado de seus associados.

Tudo isso se encaixa muito no tema Administração de Recursos Humanos em uma cooperativa, pois mostra que quanto mais os funcionários estiverem motivados, mas irão mostrar resultados e contribuirão para uma excelente gestão do capital de seus associados. Portanto as cooperativas de crédito são grandes impulsionadores da economia brasileira e só tendem a crescer, beneficiando assim não só os colaboradores e associados, mais principalmente a economia de nosso país.

Na cidade de Iraí de Minas/MG, o Sicoob Credimil única cooperativa de crédito da cidade, gera um impacto muito grande tanto na economia quanto na geração de empregos e prestação de serviços a toda a comunidade de Iraí de Minas.

Gera muitos empregos, pois atualmente nessa agência trabalham cerca de 15 funcionários e a tendência é só aumentar esse número, pois cada vez mais o número de cooperados estão aumentando e isso é muito bom não só para a cooperativa, mas para toda a população.

As cooperativas de crédito estão crescendo cada vez mais, não só no Brasil como em outros países, pois é um tipo de instituição muito eficaz e com alta aprovação de seus associados ou correntistas. Desde o seu surgimento no início do século XX, até os dias de hoje, o setor evoluiu muito e a tendência é só melhorar progressivamente, sempre colaborando com a economia brasileira.

Com agências em praticamente todos os estados do país, o Sicoob literalmente dominou nosso país e é muito bem recomendado pelas pessoas, sempre que são questionadas sobre um bom local para aplicar seu dinheiro e dormir sem preocupações, pois sabem que o dinheiro está guardado e administrado com eficiência.

Não só as cooperativas de crédito, mas também outros tipos de cooperativas, como de consumo, agropecuária, cooperativa de serviços, todas elas só crescem no Brasil e ainda vão crescer muito mais

A Sicoob Credimil é uma empresa do grupo Crediminas, grupo que conta com mais de 80 cooperativas espalhas pela região do estado de Minas Gerais. A Credimil foi fundada no ano de 1993 com sede na Avenida Sete de Setembro na cidade de Iraí de Minas/MG.

Em 2011, em função do alto crescimento e prosperidade, viu-se a necessidade de mudar as instalações e foi construída uma nova sede na Avenida Primeiro de março, que foi inaugurada em abril de 2011 e está até os dias atuais atendendo e oferecendo serviços de qualidade para a população.

## **5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Atualmente todas as empresas possuem um modelo de gestão que lhes confere exclusividade e diferencial competitivo no mercado, porém, sempre é possível perceber alguma falha ou ponto que é possível melhorar para garantir que os resultados da empresa sejam cada vez maiores.

Um indicador muito utilizado pelas empresas é a matriz SWOT ou FOFA, que nada mais é que um indicador preciso que faz com que o gestor faça uma avaliação geral da empresa, ressaltando os pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e as ameaças que estão ao redor da empresa. Portanto, vamos fazer a análise da matriz swot da cooperativa de crédito Sicoob Credimil, que está sendo estudada nesta pesquisa.

- Os pontos fortes da cooperativa são: gestão participativa; bom clima organizacional; grande aprovação por parte dos cooperados; comunicação eficiente entre a gestão e os colaboradores; grande portfólio de produtos/serviços, etc.
- Os pontos fracos da cooperativa são: valor elevado da cota de entrada; não é livre admissão; restrita a produtores rurais e empresários, etc.
- As oportunidades da cooperativa são: aderir ao sistema de livre admissão, como muitas cooperativas de crédito já o fazem, aumentando assim cada vez mais o número de cooperados e melhorando sempre a imagem da cooperativa.
- As fraquezas da cooperativa são: grandes concorrentes em cidades muito próximas.

Como podemos analisar, a organização apresenta uma boa gestão, o que nos dias de hoje é essencial para que a empresa tenha sucesso e prospere nesse mercado cada vez mais competitivo.

Esse modelo de gestão analisado acima é adequado, porém tem alguns pontos em que poderia melhorar. Exemplo: seria muito bom não só para a cooperativa, mas para a cidade como um todo se a cooperativa aderisse ao sistema de livre admissão, o que aumentaria exponencialmente não só seus cooperados, mas também seus resultados anuais.

Os gestores possuem uma posição muito participativa com seus cooperados, e funcionários, visando cada vez mais melhorar o clima organizacional da cooperativa, para que os funcionários trabalhem sempre motivados, dando o melhor de si para a empresa e para satisfazer seus cooperados, que são o maior bem que a cooperativa de crédito possui.

## **6 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS**

Em uma abordagem mais abrangente do assunto gestão de recursos humanos nas cooperativas de crédito, é necessário que analisemos as classificações de cooperativas quanto às suas funções e amplitudes, e com base nisso descrever o que elas explicam sobre esse tema em questão. Para isso foi realizado um estudo de caso que tem o objetivo de entender todos os níveis e divisões que uma cooperativa de crédito possui e explorar o que cada uma diz sobre o tema recursos humanos abordado neste trabalho.

Todas as cooperativas de crédito são formadas por colaboradores e associados que de forma conjunta trabalham para cada vez mais aumentar a cooperação e colaboração entre si e são consideradas cooperativas singulares ou de 1º grau, ou seja, todas as cooperativas desse grau são administradas e regulamentadas por uma cooperativa central, ou de 2º grau. Esta, por sua vez não realiza atendimentos diretamente ao público como as agências o fazem, mas controla, organiza e regulamenta todas as cooperativas singulares que fazem parte de seu sistema. Existem várias cooperativas centrais, cada uma delas possuem uma grande quantidade de cooperativas singulares.

Além disso, o conjunto de cooperativas centrais formam o Sicoob Confederação que é uma cooperativa de 3º grau, que tem a finalidade de controlar, orientar, promover a padronização, supervisão e integração operacional e financeira das cooperativas centrais, visando sempre uma melhoria contínua das cooperativas como um todo.

Acima do Sicoob Confederação, encontra-se o Bancoob (Banco Cooperativo do Brasil), que é um banco de capital fechado voltado totalmente para as cooperativas de crédito do Brasil. Oferece apoio e todo um conjunto de serviços financeiros e capital que as

cooperativas de crédito necessitam para desenvolver suas atividades e serviços e com isso criar valor para seus associados.

Após entendermos quais os níveis que uma cooperativa de crédito possui, vamos analisar o que cada uma delas defende sobre o tema gestão de recursos humanos no ambiente interno de uma cooperativa de crédito.

No site do Bancoob<sup>3</sup> (<https://www.bancoob.com.br/>), é possível encontramos uma série de informações sobre sua história, objetivos, localização, missão, visão, valores, etc. Mas em relação ao tema recursos humanos em uma cooperativa de crédito, o site não apresenta informações explícitas.

Após analisar o site do Sicoob Confederação<sup>4</sup> (<http://www.sicoob.com.br/o-sicoob>), percebemos também que assim como o site do Bancoob, é rico em informações tais como todos os serviços financeiros descritos e detalhados, todas as promoções de marketing e publicidade que a marca Sicoob divulga, além de vários serviços que podem ser realizados pelo próprio site, mas em relação ao tema em questão, não foi encontrado no site.

Em relação às cooperativas centrais, no site da cooperativa Sicoob Central Cecremge<sup>5</sup> (<http://www.sicoobcentralcecremge.com.br/>) é possível obter um grande conjunto de informações muito estruturadas sobre o tema cooperativismo, além de divulgar todos os serviços prestados por uma cooperativa de crédito e explicar de uma forma muito objetiva as diferenças entre bancos e cooperativas de crédito. Mas em relação ao tema em questão, não foi encontrado no site.

Analisando a Sicoob Credimil, que é uma cooperativa singular ou de 1º grau, podemos perceber que não existe um departamento de recursos humanos isolado, mas a profissional responsável pelas tarefas de recursos humanos dessa cooperativa encontra-se localizada dentro da área de cadastro, juntamente com os agentes de atendimento 1 e 2 e a supervisora de crédito. Talvez por uma estratégia competitiva ou localização estratégica, já que onde essa profissional se encontra, ela tem uma visão muito boa de quase todos os funcionários da cooperativa, seja do próprio setor de cadastro, como dos setores de caixa, gerência e contabilidade.

Seu cargo na cooperativa é denominado analista de controle interno e risco, que é responsável por toda a tarefa de gestão de recursos humanos dentro da cooperativa, além de sempre buscar manter um clima organizacional perfeito no ambiente de trabalho, buscando

---

4

5

sempre que possível oferecer cursos e treinamentos aos funcionários da cooperativa, visando um aperfeiçoamento constante das habilidades dos colaboradores.

Outro ponto muito importante nessa análise é que essa profissional possui algumas características que são facilmente percebidas e que são essenciais para todos os profissionais de gestão de recursos humanos de uma cooperativa, tais como: empatia, facilidade na comunicação, habilidades estratégicas de persuasão, bom humor, etc.

Portanto, após essas análises podemos perceber o quão grande é o conjunto de níveis e divisões que as cooperativas apresentam e o quanto esse estudo é importante para sempre melhorar nossa visão sobre essa dimensão gigante que é o cooperativismo.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com a pesquisa realizada a respeito de um tema muito importante para todos os profissionais da administração em geral, temos muito a dizer sobre o aprendizado que foi obtido durante esse tempo e que será muito importante não só para agregar nosso conhecimento, mas também para nossa carreira como administradores.

Aprendemos que a gestão de recursos humanos em uma cooperativa de crédito é um fator de extrema importância dentro de uma cooperativa, pois essa gestão por parte da área de recursos humanos é que irá determinar como será o clima organizacional dentro do ambiente de trabalho no dia-a-dia dos funcionários de uma cooperativa de crédito.

E vimos que um bom clima organizacional irá refletir diretamente e positivamente sobre o comportamento e motivação do funcionário dentro de uma cooperativa de crédito. E conseqüentemente esse funcionário motivado irá dar sempre o melhor de si em prol da empresa e isso será bom para todos os envolvidos: para a empresa, para o funcionário e para os clientes, que são os mais beneficiados nesse processo, pois receberão um produto/serviço de altíssima qualidade e sempre irão voltar a fazer negócio com a cooperativa de crédito.

Portanto, podemos concluir que o mundo do cooperativismo de crédito é muito interessante e irá continuar crescendo cada vez mais, não só em nosso país, mas também no mundo inteiro, pois como vimos na pesquisa o cooperativismo é uma forma de trabalho onde o objetivo principal não é o lucro, mas sim a cooperação e o desenvolvimento de todos os cooperados, que além de clientes são os donos do negócio e isso é um diferencial que faz com que todos os cooperados fiquem cada vez mais satisfeitos e com orgulho de fazerem parte e serem a parte mais importante de uma cooperativa de crédito. Com este trabalho, sugiro que

GETEC, v.7, n.17, p. 42 - 59/2018



SOUSA, L. H.; ANJOS, M.A.D. dos

os leitores que estiverem interessados realizem pesquisas comparando a evolução cronológica e o surgimento da área de recursos humanos nas primeiras organizações existentes no mundo, e mostrem como se deu essa evolução ao longo do tempo, pois a área de recursos humanos, é sem dúvidas, a área mais importante dentro de uma empresa.

## REFERÊNCIAS

BRAGA, José Marcelo. **Investigação do desempenho das cooperativas de crédito de Minas Gerais por meio da Análise Envoltória de Dados( DEA)**. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-80502007000300006&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-80502007000300006&script=sci_arttext&tlng=pt) Acessado em 20 de Setembro de 2017.

CESAR, Julio. **Recursos Humanos: conceitos, definições e planejamento**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/recursos-humanos-conceitos-definicoes-e-planejamento/48930/> . Acessado em 09 de dezembro de 2016.

COOPERATIVISMO, do Portal. **História do Cooperativismo de Crédito no Brasil**. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/historia-no-brasil/>. Acessado em 09 de dezembro de 2016.

CORREA, Alciris. **Motivação nas Empresas**. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/24701497/motivacao-nas-organizacoes> . Acessado em 04 de setembro de 2017.

ESCOLA, Brasil. **Teoria das Relações Humanas**. Disponível em: <http://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/administracao/teoria-das-relacoes-humanas.htm>. Acessado em 05 de setembro de 2017.

GUIMARÃES, Anderson. **A arte de gerir pessoas**. Disponível em: <http://docplayer.com.br/19708669-A-arte-de-gerir-pessoas-anderson-costa-guimaraes-mba-em-administracao-estrategica-universidade-estacio-de-sa-salvador-ba-brasil.html> . Acessado em 04 de setembro de 2017.

JUNIOR, Chang. **Comprometimento Organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo**. Disponível em : [http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/Publicacoes/volume\\_3\\_numero\\_2/Comprometimento\\_Organizacional.pdf](http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/Publicacoes/volume_3_numero_2/Comprometimento_Organizacional.pdf) . Acessado em 05 de setembro de 2017.

MACEDO, Gustavo. **Clima organizacional: um estudo de caso**. Disponível em: <http://docplayer.com.br/21272503-Clima-organizacional-um-estudo-de-caso-na-unidade-da-cooperativa-sicredi-de-sao-sepe-rs.html>. Acessado em 09 de dezembro de 2016.

MORAIS, Daniela. **Uma análise do relacionamento interpessoal em uma organização de call center do DF**. Disponível em: <http://docplayer.com.br/1945185-Uma-analise-do-relacionamento-interpessoal-em-uma-organizacao-de-call-center-do-df.html> . Acessado em 05 de setembro de 2017.

SOARES, Dayana. **Treinamento e Desenvolvimento de pessoas.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/38814/>. Acessado em 04 de setembro de 2017.

SOUZA, de Joana Carla. **Os processos de RH: uma visão estratégica.** Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/os-processos-de-rh-uma-viso-estratgica/>. Acessado em 04 de setembro de 2017

STECCA, Peixoto Jaime. **Estratégias genéricas na gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em sociedades cooperativas de crédito.** Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07112014-144842/en.php>. Acessado em 21 de Setembro de 2017.