

**Políticas e Práticas de Recursos Humanos: A Percepção de Colaboradores de uma
Cooperativa de Crédito Bancário**

**Human Resources Policies and Practices: The Perception of Employees of a Bank Credit
Cooperative**

**Políticas y Prácticas de Recursos Humanos: la Percepción de los Empleados de una
Cooperativa de Crédito Bancaria**

Recebido: 20/03/2024 | Revisado: 23/05/2024 | Aceito: 29/08/2024 | Publicado: 03/09/2024

Jordy Lopes dos Santos | Universidade Federal Rural da Amazônia, Brasil | E-mail:

jordylps61@gmail.com | <https://orcid.org/0009-0006-1827-698X>

Leticia Santos da Silva | Universidade Federal Rural da Amazônia, Brasil | E-mail:

l.s.0522815@gmail.com | <https://orcid.org/0009-0009-2601-7226>

Kleber Miranda Medeiros | Universidade Federal do Pará, Brasil | E-mail:

kleber.medeiros@ntpc.ufpa.br | <https://orcid.org/0000-0002-6146-0014>

Olivia Misae Kato | Universidade Federal do Pará, Brasil | E-mail: omk@ufpa.br |

<https://orcid.org/0000-0003-2296-2369>

Gilvandro Figueiredo Souza | Universidade Federal Rural da Amazônia, Brasil | E-mail:

gilvandro.figueiredo@ufra.edu.br | <https://orcid.org/0000-0001-5461-0160>

Resumo

Este estudo avaliou a percepção dos colaboradores de uma cooperativa de crédito bancário, situada no nordeste paraense, sobre as políticas e práticas de recursos humanos (RH) da empresa. Participaram dessa pesquisa 14 colaboradores, de ambos os sexos e de todos os departamentos desta unidade cooperativa. Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário composto por perguntas sociodemográficas e pela Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos, que avaliava os fatores de recrutamento e seleção, envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências, e remuneração e recompensas. A escala foi avaliada por cinco pontos de indicadores Likert de concordância definidos como $1 \geq 2,99$ (baixo), $3 \geq 3,99$ (neutro) e $4 \geq 5$ (alto). Os resultados demonstraram alto grau de percepção entre os colaboradores desta unidade de negócios, com exceção do fator de "remuneração e recompensas" que foi percebido

com neutralidade. O fator envolvimento foi considerado o mais perceptível, neste sentido os valores de pertencimento da equipe foram considerados como o elemento mais importante da avaliação. Conclui-se que esta instituição financeira apresenta excelentes características relativas às políticas e práticas de RH, no entanto, deve-se levar em consideração que as políticas e práticas de remuneração podem ser influenciadas por variáveis externas que não podem ser diretamente controladas pela organização.

Palavras-chave: Políticas e práticas de RH. Setor de crédito bancário. Colaboradores.

Abstract

This study assessed the perception of the employees of a bank credit cooperative, located in the northeast of Pará, about the company's human resources (HR) policies and practices. Fourteen employees took part in the study, of both sexes and from all departments of the cooperative. The data collection instrument used was a questionnaire made up of sociodemographic questions and the Human Resources Policies and Practices Scale, which assessed the factors of recruitment and selection, involvement, training, development and education, working conditions, performance and skills assessment, and remuneration and rewards. The scale was evaluated by five-point Likert indicators of agreement defined as $1 \geq 2.99$ (low), $3 \geq 3.99$ (neutral) and $4 \geq 5$ (high). The results showed a high degree of perception among the employees of this business unit, with the exception of the "remuneration and rewards" factor, which was perceived neutrally. The involvement factor was considered the most perceptible, in this sense the values of belonging to the team were considered the most important element of the assessment. It can be concluded that this financial institution has excellent characteristics regarding HR policies and practices; however, it should be taken into account that remuneration policies and practices can be influenced by external variables that cannot be directly controlled by the organization.

Keywords: HR policies and practices. Bank credit sector. Employees.

Resumen

Este estudio evaluó la percepción de los empleados de una cooperativa bancaria de crédito localizada en el nordeste de Pará sobre las políticas y prácticas de recursos humanos (RH) de la empresa. Participaron 14 empleados de ambos sexos y de todos los departamentos de esa unidad cooperativa. El instrumento de recogida de datos utilizado fue un cuestionario compuesto por preguntas sociodemográficas y la Escala de Políticas y Prácticas de Recursos

Humanos, que evaluaba los factores de reclutamiento y selección, implicación, formación, desarrollo y educación, condiciones de trabajo, evaluación del desempeño y competencias, y remuneración y recompensas. La escala se evaluó mediante indicadores Likert de cinco puntos de acuerdo definidos como $1 \geq 2,99$ (bajo), $3 \geq 3,99$ (neutro) y $4 \geq 5$ (alto). Los resultados mostraron un alto grado de percepción entre los empleados de esta unidad de negocio, con la excepción del factor "remuneración y recompensas", que fue percibido de forma neutra. El factor implicación fue considerado el más perceptible, en este sentido los valores de pertenencia al equipo fueron considerados el elemento más importante de la evaluación. Se puede concluir que esta entidad financiera tiene unas características excelentes en cuanto a políticas y prácticas de RRHH; sin embargo, hay que tener en cuenta que las políticas y prácticas retributivas pueden estar influenciadas por variables externas que no pueden ser controladas directamente por la organización.

Palabras clave: Políticas y prácticas de RRHH. Sector del crédito bancario. Empleados.

INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas cumpre um papel importante na supervisão do ambiente organizacional, sendo responsável por garantir um clima de trabalho favorável e direcionar os colaboradores de maneira estratégica para o cumprimento dos objetivos e metas da empresa (Vieira; Carvalho, 2015). Houve, entretanto, mudanças expressivas na maneira como as pessoas são percebidas nas organizações. Antigamente, as pessoas eram consideradas meramente como simples recursos a serem gerenciados e hoje, são reconhecidas como elementos essenciais e estratégicos para o sucesso empresarial (dos Santos; de Moraes Franco, 2018).

Essa transformação é histórica na gestão de recursos humanos (RH), pertencente a contexto mais amplo de evolução ao longo do tempo. Desde os primórdios da Revolução Industrial do século XIII até a atual Era Digital, sendo moldadas por mudanças sociais, econômicas e tecnológicas (Carvalho, 2015). Tal fragmentação resultou no declínio dos antigos planos tradicionais dessa gestão, os quais sofriam com falta de flexibilidade, objetividade e visão de futuro. Características essas que não contribuían para o progresso das empresas (Oliveira Feliciano; Albiero; Skszypa; Oliveira Silva, 2024).

Aproveita-se o ensejo para dar voz em um novo paradigma contemporâneo sobre a diversificação da força de trabalho e seus desafios adicionais para a gestão de pessoas. As

organizações estão buscando adotar abordagens mais diversas e inclusivas para atrair e reter talentos em um mercado altamente competitivo e variável (Luz; Alves, 2023).

Nesse contexto, a competitividade no cenário empresarial surge com mais intensidade, impulsionando as empresas a buscar por maior qualidade e rendimento, direcionando-se, concomitantemente, a um aumento no nível de exigência por parte dos colaboradores, que passam também a demandar novas formas de reconhecimento e recompensa (Camilo; Fortim; De Souza Cruz, 2021).

A gestão estratégica de pessoas se uma vez bem articulada pode garantir vantagens competitivas em curto, médio e longo prazo. O impacto é particularmente evidente quando as políticas e práticas de recursos humanos estão estritamente alinhadas com a instituição (Palombino Primo; Olivia; Kubo, 2024). As instituições financeiras são exemplos de organizações dinâmicas que utilizam da gestão estratégica para gerir seus negócios. As cooperativas de crédito têm expandido os negócios e principalmente depois da pandemia tem elaborado estratégias mais refinadas junto aos seus clientes (Banco Central do Brasil, 2020)

O Sistema Nacional de Crédito Cooperativo - SNCC (Banco Central do Brasil, 2023) descreve as cooperativas de crédito no Brasil são um tipo de organização que deve crescer significativamente, desempenhando um papel crucial no atendimento das necessidades financeiras de seus cooperados, tanto pessoas físicas quanto jurídicas. Os pontos cruciais que apontam esse crescimento estão pautados no crescimento dos ativos, da expansão das operações de crédito, principalmente para operações com micro e pequenas empresas e produtores rurais, e no aumento do número de cooperados. É importante destacar que todo esse crescimento é fruto do trabalho de inúmeras pessoas nos mais diversos níveis estratégicos de uma organização. Portanto, a valorização das pessoas é ponto fundamental para que esses objetivos sejam alcançados.

É a partir dessa relação que essa pesquisa se justifica. Observando a importância das pessoas não apenas como uma força de trabalho em troca de remuneração, mas como se percebem reconhecidas diante de um cenário competitivo, no qual serão exigidos inúmeros potenciais de metas para o alcance dos objetivos. Neste cenário, as habilidades dos gestores e as políticas e práticas de gestão de pessoas são cruciais para o desempenho dos colaboradores e para que as metas caminhem de acordo com os objetivos traçados pela organização, se faz necessário ainda, que os próprios gestores tenham a noção de como os colaboradores percebem as políticas e práticas de recursos humanos da organização, se elas estão satisfazendo as

necessidades dos colaboradores ou se elas precisam ser reavaliadas, principalmente em situações em que as organizações estão condicionadas à contextos competitivos de mercado.

Quando os gestores reconhecem e aproveitam as habilidades e talentos individuais dos membros da equipe, eles não apenas promovem o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, mas também fomentam o crescimento e a inovação na organização. Isto posto, este estudo de caso buscou avaliar a percepção dos colaboradores de uma Cooperativa de Crédito situada em Quatro-Bocas, no Município de Tomé-Açu, na mesorregião do nordeste paraense acerca das Políticas e Práticas de Recursos Humanos dos colaboradores.

A hipótese que orientou a investigação foi a de que a percepção favorável das políticas e práticas de recursos humanos está associada a uma maior satisfação e comprometimento dos colaboradores com a Cooperativa. Assim, o estudo se debruçou em verificar se os colaboradores percebem as políticas e práticas de recursos humanos como efetivas e se essas percepções podem influenciar positivamente seu envolvimento e retenção na organização.

O escopo da pesquisa foi composto respectivamente por introdução, escopo teórico, metodologia, resultado e discussões, considerações finais e referenciais bibliográficas.

ESCOPO TEÓRICO

Esta sessão é composta por subtópicos que se referem à fundamentação teórica da pesquisa, sequenciada em: 1) O Contexto de Mercado da Organização do Estudo de Caso; 2) A Gestão Estratégica de Pessoas; 3) As Políticas e Práticas de Recursos Humanos - PPRH.

O Contexto de Mercado da Organização do Estudo de Caso

A importância do crédito para o desenvolvimento econômico é um tema debatido na academia há décadas. Trabalhos seminais de Gurley e Shaw (1955), Goldsmith (1959) e McKinnon (1973) investigam a relação entre diversas variáveis financeiras e o crescimento econômico. Em uma perspectiva menos convencional, abordagens contemporâneas frequentemente retomam as teorias de Schumpeter (1911) e Keynes (1936). Stallings (2006) admite que o desenvolvimento financeiro é um fator crucial para o crescimento, destacando ainda que o sistema financeiro brasileiro é predominantemente baseado em bancos.

As primeiras Cooperativas de Crédito surgiram no século XIX, na Alemanha sob duas formas: as cooperativas de Raiffeisen, criadas por Friedrich Wilhelm Raiffeisen, sendo especificamente rurais, com responsabilidade ilimitada e solidária dos associados, com voto

único por sócio, área de atuação restrita e sem distribuição de sobras. E a outra conhecida como banco popular, distinguida por distribuir as sobras proporcionalmente ao capital, tendo sua área de atuação ampla e com remuneração direta a seus dirigentes, fundada por Herman Schulze-Delitzsch, que conciliação de interesses dos capitalistas e dos operários. Ambas ainda são populares na Alemanha, refletindo suas origens e características distintas (Jacques; Gonçalves, 2016).

Segundo Jacques e Gonçalves (2016), as cooperativas Luzzatti, populares no Brasil nas décadas de 40 a 60, caracterizavam-se por não exigir vínculo para associação além de um limite geográfico, ter quotas de capital e concessões de crédito de pequeno valor, e responsabilidade limitada ao capital subscrito, com dirigentes não remunerados. Guiados por modelos europeus, Alphonse Desjardins criou-se a cooperativa de crédito mútuo nas Américas, que exige algum vínculo entre os sócios. No Brasil, a primeira cooperativa de crédito Raiffeisen foi fundada no ano de 1902, seguida pela de tipo Luzzatti em 1906. A regulamentação das cooperativas brasileiras iniciou com o Decreto n. 1.637 de 1907, e a primeira cooperativa central de crédito foi fundada em 1912. Em 1925, foi criada a primeira federação de cooperativas de crédito, e em 1932 uma norma reformou a regulamentação, definindo as cooperativas de crédito como institutos destinados a fornecer crédito e moeda aos seus associados de forma mutualista e econômica.

As cooperativas de crédito são instituições financeiras que operam em um nicho semelhante ao dos bancos múltiplos. Seus serviços abrangem operações de pagamento e recebimento, emissão de cheques e cartões, captação de depósitos a prazo e à vista, concessão de crédito, além de outras atividades previstas pela legislação. Devido à sua atuação na concessão de crédito, as cooperativas enfrentam riscos comparáveis aos dos bancos (Pinheiro, 2008). Nas cooperativas de crédito é comum uma organização na qual a maximização dos lucros não é necessariamente a principal motivação, ao contrário dos bancos privados que tem essa característica como *modus operandi* (Smith, 1986).

As cooperativas de crédito foram o segmento do Sistema Financeiro Nacional que mais cresceu em 2022, com um aumento de 12,5% no número de unidades de atendimento, totalizando 9.122. Elas operam em 55,3% dos municípios brasileiros, com 3.080 localidades atendidas. A carteira de crédito ativa cresceu 22,4%, e o número de cooperados subiu 14,5%, alcançando 15,6 milhões, sendo 13,2 milhões de pessoas físicas e 2,4 milhões de pessoas jurídicas, com destaque para o crescimento de 17,8% entre as pessoas jurídicas, majoritariamente micro e pequenas empresas (Agência Brasil, 2023).

A carteira de crédito das cooperativas registrou um aumento acumulado de 134,6% entre 2016 e 2020, passando a representar 5,1% da carteira de crédito do Sistema Nacional Financeiro (SNF), indicando que ainda há potencial para crescimento do crédito nesse setor (Banco Central, 2020).

As cooperativas de crédito são instituições financeiras que operam em um nicho semelhante ao dos bancos múltiplos. Seus serviços abrangem operações de pagamento e recebimento, emissão de cheques e cartões, captação de depósitos a prazo e à vista, concessão de crédito, além de outras atividades previstas pela legislação. Devido à sua atuação na concessão de crédito, as cooperativas enfrentam riscos comparáveis aos dos bancos (Pinheiro, 2008).

Para qualquer organização enfrentar o cenário competitivo de mercado é necessário que os gestores revejam suas políticas de práticas de gestão e alinhem suas estratégias aos objetivos organizacionais, a fim de que os interesses de seus colaboradores estejam direcionados ao atingimento das metas organizacionais.

A Gestão Estratégica de Pessoas

A gestão estratégica de pessoas não é uma tarefa simples, é uma atividade que depende da adoção de ferramentas e práticas capazes de integrar as pessoas ao alcance dos objetivos organizacionais, de modo que haja compromisso, preocupação com as informações disponíveis na organização, com o desenvolvimento de habilidades de liderança, com a gestão eficaz e com um ambiente de trabalho orientado por dados (Irigaray; Stocker, 2023).

A criação ou aplicação de práticas de gestão estratégica de pessoas parte da premissa de que haja interação entre os colaboradores, que pode ser avaliada através de análises quantitativas de percepção do envolvimento, comprometimento, cultura organizacional, estrutura organizacional, comunicação, liderança, clima no ambiente de trabalho e suporte organizacional podem, também, ser gradativamente incorporadas aos estudos, evidenciando a complexidade do processo de gestão estratégico de pessoas (Bianchi; Quishida; Foroni, 2017).

A gestão estratégica de pessoas depende também da estrutura organizacional presente, pois é fundamental compreender a configuração específica da organização, que é moldada pela estratégia adotada, incluindo os recursos disponíveis e o impacto dos diversos fatores institucionais presentes no momento da análise. Esses fatores podem influenciar significativamente a implementação das políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas e os resultados obtidos (Lacombe; Chu, 2008).

As Políticas de Práticas de Recursos Humanos PPRH

Para que a empresa consiga implementar com sucesso as mudanças desejadas, é importante que o departamento de RH possua as habilidades e conhecimentos necessários, e que a referida gestão formule e execute estratégias de mudança organizacional (Brandão, 2018).

A flexibilidade na gestão dos recursos humanos é uma tendência que leva as organizações a agirem de forma diferenciada, observando o comportamento dos colaboradores de acordo com o seu desempenho e estendendo esforços àqueles que mais necessitam das estratégias de desenvolvimento do capital intelectual (Santos, 2004). A percepção das necessidades dos colaboradores, é uma necessidade que o gestor precisa avaliar como medida para propor tomadas de decisões estratégicas. Os diagnósticos organizacionais podem ser uma saída convencional para alinhar as tomadas de decisão gerencial, principalmente no que diz respeito às PPRH.

As PPRH foram observadas Demo e Rozzett (2012) sendo transformadas em uma escala de avaliação de percepção dos colaboradores. Esse instrumento de avaliação de percepção possui seis dimensões distribuídos nos fatores de: **(i)** Recrutamento e Seleção (R&S), **(ii)** Envolvimento, **(iii)** Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa (TD&EC), **(iv)** Condições de Trabalho, **(v)** Avaliação de Desempenho e Competências, **(vi)** Remuneração e Recompensas.

O primeiro fator consistente na escala é o **Recrutamento e Seleção** que é uma política prática primordial em qualquer organização, visto que tem são processos fundamentais na gestão de recursos humanos, focados em atrair e escolher os melhores talentos para uma organização, com o objetivo de selecionar o “melhor perfil” de candidato à vaga em questão (Santos, 2017). Para Oliveira (2006), no recrutamento o gestor deve avaliar todas as demandas, responsabilidades e requisitos do cargo, além de verificar interna ou externamente as necessidades de recrutamento. Portanto, a função do recrutamento e seleção é buscar identificar e escolher o melhor e mais adequado perfil de candidato para a referida vaga em questão (Maemura; Sala, 2015).

O **Envolvimento** é também considerado um fator importante das PPRH, pois há uma observação de que as pessoas devem constituir um alicerce sólido na convivência de uma organização, sendo crucial que elas participem ativamente das atividades desenvolvidas na organização e que estejam conscientes dos objetivos que precisam cumprir tanto individualmente, quanto em conjunto. Cada colaborador desempenha um papel essencial no

ambiente de trabalho, não se restringindo simplesmente à execução mecânica de suas tarefas, mas sim assumindo a responsabilidade conjunta do trabalho em equipe. Em suma, é fundamental que haja uma cultura organizacional pautada na confiança e na responsabilidade, promovendo o engajamento de todos os membros para a finalidade de atingir os objetivos organizacionais (Faria, 2013).

O envolvimento entre as pessoas é desafiador para capturar suas perspectivas, visões de mercado e entendimentos do ambiente empresarial, especialmente considerando a diversidade de perfis, tanto em organizações públicas quanto privadas. Empregar técnicas eficazes para coletar essas informações é garantir o comprometimento e a contribuição dos colaboradores. É nesse contexto, que o planejamento estratégico emerge como um recurso valioso para os gestores ao tomarem decisões cruciais (Barbosa, 2021). Portanto, o envolvimento dos colaboradores vai além do mero compromisso com a empresa, ele se torna elemento importante para o desenvolvimento do ambiente organizacional, proporcionando uma recepção acolhedora aos novos membros da equipe, permitindo-lhes que se sintam integrados e capazes de desempenhar suas funções de maneira eficaz (Walger; Viapiana; Barboza, 2014).

Outro fator importante da PPRH é o **Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa (TD&EC)**, cuja implementação se faz necessária para diversas estratégias da empresa, seja para o recebimento de um novo colaborador, quanto para o lançamento de um novo produto, ou até para a promoção de um colaborador em um novo cargo. É nesse panorama que esse fator se destaca, a partir do desenvolvimento de programas de treinamento e desenvolvimento com ênfase na educação corporativa (TD&EC). promovendo resultados sólidos e sustentáveis em médio e longo prazo, capacitando os colaboradores no enfrentamento dos desafios futuros do cargo, ou contribuindo para desenvolvimento e crescimento profissional dos mesmos e o sucesso da empresa (Madruga, 2018).

As **Condições de Trabalho** são um fator de PPRH elementar que subsidia o desenvolvimento de todas as atividades de trabalho, está intimamente ligada às atividades ergonômicas da estrutura organizacional. Portanto, as condições de trabalho são direcionadas à ergonomia e à estrutura organizacional, as quais são diretamente influenciadas pelo fluxo de atividades no ambiente profissional. Essas condições abrangem aspectos como as necessidades fisiológicas, segurança, relações sociais, a equidade laboral e a realização pessoal do colaborador (Carneiro, 2018).

A **Avaliação de Desempenho e Competências** como fator de PPRH dizem respeito ao desempenho das pessoas no cumprimento de suas tarefas e metas no ambiente de trabalho.

Todas as organizações têm a necessidade de avaliar regularmente o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho, uma vez que estas desempenham um papel importante na consecução dos objetivos organizacionais. Essa avaliação contínua do desempenho é uma responsabilidade específica da área de Recursos Humanos, visando identificar e resolver possíveis problemas a curto, médio ou longo prazo (Pontes, 2014).

Lucena (1992), descreve que nas primeiras civilizações humanas já havia a necessidade de organização e estabelecimento de metas, o que levou à formação de castas, as quais o poder de cada indivíduo era determinado pela sua capacidade de se destacar em relação às outras, ou seja, pelo seu desempenho. Por outro lado, pode se observar que os líderes, também têm a função de avaliar o desempenho dos colaboradores. No entanto, essa avaliação não deve ser confundida com a avaliação de potencial ou de cargos, pois ambas têm objetivos diferentes, enquanto a primeira examina as habilidades e capacidades de um colaborador para identificar seu potencial de crescimento e desenvolvimento futuro, a segunda observa analisa as responsabilidades, requisitos e valor de cargo específico na organização (Pereira, 2014).

O último fator da PPRH é a **Remuneração e Recompensas** que avaliam as fontes de motivação e retenção de talentos na organização. Portanto, o modo de como as recompensas são programadas podem se tornar uma contrapartida valiosa para o trabalho realizado, sendo assim as formas de retribuição e reconhecimento oferecidas pela organização, sejam benefícios legais ou espontâneos, podem mudar os rumos de como a organização atinge os seus objetivos e metas (Arellano, 2017).

Diagnosticar as políticas e práticas de recursos humanos é crucial para garantir que uma organização esteja alinhada com suas metas estratégicas e maximize o potencial de seus colaboradores. Sob este aspecto, alguns estudos revelam a aplicação das PPRH e seus seguintes resultados:

Quadro 1 – Aplicação da EPPRH em pesquisas

Autor(es)	Ano	Objetivo do Estudo	População	Principais Resultados
Tinti, <i>et al.</i> ,	2017	Analisar o impacto das políticas e práticas de recursos humanos (PPRH) sobre os comportamentos de cidadania organizacional (CCO)	156 trabalhadores de empresas distintas	Os resultados mostraram que apenas a política de Envolvimento teve uma relação significativa com CCO
Silva Guerra; de Mattos; de Castro Corrêa.	2020	Analisar a relação entre as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e a Intenção de Rotatividade entre Técnico-Administrativos do Instituto Federal do Pará, em Belém/PA.	114 servidores públicos	A política de envolvimento foi a mais associada à rotatividade, sendo importante destacar que o recrutamento e seleção não foi mensurado.
Gonçalves; Brito.	2023	Aferir a percepção dos colaboradores de uma empresa no ramo da saúde frente às políticas e práticas de gestão de pessoas	38 colaboradores	De todas as PPRH apenas o Recrutamento e Seleção e as Condições de Trabalho não foram bem avaliadas.

Elaborado pelos autores a partir de Tinti, *et al.*, (2017); Silva Guerra; De Mattos; De Castro Corrêa; (2020) & Gonçalves; Brito (2023)

Essa averiguação permite identificar quais os métodos de ações serão mais efetivos na atração, desenvolvimento, retenção e manutenção dos talentos humanos, assim a forma de como as pessoas percebem as políticas e práticas de RH podem promover uma cultura organizacional saudável e equitativa, garantindo a conformidade com a legislação trabalhista, a inovação e eficiência. A revisão periódica dos diagnósticos organizacionais permite um olhar mais abrangente do cenário organizacional e a percepção das PPRH pode revelar como os colaboradores enxergam as estratégias pensadas e aplicadas pela área da gestão de pessoas

METODOLOGIA**Área do estudo**

A presente pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, conforme definido por Yin (2015), utilizando predominantemente dados qualitativos coletados de eventos reais, com o intuito de explicar, investigar ou descrever fenômenos contemporâneos dentro do seu contexto próprio. A metodologia adotada neste estudo é predominantemente descritiva, baseada na numeração e ordenação dos dados coletados. Seguindo a definição de Gil (1994), as pesquisas desse tipo buscam descrever as características de interesse e analisar as relações entre as variáveis. Além disso, outra abordagem de pesquisa empregada é de natureza quantitativa. De acordo com Correia *et al.*, (1999), a pesquisa quantitativa é definida pelo uso da quantificação em ambas as fases de coleta de dados e no seu subsequente tratamento através de

técnicas estatísticas. Para fundamentação teórica, o estudo recorreu à pesquisa bibliográfica, conforme conceituada por Gil (2008), que se baseia em materiais já elaborados, como livros e artigos científicos.

Amostragem e técnica de pesquisa

O presente estudo de caso concentrou-se em investigar a percepção das PPRH dos colaboradores de uma das agências de uma cooperativa de crédito bancário, situada no Município de Tomé-Açu, no Estado do Pará, na mesorregião do nordeste paraense. A empresa é uma filial que fica cerca de 13 km do centro da cidade, ela atua em Quatro-Bocas desde 2014, sob supervisão de sua sede localizada no Estado de Mato Grosso. O seu mercado consumidor é caracterizado pela população do centro urbano, rural e redondezas. A empresa não forneceu dados quantitativos em relação a sua margem de clientela.

A pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2023 e contou com a participação de 14 colaboradores, sendo o total de 16, de ambos os sexos, com idade igual ou superior a 18 anos. Todos os participantes eram contratados sob o regime celetista e provenientes de todos os departamentos da empresa. Estagiários e colaboradores em período de férias ou afastamento laboral foram excluídos da amostra. Por questões éticas, a identidade dos participantes foi mantida em anonimato.

Essa pesquisa avalia desempenho, ambiente de trabalho, promoção do envolvimento e a retenção de talentos, capacitação e aumenta a produtividade e eficiência. Em resumo, é uma ferramenta estratégica para impulsionar o sucesso a longo prazo da cooperativa.

Para a coleta de dados primários, utilizou-se a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), desenvolvida e validada por Demo *et al.*, (2014), composta por 40 itens distribuídos em seis fatores: recrutamento e seleção (itens 1 a 6); envolvimento (itens 7 a 18); treinamento, desenvolvimento e educação (itens 19 a 24); condições de trabalho (itens 25 a 30); avaliação de desempenho e competências (itens 31 a 35); e remuneração e recompensas (itens 36 a 40). Os participantes responderam em escala *Likert* de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Além disso, foram coletadas informações sociodemográficas, como sexo, estado civil, faixa etária, escolaridade e tempo de serviço na organização. Após autorização da gestora da agência, a coleta de dados foi dividida em duas fases.

Na Fase I, foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário montado no *Google Forms*, a partir da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos, contendo as

questões sociodemográficas e o termo de consentimento livre e esclarecido. Na Fase II, o questionário foi distribuído via *WhatsApp* para um grupo específico, no qual todos os colaboradores da agência pudessem participar. Os dados foram tabulados em uma planilha do Microsoft Excel, e as questões sociodemográficas foram processadas em termos percentuais. Os indicadores da EPPRH foram obtidos pela média fatorial de cada um dos cinco fatores da escala. Esse cálculo foi realizado somando-se os itens, dividindo pelo número de participantes e, em seguida, dividindo pelo número de itens de cada fator.

Os resultados de cada fator foram interpretados como: indicadores entre 1 e 2,99 representam baixo grau de concordância, entre 3 e 3,99 indicam neutralidade na percepção da EPPRH e entre 4 e 5 denotam alto grau de concordância.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para atender aos requisitos da pesquisa, foram excluídos da amostra dois colaboradores por não apresentarem o perfil adequado para a análise. A seguir, encontram-se dois nichos desta sessão de resultado e discussões: o Bloco I, que trata das questões sociodemográficas, e o Bloco II, que aborda a EPPRH, apresentando o resultado geral da escala, o maior e menor resultado de cada fator. Retomando a média fatorial entre 1 e 2,99 representam baixo grau de concordância, entre 3 e 3,99 indicam neutralidade e entre 4 e 5 denotam alto grau de concordância sobre a questão avaliada.

Bloco I – Informações sociodemográficas

Do total de participantes, 57% eram do sexo masculino e solteiros, 50% tinham idades entre 18 e 24 anos e 57% possuíam o ensino superior incompleto e estavam atuando na empresa de 4 a 12 meses. (Ver Tabela 1 abaixo).

Tabela 1 - Perfil sociodemográfico dos participantes

Itens		(%)
Sexo	♂	57
	♀	43
Estado Civil	Solteiro	57
	Casado	22
	União Estável	21
	Outro	-
Faixa Etária	18- 24	50
	25- 30	14
	31- 35	29
	36- 45	07
	45- 55	-
	Mais De 46 Anos	-
	Ensino Superior Incompleto	57
	Ensino Superior Completo	29
	Pós-Graduação Incompleto	14
	Ensino Superior Completo	-
Tempo de atuação	0-3 Meses	14
	4-12 Meses	57
	Mais De 2 Anos	29

Dados da pesquisa, 2024

Verificou-se na tabela incidências dos percentuais mais elevados, demonstrando que a cooperativa de crédito pode ter preferência por um quadro de funcionários mais jovens, solteiros e que possivelmente estejam cursando o ensino superior, o que pode ser justificado por ser o mesmo percentual do tempo de atuação na empresa.

Bloco II – Percepções dos colaboradores sobre a EPPRH

Nos resultados da EPPRH, de modo geral, os colaboradores da Cooperativa de Crédito apresentaram alto grau de concordância para os fatores com uma média de (4,63), sendo diferente do resultado encontrado na pesquisa de Silva Guerra, De Mattos e De Castro Corrêa (2020), onde os participantes no geral não avaliam de forma favorável as PPRH do Instituto Federal do Pará (IFPA) de Belém.

O maior fator encontrado foi o Envolvimento com uma média de (4,65). No estudo de Tinti, *et al.*, (2017) eles analisaram que apenas esse fator teve relação significativa com os Comportamentos da Cidadania Organizacional (CCO). Esse fator na ótica de Walger, Viapiana e Barboza (2014) permite que os colaboradores se sintam integrados e capazes de desempenhar suas funções de maneira eficaz.

Contudo, apenas o de “Remuneração e Recompensas” atingiu o indicador de (3,96) que apresentou neutralidade, ou seja, não foram percebidos pelos colaboradores, o que pode resultar na desmotivação dos colaboradores (Arellano, 2017). (Ver Tabela 2).

Tabela 2 - Percepção da EPPRH por Fator e Comparação

Fatores	Indicador
Recrutamento e Seleção	4,58
Envolvimento	4,65
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	4,44
Condições de Trabalho	4,20
Avaliação de Desempenho e Competências	4,30
Remuneração e Recompensas	3,96
Média Geral	4,63

Dados da pesquisa, 2024

Conforme exemplificado por Oliveira (2006), a responsabilidade de avaliar todas as demandas, responsabilidades e requisitos do cargo cabe ao gestor. Tanto o recrutamento interno quanto o externo podem ser realizados, conforme as especificidades do cargo, a política e as estratégias da organização, partindo desse pressuposto, a percepção dos colaboradores sobre o processo de recrutamento e seleção mostrou-se predominantemente positiva, refletindo uma visão de eficácia tanto na sua programação quanto na execução.

Especificamente, os indicadores que avaliam o recrutamento interno e externo, bem como o feedback pós-seleção do desempenho dos candidatos, obtiveram pontuações altas, com média de 4,93. Esses resultados sugerem uma sólida confiança na abordagem adotada para atrair e avaliar talentos, tanto dentro quanto fora da organização.

Por outro lado, a menor percepção dos colaboradores está relacionada à condução dos processos pelo pessoal responsável, com um indicador ligeiramente mais baixo de 4,29. Esse aspecto destaca a importância de ter pessoas qualificadas e imparciais liderando o processo de recrutamento e seleção. Embora a pontuação seja inferior em comparação com outros aspectos, ainda está dentro de um padrão satisfatório de concordância, indicando que há espaço para melhorias, mas não necessariamente uma preocupação grave.

Essa análise sugere que, embora haja confiança geral no processo de recrutamento e seleção, há áreas específicas que podem ser aprimoradas para garantir uma abordagem mais eficaz e imparcial. Investir na capacitação do pessoal responsável por conduzir esses processos

pode ajudar a elevar a percepção dos colaboradores e aprimorar a qualidade global do recrutamento e seleção na organização (Ver Tabela 3).

Tabela 3 - Médias do Fator Recrutamento e Seleção

Item	Fator Recrutamento e Seleção	Média
1	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados	4,93
2	Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados atraindo pessoas competentes.	4,79
3	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais	4,29
4	A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.	4,86
5	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo	4,71
6	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.	4,93

Dados da pesquisa, 2024

Em relação ao envolvimento dos colaboradores, observa-se que o item “12 - A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (p. ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.)” obteve a pontuação máxima de 5,0. Vale ressaltar que segundo Faria (2013), é fundamental que a empresa incentive essa cultura que promove o engajamento de seus colaboradores. Pois isso indica que a empresa promove um ambiente acolhedor e estimulante, tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho, promovendo uma integração eficaz entre os membros da equipe, seja em eventos sociais ou momentos de lazer. Esse é um indicador significativo, demonstrando que a empresa valoriza e investe no bem-estar e na coesão da equipe.

Por outro lado, o item de menor pontuação foi o número 10, com uma média de 4,21, que questiona se a organização procura compreender as necessidades e expectativas profissionais de seus colaboradores. Este resultado aponta para a necessidade de os gestores estarem mais atentos e proativos em entender e atender às expectativas individuais de suas equipes. Essa questão corrobora com o pensamento de Walger, Viapiana e Barboza (2014), onde eles afirmam que é indispensável que a organização proporcione aos colaboradores um ambiente acolhedor para que se sintam integrados e possam desempenhar suas funções de maneira mais efetiva.

É fundamental que os líderes estejam abertos ao diálogo, ouvindo as preocupações e aspirações dos colaboradores e fornecendo feedback constante e imediato sobre seu desempenho. Essa abordagem pode fortalecer a relação entre os objetivos individuais dos colaboradores e as metas organizacionais da empresa, contribuindo para um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo (Ver Tabela 4).

Tabela 4 - Médias do Fator Envolvimento

Item	Fator de Envolvimento	Média
7	A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos	4,64
8	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.	4,57
9	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.	4,50
10	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	4,21
11	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	4,86
12	A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (p. ex., confraternização, eventos sociais e esportivos, etc.).	5,00
13	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, materiais em jornais internos, etc.).	4,71
14	A organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informação para o bom desempenho das funções.	4,79
15	A organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.	4,64
16	A organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre colegas de trabalho.	4,36
17	A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.	4,64
18	A organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.	4,93

Dados da pesquisa, 2024

Madruga (2018) enfatiza que a implementação de programas de treinamento e desenvolvimento com foco na educação corporativa resulta em benefícios sólidos e sustentáveis a médio e longo prazo. Esses programas capacitam os colaboradores a enfrentarem desafios futuros, promovendo o crescimento profissional dos funcionários e o sucesso da empresa.

No fator Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa, o maior indicador foi o item 19: “A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (p. ex., treinamentos, participação em congressos, etc.)” (4,79), demonstrando que a organização se preocupa com os treinamentos e capacitações dos funcionários para a execução das tarefas.

Entretanto, o menor item foi o 24: “A organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.” (3,36), o que demonstra que os colaboradores têm dúvidas sobre o *feedback* dos treinamentos a que são submetidos, uma questão prejudicial aos resultados esperados pelo treinamento (Ver Tabela 5).

Tabela 5 - Médias do Fator Treinamento, Desenvolvimento e Educação

Item	Fator Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Média
19	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (p. ex., treinamentos, participação em congressos, etc.).	4,79
20	A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de língua, etc.).	4,64
21	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	4,29
22	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	4,57
23	A organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.	4,00
24	A organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.	3,36

Dados da pesquisa, 2024

No fator de Condições de Trabalho, o maior indicador foi item 29 “A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa” (4,93), indicando que existe uma significativa preocupação da cooperativa de crédito em relação à segurança dos colaboradores no ambiente de trabalho, isso demonstra que a empresa proporciona um ambiente tranquilo e com ótimas condições em detrimento ao quesito de segurança laboral.

Enquanto, o menor item 27 “A organização onde eu trabalho, me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.)” (2,14), o que indica que a empresa não oferece benefícios complementares como convênios atrelados às academias e clubes de convivência e descanso.

Na pesquisa de Gonçalves e Brito (2023), os itens com a maior e a menor média encontrados foram os mesmos, apenas com valores diferentes. O item com a maior média foi relacionado à segurança dos colaboradores ($M = 5,00$), enquanto o item com a menor média foi referente à organização oferecer benefícios complementares ($M = 1,16$). (Ver Tabela 6).

Tabela 6 - Médias do Fator Condições de Trabalho

Item	Fator Condições de Trabalho	Média
25	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	4,50
26	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (p. ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	4,71
27	A organização onde eu trabalho, me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.).	2,14
28	A organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamentos de incidentes.	4,14
29	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.	4,93
30	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	4,79

Dados da pesquisa, 2024

No fator de “Avaliação de Desempenho e Competência”, destacou-se o item 31, “A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competência periodicamente” (4,86), revelando um elevado grau de concordância entre os colaboradores quanto à frequência das avaliações. Isso sugere que a prática de avaliar o desempenho e as competências dos funcionários é bem estabelecida na empresa.

No entanto, dois indicadores obtiveram a menor média (4,64). O primeiro, o item 33, “A organização onde eu trabalho utiliza a avaliação de desempenho e competências para subsidiar a elaboração de um plano de desenvolvimento individual para os colaboradores”, e o segundo, o item 35, “A organização onde eu trabalho divulga os critérios e os resultados das avaliações de desempenho e competências para os colaboradores”. Essas questões enfatizam os estudos de Pereira (2014), no qual é ressaltado a necessidade de acompanhar os resultados da equipe e focar em analisar o comportamento das pessoas de maneira individual e contínua.

Esses resultados indicam que embora os colaboradores percebam a existência dessas práticas, há margem para melhorias significativas. A baixa pontuação sugere que a empresa precisa revisar seus métodos de elaboração de planos de desenvolvimento individual, tornando-os mais eficazes e alinhados com as necessidades dos colaboradores. Além disso, é crucial que a divulgação dos critérios e resultados das avaliações seja mais transparente e abrangente, para promover uma cultura de feedback e reconhecimento mais sólida dentro da organização.

Uma possível abordagem seria envolver os colaboradores no processo de definição dos critérios de avaliação e no planejamento de seus próprios desenvolvimentos, aumentando assim o engajamento e a relevância das avaliações. Além disso, a empresa pode explorar novas formas

de comunicação interna para garantir que os resultados das avaliações sejam amplamente divulgados e compreendidos, incentivando uma cultura de aprendizado contínuo e melhoria pessoal e organizacional. (Ver Tabela 7).

Tabela 7 - Médias do Fator Avaliação de Desempenho e Competências

Item	Fator Avaliação de Desempenho e Competências	Média
31	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competência periodicamente.	4,86
32	A organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidiar as decisões sobre promoções e aumento de salário.	4,71
33	A organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento de colaboradores.	4,64
34	A organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competência são discutidos com os colaboradores.	4,71
35	A organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	4,64

Dados da pesquisa, 2024

Remunerar refere-se ao pagamento financeiro que um colaborador recebe em troca de seu trabalho e serviços prestados já recompensar diz respeito a um conceito mais amplo que envolve várias formas de reconhecimento e benefícios que uma organização oferece aos seus colaboradores para motivá-los, recompensar seu desempenho e incentivá-los a permanecer na empresa (Arellano, 2017)

Neste fator, o maior item foi 38 “Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex; promoções, funções comissionadas, bônus, prêmios, gratificações, etc)”, o que mostra um alto grau valorização que a empresa tem com os colaboradores, mantendo-os motivados para cumprir suas metas (4,21).

Enquanto, o menor item 40 “Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados” (3,64), o que demonstra que por mais que os colaboradores se dediquem em busca de resultados seus salários permanecem fixos (Ver Tabela 8).

Tabela 8 - Médias do Fator Remuneração e Recompensas

Item	Fator Remuneração e Recompensas	Média
36	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as ofertas no mercado (público ou privado) para minha função	4,00
37	Na organização onde eu trabalho, me oferece remuneração compatível com minhas competências, formação e escolaridade	3,93
38	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex; promoções, funções comissionadas, bônus, prêmios, gratificações, etc)	4,21
39	Na definição de seu Sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera expectativas e sugestões de seus colaboradores	4,00
40	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados	3,64

Dados da pesquisa, 2024

Observou-se que os resultados da EPPRH da instituição financeira, apresentaram apenas três itens neutros e um único de baixa concordância, os quais foram de maneira respectiva (3,36) do fator de Treinamento, Desenvolvimento e Educação – “A organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes” (3,93) do fator Remuneração e Recompensas - “Na organização onde eu trabalho, me oferece remuneração compatível com minhas competências, formação e escolaridade”, (3,64) – do mesmo fator anterior “Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados” e o fator de Condições de Trabalho (2,14) – “A organização onde eu trabalho, me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.)”. Esses itens precisam ser revistos pela Gestão de RH da empresa, no sentido de alcançar os objetivos e metas empresariais e superar os desafios de gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para uma empresa alcançar eficácia em seus processos e resultados, é essencial adquirir instrumentos que permitam buscar o alcance das metas e objetivos organizacionais. Isso implica em obter uma visão abrangente da situação atual da empresa e fornecer um diagnóstico completo, destacando tanto os pontos fortes que podem ser aprimorados e reforçados, quanto os pontos fracos que representam fragilidades e instabilidades percebidas pelos colaboradores.

Notou-se que eles perceberam fortemente as Políticas e Práticas de RH da empresa, especialmente nos aspectos de Recrutamento e Seleção, Envolvimento, Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa, Avaliação de Desempenho e Competências, e Condições de Trabalho. No entanto, há uma necessidade identificada de revisão da abordagem da empresa em relação ao fator de remuneração e recompensas que precisa ser reavaliado.

A neutralidade da percepção no Fator de Remuneração e Recompensas, pode ter sido identificado por um fator interno, mas também pode ser fruto de um fator externo cujo implica a situação econômica do próprio país. Por outro lado, as políticas de remuneração podem ser programadas de forma tradicional, sem incentivos variáveis, portanto, é uma questão que precisa ser revisada pelos gestores da empresa.

Contudo, sugere-se que essa pesquisa seja reaplicada nas demais unidades de negócio da organização, para avaliar os possíveis *gaps* de interesse estratégico da gestão. Neste sentido, o diagnóstico apresentado foi favorável ao desenvolvimento à gestão estratégica de pessoas, mesmo considerando uma unidade do negócio em funcionamento no interior do estado.

Conclui-se que as Políticas e Práticas de Recursos Humanos foram consideradas dentro de um padrão aceitável, mesmo sob condições de percepção neutra para o fator de Remuneração e Recompensas. Neste caso, ressalta-se que as questões ligadas à remuneração também podem sofrer interferências externas e não ser somente avaliadas como um *gap* interno.

REFERÊNCIAS

ARELLANO, E. E-book - **Gestão de Pessoas: nas empresas contemporâneas brasileiras**. São Paulo: Gen Atlas, 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Crescimento das Cooperativas de Crédito. 2020. Disponível em: [relatorio_panorama_cooperativas_2023_FINAL.pdf \(bcb.gov.br\)](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/reb/boxesreb2020/boxe_6_crescimento_cooperativas.PDF).PDF. Acesso em: 23 maio 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. PANORAMA DO Sistema Nacional de Crédito Cooperativo. 2023. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/reb/boxesreb2020/boxe_6_crescimento_cooperativas.PDF. Acesso em: 23 maio 2024.

BARBOSA, M. P. **Criação de Dinâmicas e Procedimentos Normalizados Para o Aumento do Envolvimento dos Colaboradores Diretos no Processo de Melhoria Contínua**. 2021. Tese de Doutorado. Universidade do Minho (Portugal).

BRANDÃO, J. B. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Editora FGV, 2018.

BIANCHI, E. M. P. G., QUISHIDA, A., FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista De Administração Contemporânea**, 21(1), 41–61, 2017. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>

CAMILO, J.; FORTIM, I.; DE SOUZA CRUZ, M. T. (Ed.). **Gestão de pessoas: práticas de recrutamento e seleção por competências**. Editora Senac São Paulo, 2021.

CARNEIRO, L. L. **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**. Salvador: Ilustração, 2018.

CARVALHO, I. M. V. **Recrutamento e seleção por competências**. Editora FGV, 2015.

CORREIA, L. M.; et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. **São Paulo: Atlas**, 1999.

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Políticas e Práticas de Recursos Humanos. In: SIQUEIRA M. M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 240-253.

DEMO, G.; ROZZETT, K. Human resource management policies and practices (HRMPP): scale validation in the United States. **International Journal of Strategic Management**, v. 12, n. 3, p. 41-66, 2012.

DOS SANTOS, A. M.; DE MORAIS FRANCO, S. A. A administração e o surgimento da gestão de pessoas. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 7, n. 2, p. 182-191, 2018.

FARIA, J. A. **Princípios da Gestão da Qualidade**, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GOLDSMITH, R. W. Financial structure and development as a subject for international comparative study. In: **The comparative study of economic growth and structure**. NBER, 1959. p. 114-123.

GONÇALVES, K. V.; BRITO, H. L. Políticas e práticas de recursos humanos: Percepção dos colaboradores de uma empresa do ramo da saúde. **Revista Gestão e Conhecimento Contemporâneo – REGECO**, v. 1, n. 2. 2023.

GURLEY, J. G.; SHAW, E. S. Financial aspects of economic development. **The American economic review**, v. 45, n. 4, p. 515-538, 1955.

IRIGARAY, H. A. R., STOCKER, F.. Liderança com dados: aperfeiçoando a gestão de pessoas por meio de People Analytics, liderança e Workforce Planning. **Cadernos EBAPE.BR**, 21(6), e90281, 2023. <https://doi.org/10.1590/1679-395190281>

JACQUES, E. R., GONÇALVES, F. de O. Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. **Economia E Sociedade**, 25(2), 489–509, 2016. <https://doi.org/10.1590/1982-3533.2016v25n2art8>

KEYNES, J. M. **The General Theory of Employment Terest and Money**. Macmillan and Company, 1936.

LACOMBE, B. M. B., CHU, R. A.. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, 48(1), 25–35, 2008. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000100003>

LUCENA, M. D. S. Avaliação de Desempenho. São Paulo: Atlas, 1992.

LUZ , V. C. .; ALVES , M. F. . A GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO E SEUS BENEFÍCIOS PARA AS EMPRESAS. **REVISTA FOCO**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. e731, 2023. DOI: 10.54751/revistafoco.v16n1-036. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/731>. Acesso em: 16 maio. 2024.

MADRUGA, R. **Treinamento e Desenvolvimento com Foco em Educação Corporativa**. Pinheiros - São Paulo: Saraiva, 2018.

MAEMURA, M. M., SALA, O. M. Gestão integrada de RH. Seses: Rio de Janeiro, 2015.

MCKINNON, R. I. **Money and capital in economic development**. Brookings Institution Press, 1973.

OLIVEIRA FELICIANO, K.; ALBIERO, C. E.; SKSZYPA, A.; OLIVEIRA SILVA, A. A gestão na dinâmica das organizações do terceiro setor: rede de instituições de acolhimento de Curitiba e região metropolitana. **Humanidades em Perspectivas**, [S. l.], v. 5, n. 10, p. 73–93, 2023. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/revista-humanidades/index.php/revista-humanidades/article/view/222>. Acesso em: 16 maio. 2024.

OLIVEIRA, T. F. L. Recrutamento, 2006. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/recrutamento/12987>. Acesso: 21 de maio de 2024.

PALOMBINO PRIMO, P.; OLIVA, E. C.; KUBO, E. K. M. Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em administração nas universidades privadas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 20, p. 371-396, 2014.

PEREIRA, A. L. A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. **Negócios Em Projeção**, v. 5, n. 2, p. 79-96, 2014.

PINHEIRO, M. A. H. Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil. 2008. Disponível em: <http://www.concursosbancarios.com.br/Dataweb/Editor/Livro-CoopDe%20Cr%C3%A9dito%20-%20Bacen.Pdf>. Acesso em: 21 de maio de 2024.

PONTES, B. R. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 12. ed. São Paulo: Ltr Editora, 2014.

SANTOS, M. J. N. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. **Sociologias**, (12), 142–158, 2004. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222004000200006>

SANTOS, L. M. Gestão de pessoas: análise do processo de recrutamento e seleção, 2017.

SCHUMPETER, J. A. The theory of economic development. The Quarterly Journal of Economics, Cambridge, 1911.

SILVA GUERRA, M. H. T.; DE MATTOS, C. A. C.; DE CASTRO CORRÊA, A. Políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade: um estudo no Instituto Federal do Pará (Brasil). **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 3, 2020.

SMITH, D. J. A test for variant objective functions in credit unions. **Applied Economics**, v. 18, n. 9, p. 959-970, 1986.

STALLINGS, Bárbara. **Financiamento para o desenvolvimento: América Latina em perspectiva comparada**. Rowman e Littlefield, 2006.

TINTI, Joel Adame et al. O impacto das políticas e práticas de recursos humanos sobre os comportamentos de cidadania organizacional. BBR. **Brazilian Business Review**, v. 14, p. 636-653, 2017.

VIEIRA, Lidiane; CARVALHO, Nerci, M. R.; **A importância da gestão de pessoas nas organizações / The importance of personnel management in organizations**; Revista Unints; Humanidades e Inovação. Palmas, V.2, N.2, jan/jun. 2015.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana Monfort. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações**. [livro eletrônico] pag 82. Curitiba: InterSaber, 2014.

YIN, Robert K. Estudo de Caso-: Planejamento e métodos. Bookman editora, 2015.