

O GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS DAS MAIORES COOPERATIVAS BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE ECONÔMICA DA RIQUEZA GERADA POR EMPREGADO

Gustavo Leonardo Simão

Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Viçosa e Bacharel em
Gestão de cooperativas pela mesma instituição
E-mail: gustavo.simao@ufv.br

Thatiana de Andrade Figueira

Doutoranda em Sociologia e Direito pela Universidade Federal Fluminense, Mestre em
Administração pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul e Bacharel em Gestão
de Cooperativas pela Universidade Federal de Viçosa.
E-mail: thatianafigueira@ufv.com.br

Resumo

O capital humano tem cada vez importância nas questões relacionadas à estratégia organizacional, inclusive setores da contabilidade vêm cada vez mais procurando métodos de mensuração da contribuição que os funcionários agregam à organização, no sentido de facilitar a tomada de decisão dos gestores. Objetivou-se analisar, sob a luz do índice de Riqueza Gerada por Funcionários, como as grandes cooperativas brasileiras se situam frente aos demais empreendimentos. Foram utilizados dados secundários disponibilizados por uma grande revista do setor de negócios. Os resultados demonstram que os funcionários das cooperativas geram índices menores de riqueza do que quando comparados a média do setor. E percentualmente a diferença é menor no segmento agropecuário, que é o mais expressivo do segmento cooperativo brasileiro.

Palavras-chave: cooperativismo, recursos humanos, riqueza gerada por funcionários.

Abstract

Human capital is increasingly important in the issues related to organizational strategy even any accounting sectors are increasingly looking for methods of measuring the contribution that employees bring to the organization, to facilitate decision making by managers. The objective was to examine, in light of the Wealth Generated by Employee, as the highest Brazilian cooperatives are located compared to other ventures.

Secondary data from of a magazine of the business sector were used. The results show that an employee of cooperatives generates lower levels of wealth than when compared to industry average. And the difference in percentage is lower in the agricultural sector, which is the most significant segment of the Brazilian cooperatives.

Key-words: cooperativism; human resources; weath generated by employee.

1. A importância do capital humano nas organizações

De acordo com alguns autores, cada vez mais nos últimos tempos, o chamado “capital humano” vem deixando progressivamente de ser um mero setor de apoio à gestão e se tornando área essencial nas questões relacionadas à estratégia nas organizações. A esse respeito, Deluiz (2002) ressalta que o trabalho não qualificado, fragmentado, repetitivo, rotineiro e prescrito, característico do modelo taylorista/fordista é substituído nas empresas por um trabalho polivalente, integrado, em equipe, com mais flexibilidade e autonomia. Um trabalho em que o colaborador tem de diagnosticar, prevenir, antecipar, decidir e intervir em relação a uma dada situação concreta de trabalho. Tudo isso com o intuito de melhorar e tornar mais ágeis a tomada de decisão, fato que influenciará na competitividade organizacional melhorando, portanto, as chances de maiores retornos financeiros e da própria perenidade do negócio no mercado.

No entanto, nem sempre houve a preocupação quanto à importância estratégica dos colaboradores para o sucesso financeiro das organizações. No início do século XIX, com a Revolução Industrial defendia-se que os funcionários não passavam de pessoas movimentando ativos. Naquele momento os funcionários eram tratados como parte da produção (PONCHIROLI, 2002).

Com a Era do Conhecimento, alterações significativas na percepção da importância do corpo colaborativo foram trazidas para as organizações. De simples manipuladores de ativos passaram a ser

Ativos que podem ser valorizados, medidos e desenvolvidos como qualquer outro ativo da corporação. São ativos dinâmicos que podem ter seu valor aumentado com o tempo, e não ativos inertes que perdem valor. Com certeza são os mais importantes de todos os ativos. Os sistemas criados para recrutá-los, recompensá-los e desenvolvê-los formam uma parte principal do valor de

qualquer empresa – tanto quanto ou mais do que outros ativos, como dinheiro, terras, fábricas, equipamentos e propriedade intelectual. O valor da empresa e, portanto, o valor para o acionista (o valor das ações de uma empresa) podem ser depreciados quando o capital humano é mal gerenciado (PONCHIROLLI, 2002, p. 37).

Nesse sentido, estudando a relevância do fator humano e das diversas formas de se gerenciar estrategicamente esses ativos como fatores passíveis de interferência na competitividade organizacional, Albuquerque (1999) elenca duas visões predominantes com relação as organizações competitivas e seu papel de atuação. A primeira delas denominada de Concepção Tradicional, que tem por anseio maior, maximizar a riqueza dos acionistas e, noutro extremo, o que o autor denomina de Visão Transformada sendo, pois, aquela em que se tem por objetivo atender aos variados interesses e necessidades dos múltiplos atores envolvidos na organização: acionistas, empregados, consumidores e sociedade.

Destarte, até mesmo os setores relacionados ao estudo das variações patrimoniais das entidades empresariais passaram a analisar a riqueza gerada pelos funcionários às suas organizações. A esse respeito, Cascio & Boudreau (2008, p. 10) afirmam que “as medidas de RH são importantes porque melhoram a tomada de decisões vitais”. Sendo assim, percebe-se a importância dos indicadores relacionados ao sucesso das organizações no contexto da globalização em que não ser competitiva é estar fadada ao insucesso financeiro.

2. A natureza econômica das cooperativas

As organizações cooperativas possuem certas peculiaridades inerentes ao seu modelo estrutural. Definidas como uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de um empreendimento econômico comunitário e democraticamente gerido (ACI, 1995), essas organizações não objetivam em si lucratividade, são meios para que seus sócios consigam melhores ganhos financeiros, ou seja, esse tipo de empreendimento é apenas um meio para, através de ganhos de escala, proporcionar maiores retornos aos seus proprietários/usuários.

Além disso, um associado é ao mesmo tempo, na maioria das vezes, o proprietário, fornecedor e usuário, controlando as atividades da cooperativa, fato esse que acarreta certa burocracia na tomada de decisão desse tipo de organização. Tudo isso,

Faz com que haja claros custos de participação e de tomada de decisão, seja pela presença dos associados nas esferas de gestão, seja pela própria demora de um processo participativo de tomada de decisão. Este fato faz com que todas as decisões estratégicas de importância e de longo prazo, nessas sociedades, sejam custosas e lentas, podendo fazer com que haja prejuízo no processo de adaptação da firma às modificações no mercado e no ambiente institucional, quando comparadas às firmas de capital (BIALOSKORSKI NETO, 1998, p.27).

Tais aspectos relacionados a configuração das organizações cooperativas, por vezes, constituem-se em empecilhos para as definições dos rumos estratégicos que o empreendimento necessita traçar. A esse respeito, Valadares (2006) afirma que o êxito externo das cooperativas implica na utilização de modernas técnicas de mercado, para essas se manterem competitivas e contornarem a dificuldades inerentes à sua forma estrutural, inclusive o investimento na contração e capacitação dos membros gestores.

No entanto, constantemente, a figura do administrador da cooperativa choca-se com os objetivos de seus associados, tal fato caracteriza então o chamado conflito de agência. A teoria da agência segundo Braga e Ferreira (2004) dedica à análise das relações entre o agente (administrador) e o principal (proprietário da firma) em um contexto específico. Por meio de “contrato”, o agente fica encarregado de administrar o negócio dos associados (principais). Mesmo na existência desse contrato, o agente pode se ver motivado a agir em proveito próprio ou, simplesmente, contrariar os objetivos do principal, diferentemente do estabelecido previamente. Assim, os agentes investem em projetos de diversificação, visando a um aumento das receitas financeiras das cooperativas, com vistas a futuros aumentos de salários e à redução de risco ao emprego, na medida em que isso exige que a firma aumente a demanda por suas habilidades particulares.

O grande equívoco surge dessa ação do agente, pois, conforme mencionado anteriormente a cooperativa é mero instrumento de tornar as atividades de seus associados mais rentáveis, e não a de ser um instrumento de acumulação de capitais. Como a figura do usuário equivale-se a do proprietário, na maioria dos casos toda e qualquer rentabilidade financeira do negócio cooperativo para com seus usuários, será

adquirida a expensas de seus proprietários. Fato esse que destorce, portanto, o motivo de existência do empreendimento. O que Davis (2004), complementa afirmando é que as cooperativas precisam considerar seu ambiente de negócios com muito cuidado, os modelos tradicionais (alavancar vendas, comportamento da concorrência, otimização de receitas, otimização da cadeia de suprimentos e logística, etc.) não podem ser os únicos fatores a serem alcançados. Esses empreendimentos precisam considerar seu impacto sobre seus membros, funcionários e clientes no contexto da finalidade dos valores cooperativos.

2.1 Panorama do cooperativismo brasileiro

Quanto a sua classificação, A OCB¹ distribui as cooperativas em 13 ramos distintos, respectivamente de acordo com a atividade econômica desempenhada pelas mesmas. Desses ramos, o agropecuário destacava-se, conforme se observa na Figura 1, por concentrar cerca de 23% do número total de cooperativas no ano de 2010 (OCB, 2011). Fato esse que o torna o ramo mais representativo em números de organizações e também no número total de funcionários no âmbito das organizações deste segmento.

¹ A OCB é o órgão representativo do setor cooperativista a nível nacional de acordo com os preceitos jurídicos definidos pela Lei nº 5.764/71.

RAMO DE ATIVIDADE	COOPERATIVAS	ASSOCIADOS	EMPREGADOS
Agropecuário	1.548	943.054	146.011
Consumo	123	2.297.218	9.892
Crédito	1.064	4.019.528	56.178
Educacional	302	57.547	3.349
Especial	12	397	14
Habitacional	242	101.071	1.676
Infra-Estrutura	141	778.813	5.775
Mineral	63	20.792	144
Produção	235	11.454	3.669
Saúde	852	246.265	56.776
Trabalho	1.024	217.127	3.879
Transporte	1.015	321.893	10.787
Turismo e Lazer	31	1.368	32
TOTAL	6.652	9.016.527	298.182

Figura 1 – Perfil das cooperativas brasileiras por ramo de atividade.

Fonte: OCB, 2011.

O ramo agropecuário do cooperativismo lança-se com relevante representatividade na economia nacional. Tais empreendimentos foram em 2009 responsáveis por aproximadamente 40% do PIB agropecuário brasileiro e 5,39% do PIB total do Brasil (OCB, 2010).

Com relação aos recursos humanos nas cooperativas agropecuárias, Braga & Ferreira (2004) demonstram existir uma relação de correlação positiva entre o número de empregados e a diversificação nas cooperativas agropecuárias. Ou seja, “as empresas que dispõem de melhor estrutura de recursos humanos (gerenciais, diretivos e operacionais), têm maior possibilidade de diversificar” (BRAGA & FERREIRA, 2004, pg. 48). E com relação a diversificação, Camargos & Dias (2003) ressaltam ser de grande valia no contexto da estratégia corporativa, onde através da presença empresarial em mais de um setor, assegura-se diminuição nas incertezas e dificuldades, além de facilitar possíveis ganhos sinérgicos.

Todavia, pelos aspectos estruturais do empreendimento cooperativo os profissionais nela empregados não devem se pautar unicamente pelos feitos de maximização econômica, nem àquelas ligadas aos seus próprios interesses (maximização de resultados para a permanência no cargo) e nem mesmo àquelas que dizem respeito aos negócios dos associados. Haja vista, a identidade, a responsabilidade e o compromisso com a causa do cooperativismo serem qualidades que devem ser encontradas não

somente nos cooperantes, mas também nos profissionais contratados pela cooperativa (ARAGÃO & LADEIRA, 2007).

Conforme se percebe, a essência do empreendimento cooperativo impõe ao seu corpo colaborativo (funcionários) uma ação diferente daquela percebida nas empresas ditas de capital. Aos gestores de cooperativas e demais funcionários, portanto, não cabe apenas o rumo da rentabilidade financeira, além dessa, devem existir preocupações inerentes ao fortalecimento social das causas que motivam a existência do empreendimento².

Diante dos distintivos do empreendimento cooperativo, notavelmente em relação à lucratividade, propõe-se com esta pesquisa analisar e comparar com os demais empreendimentos de atuação no mesmo setor econômico, o indicador relativo a riqueza gerada por funcionários. A comparação é relevante no sentido de verificar o quadro atual da contribuição do corpo de funcionários das maiores cooperativas brasileiras com as demais empresas e esclarecer as possíveis excentricidades dos resultados. Para isso serão elencados num primeiro momento os indicadores da riqueza gerada por funcionários das cooperativas situadas no ramo de bens de consumo, saúde, transporte, atacado e por fim como destaca o título deste artigo será dado ênfase ao cenário agropecuário, por sua importância frente ao segmento.

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa tem caráter descritiva-exploratória e, a esse respeito, Vergara (2008, pg. 35) ressalta que uma pesquisa descritiva tem por objetivo conhecer e descrever os atores de um mercado específico bem como entender o seu comportamento para a formulação de estratégias. Ainda, segundo esse autor, uma pesquisa exploratória é utilizada quando não se encontram informações cientificamente produzidas que atendam as necessidades propostas.

Para o levantamento dos dados, inicialmente foram identificadas todas as organizações cooperativas que figuravam no *ranking* das mil maiores empresas divulgado pela Revista Exame referentes ao ano de 2009. Nesse sentido, foram

² Os empreendimentos cooperativos são pautados por princípios norteadores que defendem dentre outros a necessidade de atuação junto a comunidade local, a prevalência das garantias dos princípios democráticos e ao intercâmbio de experiências com outras cooperativas.

encontradas 62 cooperativas, dessas apenas 52 dispunham de todos a serem analisados no presente estudo.

De posse dos dados, esses foram sistematizados e analisados comparando-os com os índices médios do respectivo setor econômico ao qual estão situadas suas atividades. Sendo assim, a figura-2 aponta quais foram os setores econômicos analisados e o respectivo número de cooperativas situadas em cada um.

Setor Econômico de Atuação	Nº de Cooperativas
Atacadista	9
Produção Agropecuária	28
Bens de Consumo	5
Saúde	9
Transporte	1

Figura 2 – Setor econômico de atuação e número de cooperativas entre as maiores empresas brasileiras.

Fonte: Revista Exame, 2010.

O indicador utilizado foi a Riqueza Gerada por Empregado (RGE), que é o total da riqueza criada pela empresa/cooperativa dividido pela média do número de empregados não se levando em conta possíveis serviços terceirizados. Em outras palavras, Reis (2010, pg. 29) externa que esse indicador mede os resultados da atividade econômica em termos dos recursos humanos da empresa/cooperativa. Quanto maior, melhor, assinala ainda o referido autor que o resultado deverá ser analisado em comparação com outras cooperativas ou mesmo empresas de capital, sendo, pois, obtido pela divisão da receita líquida pelo número de funcionários da organização. Como ponto de referência para a análise comparou-se os resultados evidenciados com o ano de 2008. Resta ainda destacar que os resultados evidenciados pelo indicador encontram-se expressos em unidades de USD (*United States Dólar*) multiplicados por mil e que o RGE das cooperativas analisadas foi obtida por média simples³.

A escolha do período não se deveu por acaso, é de notório conhecimento que em razão da crise financeira internacional, originada inicialmente nos Estados Unidos e que posteriormente em meados de 2007 adquiriu proporções sistêmicas na economia mundial, inúmeros setores da economia dos mais diversos países foram seriamente

³ Somaram-se os índices RGE das cooperativas encontradas de cada setor econômico, expressos no site da Revista Exame, e posteriormente dividiu-se o valor total pelo número de organizações.

prejudicados. Nesse sentido, como os empreendimentos cooperativos possuem peculiaridades inerentes ao seu modelo estrutural, julgou-se pertinente analisar o período temporal dos anos de 2008 e 2009.

4. Resultados e considerações Pontuais

Os resultados do levantamento demonstram que as cooperativas em todos os ramos econômicos analisados apresentam RGE inferiores. As cooperativas classificadas pela Revista Exame como entidades situadas no ramo atacadista (ver figura-3) apresentam um índice de RGE de 42,1 e 36,3 respectivamente para os anos de 2008 e 2009. No mesmo espaço de tempo a média do setor foi de 336,4 USD/mil para 2008 e 160,3 USD/mil para 2009. Conforme se percebe, houve uma diminuição expressiva no segundo ano da análise de 52,7% para o setor e 13,7% para as cooperativas.

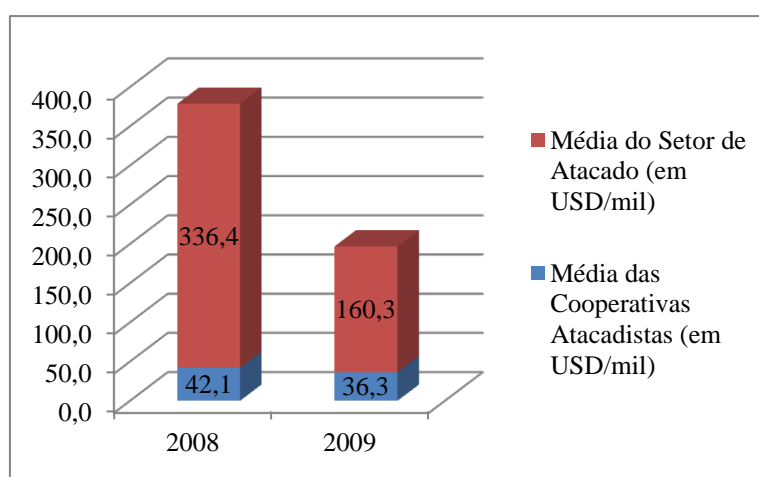


Figura 3 – Média de RGE pelo segmento atacadista (cooperativas e demais empresas).

Fonte: Revista Exame, 2010 – Elaboração própria.

No tocante às cooperativas situadas no setor de bens de consumo, pode-se observar pela Figura-4 que ao contrário do que ocorreu com o segmento atacadista, no ano de 2009 a média de RGE referente ao ano de 2008 elevou-se. Porém, há de ser destacado que a RGE das cooperativas situadas neste segmento obteve uma leve queda de aproximadamente 4,2%, ao passo que o segmento cresceu no mesmo período cerca de 22%.

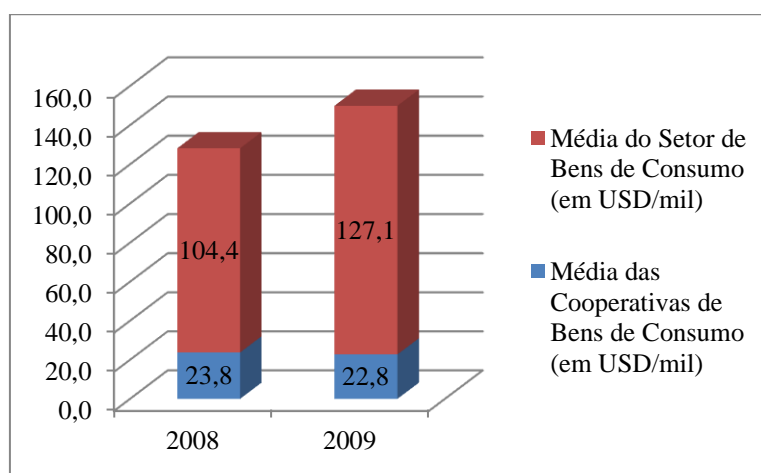


Figura 4 – Média de RGE pelo segmento de bens de consumo (cooperativas e demais empresas).

Fonte: Revista Exame, 2010 – Elaboração própria.

A elevação das taxas de RGE evidenciadas no setor de bens de consumo (ver figura-4) pode ser explicada pelos sucessivos incentivos governamentais com a desoneração de tributos no período para enfrentar os efeitos da crise financeira. Ou seja, com um aumento nas vendas houve consequentemente um incremento no indicador no período.

Conquanto àquelas cooperativas situadas no setor de prestação de serviços relacionados ao ramo saúde não houveram quedas no período (ver figura-5). O que se percebe na análise do segmento é que o mesmo elevou-se a taxas de aproximadamente 40% e as cooperativas incrementaram seu índice de RGE em cerca de 28%.

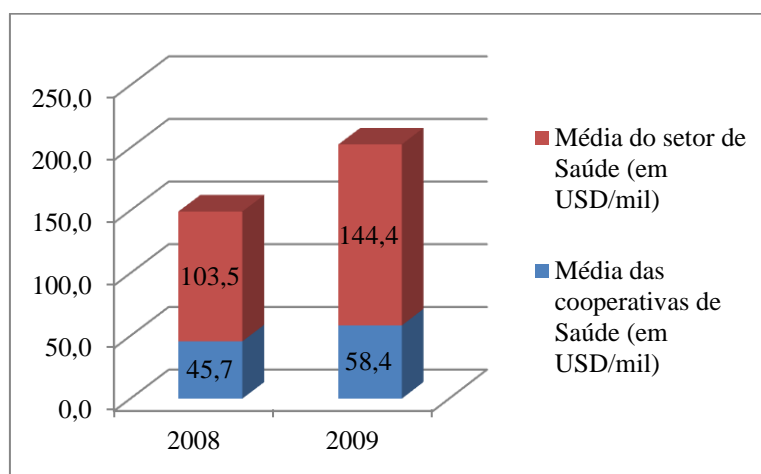


Figura 4 – Média de RGE pelo segmento saúde (cooperativas e demais empresas).

Fonte: Revista Exame, 2010 – Elaboração própria.

Possivelmente tais fatores podem ser explicados por taxas mais elevadas de pessoas contratando planos de saúde, conforme divulgação dos meios de imprensa, “Cresceu de 24,5% (2003) para 26,3% (2008) o número de pessoas com algum tipo de plano de saúde no país” (FOLHA DE SÃO PAULO, 2010, sp.).

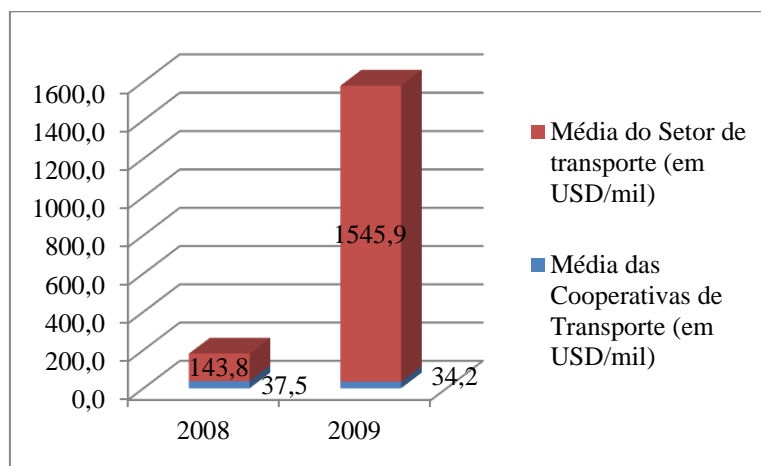


Figura 4 – Média de RGE pelo segmento transporte (cooperativas e demais empresas).

Fonte: Revista Exame, 2010 – Elaboração própria.

Quanto ao ramo de transporte, conforme explicitado no procedimento metodológico, apenas uma cooperativa dispunha do índice de RGE para comparação no presente levantamento. Esta apresenta um RGE de 37,5 e 34,2 USD/mil respectivamente para os anos de 2008 e 2009, ao passo que o segmento de transporte externa 143,8 e 1545,9 USD/mil de RGE no período. Posto que apenas uma cooperativa fosse levada em consideração julgou-se pertinente não tecer maiores comentários no tocante a este ramo econômico, apenas ressalta-se que a média encontrada é sobremaneira inferior à média do segmento.

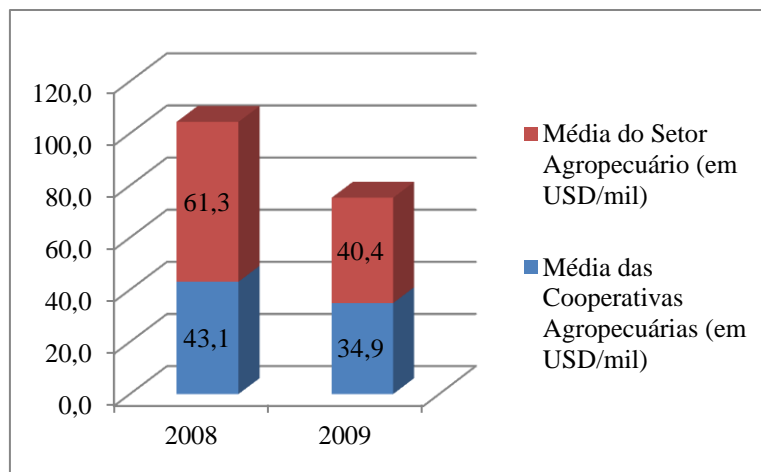


Figura 5 – Média de RGE pelo segmento agropecuário (cooperativas e demais empresas).

Fonte: Revista Exame, 2010 – Elaboração própria.

No tocante ao setor primário, nota-se a preponderância de níveis de RGE percentualmente mais elevados quando comparados a empresas não cooperativas do no mesmo ramo (ver figura-5) e isso pode estar relacionado em partes as evidências elencadas no trabalho de Braga & Ferreira (2004), onde a partir da década de 90 grande parte desses estabelecimentos (cooperativas agropecuárias) sofreram um processo de diversificação de seus campos de atuação. E como já demonstrou-se neste trabalho que o número de funcionários favorece o processo de expansão de portfólio, e como o segmento agropecuário do cooperativismo se mostra em destaque quando comparados a outros ramos (relevância no PIB agropecuário, número de estabelecimentos, etc.), pode-se inferir que pelos aspectos analisados relacionados as mudanças estratégicas efetivadas em períodos passados houve uma agregação de valor e uma consequente acumulação de incentivos para que o RGE refletisse destaque neste segmento. Assim, as cooperativas agropecuárias incorporaram maior número de colaboradores, diversificando sua produção e aumentando suas vendas o que acarretou em um indicador mais elevado.

Como a riqueza média está diretamente ligada ao número de empregados pelo indicador utilizado, se pode inferir que o corpo de colaboradores (funcionários) daqueles empreendimentos cooperativos situados no contexto agropecuário, tem maiores contribuições na geração da renda/riqueza organizacional. O que não se pode apenas com base na análise desse indicador é afirmar até que ponto este nível é prejudicial ao quadro social do empreendimento.

Por outro lado, as cooperativas agropecuárias por terem sofrido um longo processo de readaptação nos anos 90, sob as afirmações de Braga e Ferreira (2004) estão mais propensas as alterações voltadas a preservação do caráter competitivo, o que as leva diretamente a apresentarem maiores receitas e conseqüentemente maiores índices de RGE.

Nesse sentido, numa hipótese inicial se pode inferir que, uma vez que as cooperativas agropecuárias possuem maior número de empregados estes podem estar contribuindo para uma adequação mais rápida as mudanças no mercado, fato esse que resulta numa maior receita e maiores índices quando comparadas as cooperativas de outros ramos. Cabe ressaltar que não se pode, contudo, afirmar que o ramo agropecuário do cooperativismo é mais eficiente no cumprimento de seus objetivos em detrimento dos outros setores do movimento cooperativista, até porque, conforme mencionado anteriormente esse tipo de empreendimento não pode ser medido apenas com base em suas receitas totais.

Por outro lado, os aspectos não relacionados a esfera econômica, com destaque para a desenvolvimento social de seus membros e o desenvolvimento local da comunidade ao qual estão situadas, são relevantes e indispensáveis de serem levados em consideração quando da análise e estudos relacionados a esfera cooperativista notavelmente quanto a responsabilidade do corpo de funcionários desse tipo de organização. Com relação a contratação de colaboradores por parte das cooperativas Davis (2004, p. 21) ressalta que “ainda na determinação do contrato de trabalho, normas regulamentares, valores cooperativos e princípios éticos cooperativos devem ser tidos como um ponto de partida essencial, juntamente com a externalização da natureza do trabalho e seu lugar na estrutura organizacional”.

Resta destacar que a riqueza gerada tanto das cooperativas como das demais entidades empresariais situadas no ramo agropecuário tiveram uma queda no índice RGE de 2009 quando comparados com o mesmo indicador no ano anterior, talvez por uma possível diminuição das vendas totais impactadas pela crise financeira internacional⁴. Contudo, se percebe na análise da figura-3 que a queda dos empreendimentos cooperativos é percentualmente menor do que o daquelas empresas de

⁴ Como grande parte das vendas do segmento agropecuário tanto das cooperativas quanto das empresas não-cooperativas destinam-se as exportações e a crise financeira fez com que houvesse uma queda no comércio internacional brasileiro, pode-se inferir que possivelmente essa seja a responsável pela queda no RGE agropecuário do período.

capital na mesma atividade econômica, sendo de 19% e 34,1% respectivamente. Pode-se concluir que mesmo não sendo o único fator de avaliação para a mensuração do desempenho do corpo de colaboradores nos empreendimentos cooperativos, em momentos de instabilidades do mercado financeiro o setor é menos afetado comparado a outros tipos de organizações. Tais fatos podem ser fruto possivelmente de uma maior qualificação do quadro funcional daquelas organizações, ou mesmo da percepção por parte desses de que o importante é o desenvolvimento financeiro do quadro social e não da entidade. Isso explicaria os níveis de RGE mais baixos além da pouca variação em momentos de instabilidade financeira.

Não se pode, entretanto, deixar de externar ao leitor que o presente estudo apresenta algumas limitações. A subdivisão de ramos econômicos de atuação utilizada pela fonte de dados da Revista Exame não se encontra na mesma subdivisão daquela utilizada pela OCB para definir os ramos do cooperativismo, o que acaba por comprometer a comparação dos outros ramos. Além disso, conforme já mencionado o RGE deveria ser utilizado em conjunto com outros indicadores sociais dos empreendimentos cooperativos para uma evidência mais clara do cenário de atuação desse tipo de empreendimento em detrimento aos não cooperativos. Sendo assim, abrem-se novas oportunidades de pesquisas com o objetivo de aprofundar estudos no tocante ao esclarecimento dessas questões inicialmente aqui trabalhadas.

Referências Bibliográficas:

ACI- Aliança Cooperativa Internacional. *Statement on the Co-operative Identity*, 1995. Disponível em: <<http://www.ica.coop/coop/principles.html>>. Acesso em: 26 out. 2011.

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B (Org.). **Administração Contemporânea – Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas Editora, 1999, p. 215-38.

ARAGÃO, F.; LADEIRA, R. Gestão de Recursos Humanos em Cooperativas à luz da experiência da Cooperativa Central de Laticínios da Bahia (CCLB). **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 4, n. 3, Setembro / Dezembro – 2006.

BIALOSKORSKI NETO, S. A economia da Cooperação. In: BIALOSKORSKI NETO, S (Org.). **Ensaio sobre o Cooperativismo**. Universidade de São Paulo, setembro de 1998: 05-35.

BRAGA, M. J. ; FERREIRA, M. A. M. Diversificação e Competitividade nas cooperativas agropecuárias. **Revista de Administração Contemporânea**. Out-Dez, Vol. Nº8. Curitiba-Brasil. 2004.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003.

CASCIO, W.; BOUDREAU, J. **Investimento em Pessoas – Como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2010, 337 p.

DAVIS, P. *Human Resource Management in Cooperatives*. *Cooperative Branch International Labour Office, Geneva*. 2004, 206 p.

DELUIZ, N. Qualificação, competências e certificação: visão do mundo do trabalho. In: BRASIL – Ministério da Saúde (Org.). **Formação – Humanizar cuidados de saúde: uma questão de competência**. Brasília, 2001: 5-16.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Cresce o número de pessoas com plano de saúde no país, aponta IBGE**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u714549.shtml>>. Acesso: 16/08/2012.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Dados do Cooperativismo – 2011**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/servicos/biblioteca.asp?CodPastaPai=2>>. Acesso: 31/05/2012.

OCB- Organização das Cooperativas Brasileiras. **Números do cooperativismo agropecuário** - **2010**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/ramos/agropecuaria_numeros.asp>. Acesso em: 27 jan. 2011.

PONCHIROLI, O. O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo. **Revista FAE**, Curitiba, v.5, n.1, p.29-42, jan./abr. 2002.

REIS, B. S. **ERU374 – Administração Financeira em Cooperativas**. Material de Aula. Universidade Federal de Viçosa. Viçosa/MG. 2010.

REVISTA EXAME. **Maiores e Melhores Empresas do Ano de 2009**. Disponível em: <<http://mm.portalexame.abril.com.br>>. Acesso: 25/10/2011.

VALADARES, J. H. **Conceito de Cooperativas**. Notas de Aula, pag. 13. Universidade Federal de Viçosa. Viçosa/MG. Brasil. 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas Editora, 287 p., Brasil. 1998.