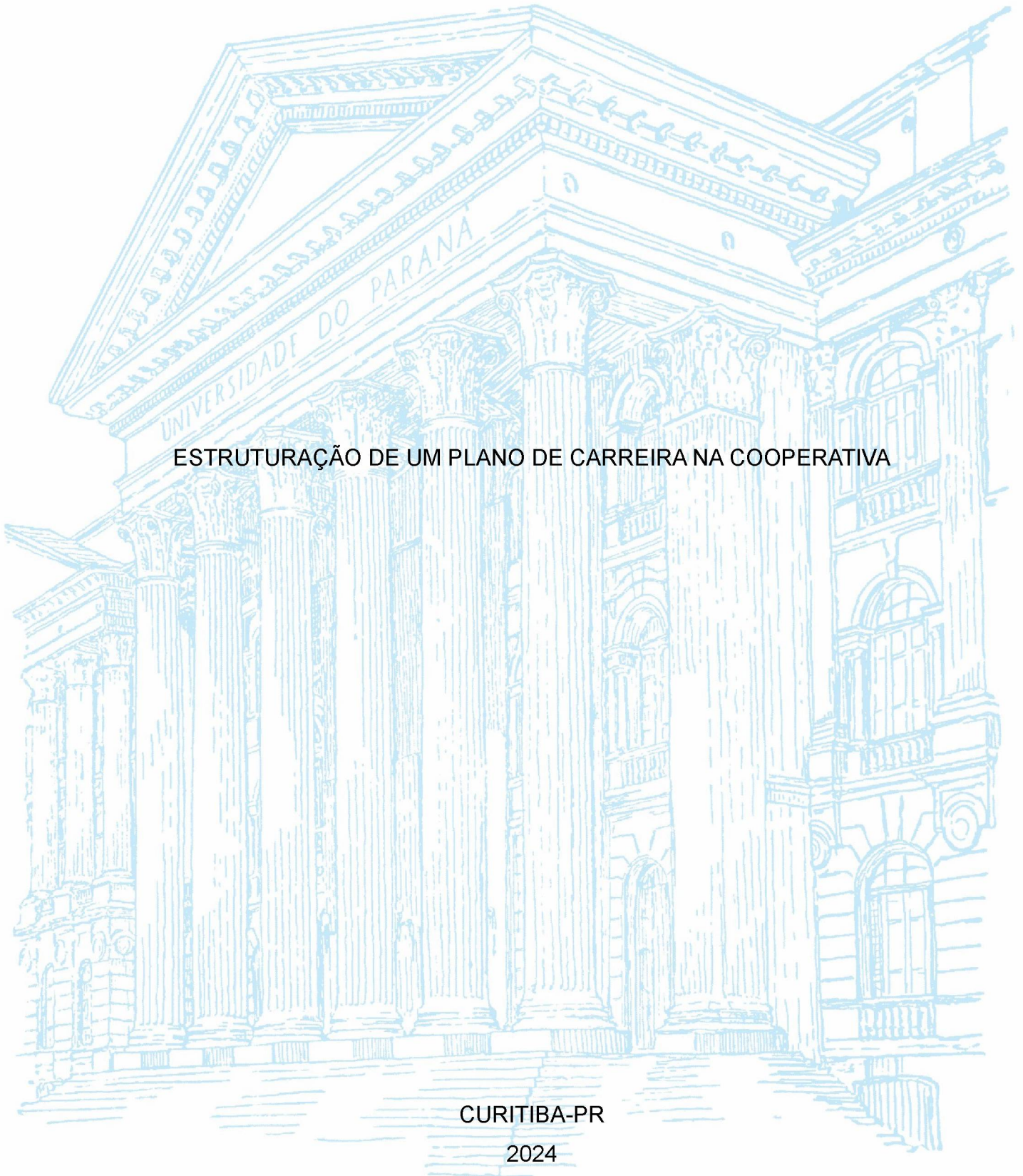


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DÉBORA DAIANE RAMOS PUHL



ESTRUTURAÇÃO DE UM PLANO DE CARREIRA NA COOPERATIVA

CURITIBA-PR

2024

DÉBORA DAIANE RAMOS PUHL

ESTRUTURAÇÃO DE UM PLANO DE CARREIRA NA COOPERATIVA

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib.

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

O trabalho tem o objetivo analisar as ações necessárias para a revisão e estruturação de um Plano de Carreira na Unidade Industrial e Sede Administrativa de Medianeira da Frimesa, localizada no oeste do Paraná. A escolha desse tema foi motivada pelo interesse em reter e capacitar os colaboradores da empresa, visando promover um ambiente de trabalho mais satisfatório e promissor. A pesquisa visa estruturar um Plano de Carreira consistente, utilizando a unidade de Medianeira como projeto piloto, com o suporte da área de Gestão de Pessoas. Foi possível constatar que os colaboradores possuem uma percepção positiva em relação a essas ações, uma vez que um Plano de Carreira bem estruturado é um elemento essencial para a satisfação e desenvolvimento dos mesmos. Além disso, a empresa reconhece que o investimento no desenvolvimento individual dos colaboradores é crucial para agregar valor à organização, aumentando sua competitividade e capacidade de retenção de talentos. Dessa forma, acredito que um Plano de Carreira bem elaborado representa um diferencial competitivo tanto para os colaboradores quanto para a empresa, contribuindo para o crescimento e sucesso de ambas as partes.

Palavras-chave: plano de carreira; oportunidade; desenvolvimento.

ABSTRACT

The work aims to analyze the actions necessary for the revision and structuring of a Career Plan at the Industrial Unit and Administrative Headquarters of Frimesa in Medianeira, located in the west of Paraná. The choice of this theme was motivated by the interest in retaining and training the company's employees, aiming to promote a more satisfactory and promising work environment. The research aims to structure a consistent Career Plan, using the Medianeira unit as a pilot project, with the support of the Human Resources area. It was possible to verify that employees have a positive perception of these actions, as a well-structured Career Plan is an essential element for their satisfaction and development. In addition, the company recognizes that investing in the individual development of employees is crucial to add value to the organization, increasing its competitiveness and talent retention capacity. Therefore, I believe that a well-structured Career Plan represents a competitive advantage for both employees and the company, contributing to the growth and success of both parties.

Keywords: career plan; opportunity; development.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	05
2. Referencial Teórico.....	08
3. Diagnóstico e Descrição da Situação-Problema.....	11
4. Proposta técnica para solução da Situação-Problema.....	13
5. Conclusão.....	18
6. Referências Bibliográficas.....	19

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

As transformações no mercado de trabalho estão acontecendo de forma mais rápida e evidente na atualidade. Os limites entre as áreas de atuação profissional estão se diluindo e observamos o surgimento de novas ocupações que não estão necessariamente vinculadas a carreiras tradicionais.

As mudanças no mercado de trabalho estão mais aceleradas e perceptíveis no cenário atual. As fronteiras entre as profissões estão se tornando invisíveis e nota-se novas profissões que não estão necessariamente relacionados a empregos mais tradicionais estão surgindo entre as profissões de hoje.

A escassez de mão de obra qualificada no Brasil compromete não apenas a cada empresa separadamente, mas também parte do desenvolvimento da economia nacional, o fato de as empresas brasileiras produzirem muito e contarem com trabalhadores com maior qualificação para atender às demandas do mercado é preocupante, a atenção adequada para os colaboradores pode levar a ótimos resultados e, ao mesmo tempo, dar início à implementação de novas políticas corporativas.

Embora os efeitos atuais da escassez de mão de obra dependendo da região e do setor, sejam sem dúvida um dos maiores desafios da história moderna uma falta persistente de mão de obra pode limitar significativamente a capacidade de crescimento e expansão de uma organização.

Para superar esse enorme desafio, é importante descobrir as razões da escassez de mão de obra. Outro grande desafio é reduzir a rotatividade e o absenteísmo, além de manter os colaboradores motivados e atualizados para atingir os resultados desejados. Uma das formas de conseguir isso é por meio de um plano de carreira estruturado que, além de aumentar o engajamento na carreira, pode ajudar as empresas e os colaboradores a obterem maior segurança e perspectiva a curto, médio e longo prazos.

O desenvolvimento do planejamento de carreira deve ser estratégico, pensando em como alinhar os interesses da empresa e dos colaboradores, beneficiar a todos e garantir o desenvolvimento sustentável, o que é de extrema importância para cada colaborador e empresa, pois o planejamento de carreira pode potencializar e reter talentos e atrair novos colaboradores, além de oferecer

oportunidades para que os atuais colaboradores se aprimorem e continuem buscando novos conhecimentos para crescimento pessoal e profissional.

Quando um funcionário entende o planejamento de carreira, tem uma ideia clara do que precisa fazer para atingir o objetivo desejado e tem a oportunidade de alcançar o desenvolvimento de carreira dentro da empresa, suas chances de encontrar outro emprego e desperdiçar investimentos são reduzidas. Para reter talentos e atender a expansão da empresa para melhorar a competitividade e obter melhor desempenho, a empresa mudou a forma de gerir e reconhecer os funcionários. Um plano de carreira estabelece um conjunto de caminhos e metas de carreira que os colaboradores podem seguir dentro da empresa.

De acordo com Costa (2010) plano de carreira pode ser definido como; conjunto de normas que disciplinam o ingresso e instituem oportunidades e estímulos ao desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores de forma a contribuir com a qualificação dos serviços prestados pelos órgãos e instituições.

Pode-se desenvolver um plano que antecipe a definição do cargo quanto às suas necessidades, pense em habilidades e competências, promova perspectivas de futuro e estimule os funcionários a investir em qualificação profissional que gere mais resultados para a empresa. Como resultado, os funcionários poderão se diferenciar e ter a oportunidade de avançar para novas funções.

Na Frimesa, percebeu-se que era difícil atrair e reter profissionais em determinadas funções devido à falta de clareza e objetividade sobre o potencial de crescimento e valorização. Diante desse cenário, questiona-se se o bem estruturado e amplamente divulgado programa de carreira da Cooperativa Frimesa consegue atrair e reter colaboradores?

1.2 Objetivo Geral do trabalho:

Revisar e estruturar o Plano de carreira da Frimesa Cooperativa Central

1.3 Objetivos específicos do trabalho: Permitir maior transparência nos processos seletivos.

1. Atrair e reter colaboradores mais qualificados.
2. Melhorar a produtividade dos colaboradores.
3. Diminuir o turnover e absenteísmo no negócio.

1.4 Justificativas do objetivo:

Já faz algum tempo que o salário deixou de ser o principal atrativo em uma vaga de emprego. Os candidatos estão em busca também de benefícios qualitativos e de longo prazo, e o plano de carreira está entre os aspectos mais valorizados pelos profissionais.

O colaborador terá uma visão de carreira de onde quer chegar e o que precisa fazer para atingir o objetivo almejado. Com isso terá mais motivação, engajamento com a equipe, pessoas mais felizes, sentimento de pertencimento, melhor qualidade de vida, crescimento pessoal e profissional, além de salários mais compatíveis com os cargos e benefícios diferenciados.

Além disso um plano de carreira bem definido contribui para a melhoria do clima organizacional, pois os colaboradores se sentem parte de algo maior, com o propósito comum, isso gera um ambiente de trabalho mais saudável, colaborativo e produtivo. Atualmente a empresa possui 12.898 colaboradores, distribuídos em cargos operacionais, táticos e estratégicos, onde o plano de carreira trará benefícios para a empresa como um todo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir serão apresentados os tópicos teóricos que embasam a realização deste estudo.

2.1 COOPERATIVISMO

O cooperativismo é um movimento social e econômico que une pessoas em prol de um objetivo comum, nesse sentido, todos crescem juntos, com desafios e resultados alcançados e compartilhados.

Segundo Pereira e Silva (2010) destacam que o cooperativismo pode ser aplicado em diversos setores da economia, como agricultura, indústria, comércio e serviços e é uma forma de organização que promove o desenvolvimento sustentável, a inclusão social e a geração de renda e emprego sendo assim podemos dizer que segundo o autor o cooperativismo é uma ferramenta que busca superar as dificuldades individuais por meio da cooperação e da busca de soluções coletivas.

Baseados no estatuto da cooperativa de consumo de Rochdale (1844), os primeiros princípios do cooperativismo sendo eles:

1. Adesão livre: qualquer pessoa pode se tornar membro de uma cooperativa, desde que esteja disposta a aceitar os deveres e responsabilidades associadas.

2. Gestão democrática: cada membro tem direito a um voto no processo de tomada de decisão da cooperativa, seguindo o princípio de "um homem, um voto".

3. Participação econômica: os membros contribuem equitativamente para o capital da cooperativa e compartilham os resultados econômicos de forma justa, seja por meio de sobras ou retorno de capital.

4. Autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas, controladas pelos seus membros, e devem se unir a outras cooperativas apenas por meio de cooperação e acordo voluntário.

5. Educação, formação e informação: as cooperativas devem oferecer educação e treinamento para seus membros, funcionários e comunidade em geral, visando ao desenvolvimento e fortalecimento do movimento cooperativista.

6. Intercooperação: as cooperativas trabalham juntas e se apoiam mutuamente, por meio de estruturas e redes de cooperação, visando a benefícios mútuos.

7. Interesse pela comunidade: as cooperativas devem trabalhar para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades, por meio de políticas e práticas que promovam o bem-estar social, econômico e ambiental.

Esses princípios são universais e se aplicam a cooperativas de qualquer setor ou país. Eles fornecem uma base ética e prática para as cooperativas, garantindo que elas atuem de acordo com os valores de igualdade, justiça, solidariedade e sustentabilidade.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS COOPERATIVAS

Com o objetivo de atrair e reter pessoas para as organizações a gestão de pessoas está cada vez mais buscando e capacitando o recurso humano disponível. Sendo feita essa gestão pelos líderes e gestores buscando ser assertivo na escolha dos profissionais para trabalhar nas cooperativas.

Segundo Dutra (2009, p. 17), conceitua gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

De acordo com Carvalho e Peres (2015) a gestão oferece maior capacidade competitiva, os trabalhos em equipe, motivam, aumentam a satisfação dos funcionários, mantêm a qualidade de vida, além de promover a ética e o comportamento responsável, ou seja, as empresas têm que estar em constante movimento em relação a manter seus colaboradores motivados e capacitados.

2.3 PLANO DE CARREIRA

As carreiras tiveram origem da oportunidade oferecida pela empresa e o interesse e desejo por parte do funcionário.

O conceito de carreira de acordo com Hall (2002) é uma sequência de atitudes e comportamentos associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades ao longo da vida de uma pessoa.

De acordo com Costa (2010) plano de carreira pode ser definido como; Conjunto de normas que disciplinam o ingresso e instituem oportunidades e estímulos ao desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores de forma a contribuir com a qualificação dos serviços prestados pelos órgãos e instituições. Isso significa que o plano de carreira tem como objetivo principal oferecer oportunidades

de crescimento e estímulo para que os trabalhadores possam aprimorar suas habilidades e conhecimentos, agregando valor aos serviços prestados pela instituição.

Podemos concluir que plano de carreira é um conjunto de orientações que guiam o desenvolvimento profissional dos colaboradores de uma organização.

2.3 1 A importância do Desenvolvimento do Capital Humano

Em um cenário cada vez mais competitivo, as organizações estão em busca de profissionais capacitados seja com formação acadêmica ou habilidade e técnicas adquirida durante o seu período profissional.

De acordo com Costa (2010) “a carreira pode ser definida como a sequência de posições ocupadas durante a vida de uma pessoa, em função não só dos trabalhos, estudos e outras experiências de vida, mas também das suas percepções individuais, atitudes e comportamentos profissionais”. Essa definição indica que a carreira de uma pessoa não se resume apenas às posições de trabalho que ela ocupa, mas também leva em consideração suas experiências de vida, estudos, percepções, atitudes e comportamentos profissionais. Isso significa que a carreira é influenciada por diversos fatores e não se limita apenas ao trabalho, abrangendo aspectos mais amplos da vida de uma pessoa.

O desenvolvimento, de acordo com Marcondes (2008), entende-se a capacitação do empregado para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes. Isso pressupõe a existência de uma carreira com a explicitação das demandas dos cargos futuros.

Sendo assim podemos concluir que, o desenvolvimento é entendido como a capacitação de funcionários para novos cargos ou gestão de negócios envolvendo o alcance de resultados cada vez mais abrangentes. Isso anuncia a existência de uma carreira e há requisitos claros para o que os cargos futuros exigirão.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

A cooperativa é uma associação de pessoas, mas ela também pode ser uma empresa econômica. Nessa empresa, todos os associados têm os mesmos direitos e os mesmos deveres, definidos em seu estatuto.

O objetivo da cooperativa é promover o estímulo, o desenvolvimento progressivo e a mais ampla defesa de interesses e atividades econômicas e sociais de caráter comum.

A Frimesa Cooperativa Central foi fundada no dia 13 de dezembro de 1977, no sudoeste do Paraná em Francisco Beltrão. Já no início da Frimesa em 1978 ingressaram as cooperativas do oeste do Paraná, somando-se às co-irmãs do Sudoeste. Hoje a sua Sede está situada na cidade de Medianeira / Paraná.

Sua **Missão** é Prover alimentos de valor para as pessoas e sua **Visão de Futuro** é o desenvolvimento contínuo, de forma sustentada, criando valor para os públicos envolvidos.

A empresa é uma central de cinco cooperativas e atua nas cadeias de carne suína e lácteos. Além disso, envolve os processos de entrega de insumo, acompanhamento técnico para o desenvolvimento da criação e entrega para a Frimesa realizar a industrialização e comercialização dos produtos.

A área carne possui uma linha de produtos produzidos e comercializados na unidade frigorífica de Medianeira, Marechal Cândido Rondon e Assis Chateaubriand com capacidade de abater 23.400 suínos/dia. Atualmente trabalha com um abate médio de 11.000 suínos/dia

A linha de produtos lácteos é produzida nos municípios de Marechal Cândido Rondon, Matelândia e Aurora. Possui uma capacidade de processamento de 900.000 litros/dia, mas recebe em média 660.000 litros/dia, onde, existe um plano de crescimento para chegar a 1.000.000 litros/dia

A empresa possui 11.268 funcionários (dados do final do mês de julho de 2.023), projetando crescimento, tendo em vista as operações na unidade

frigorífica de Assis Chateaubriand.

3.2 Diagnóstico da situação-problema

Os colaboradores são peças fundamentais da empresa, sendo que ela reflete diretamente as pessoas que nela trabalham. Ao dedicar esforços em um Plano de Carreira, a empresa também investe nas relações com seus colaboradores, demonstrando um compromisso sério com seus interesses. Além disso, a empresa se preocupa com o ambiente de trabalho, as tarefas realizadas e compartilha os resultados alcançados dentro da organização. Em resumo, a empresa valoriza o bem-estar e a motivação de todos os envolvidos.

Como tornar a Frimesa um lugar motivador para os colaboradores desempenharem suas responsabilidades com eficiência e eficácia? Quais ações podem ser realizadas para estruturar um Plano de Carreira que incentive e motive os colaboradores?

É perceptível que, em certos casos, enfrentamos desafios para atrair e manter os colaboradores devido à falta de clareza e objetividade em relação às oportunidades de crescimento e valorização que oferecemos a eles.

Os indicadores serão avaliados através do índice de rotatividade, alcance das metas e resultados. O colaborador terá uma visão clara de sua trajetória profissional e dos passos necessários para alcançar o objetivo desejado. Isso resultará em maior motivação, engajamento com a equipe, felicidade, senso de pertencimento, melhor qualidade de vida, crescimento pessoal e profissional, além de uma melhoria no ambiente de trabalho.

Conforme o estudo realizado pela Robert Half, que utilizou os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), em agosto de 2023, o Brasil liderava o índice de rotatividade de funcionários em todo o mundo, 56% .

Levando em conta os dados da Frimesa, o índice de rotatividade se equipara a média nacional.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 Desenvolvimento da proposta

As técnicas e métodos utilizados para a realização da pesquisa tanto a maneira como obtém-se as informações e a forma de classificar a pesquisa, serão posteriormente aplicados na empresa.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), o método consiste em um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que com segurança e economia, se permite atingir os objetivos propostos, traçando um caminho a ser seguido, encontrando erros e ajudando nas decisões a serem tomadas.

Gil (2002) ressalta pesquisa como um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo principal encontrar respostas de acordo com os problemas expostos e é requerida quando não possuem informações suficientes dispostas a responder ao problema, ou ainda, quando as informações disponíveis se encontram em um estado desorganizado que não se relaciona ao problema.

4.2 Plano de implantação

Conforme Dutra (2016), um plano de carreira eficaz inclui os seguintes elementos:

Autoavaliação: Avaliação das habilidades, interesses, valores e metas pessoais, a fim de alinhar as aspirações do indivíduo com as oportunidades profissionais.

Definição de Metas: Estabelecimento de metas de curto, médio e longo prazo, indicando posições desejadas e competências a serem desenvolvidas.

Identificação de Gaps: Identificação das lacunas de habilidades entre a situação atual e a meta desejada, para direcionar o desenvolvimento.

Desenvolvimento Contínuo: Busca por oportunidades de aprendizado, como cursos, workshops e mentorias, para adquirir as competências necessárias.

Networking: Construção e manutenção de uma rede de contatos profissionais que possa oferecer apoio, orientação e oportunidades.

O projeto de reestruturação do plano de carreira na Frimesa terá início com a listagem de todos os cargos existentes para revisão, buscando a autoavaliação e alinhamento dos critérios de habilidades e competências no intuito de simplificar o entendimento destes por todos.

Em seguida, serão realizados benchmarking com demais empresas do ramo, através de reuniões e visitas in loco, proporcionando assim um maior networking.

Após a conclusão dessa parte do projeto, será possível realizar uma capacitação com um especialista e se aprofundar no assunto Plano de Carreira.

Analisar a estrutura organizacional, visando cargos e hierarquias, em busca de gargalos e oportunidades de melhorias é a próxima etapa. A partir da revisão da Matriz de Cargos e Competências existente, que está contemplada nas descrições de cada cargo de acordo com suas competências e habilidades essenciais exigidas, será proposto uma nova estrutura de cargos a ser aprovada pela diretoria, com apoio da consultoria externa.



Com a nova estrutura de cargos, será revisada a Matriz de Qualificação e Desenvolvimento da cooperativa, definindo-se as capacitações fundamentais para atender os requisitos necessários dos novos cargos e revisão da política do Plano de Carreira.



4.3 Recursos

Para a execução do projeto alguns custos já foram levantados, conforme abaixo:

Tipo de Custo	Total
Hora/Homem	R\$ 16.924,80
Hora/atividade	R\$ 3.500,00
Consultoria	R\$ 15.000,00
Equipamentos para contratação adicional	R\$ 5.000,00
TOTAL	R\$ 40.424,00

Para o Tipo de Custo “Hora/Homem” se estimou uma equipe trabalhando no levantamento e análise de dados.

Para o Tipo de Custo “Hora/atividade” considerou-se a estruturação propriamente dita do Plano de Carreira.

Para o Tipo de Custo “Consultoria” considerou-se a contrapartida que a empresa terá visto que a consultoria será contratada via SESCOOP.

Os equipamentos considerados são: computador e periféricos.

4.4 Viabilidade Econômico-Financeira

Estima-se que após a revisão e reestruturação do Plano de Carreira, a empresa terá uma redução de pelo menos 10% na rotatividade dos cargos contemplados (em essência, administrativos e técnicos).

Aproximadamente 200 pessoas precisam ser contratadas todos os anos para reposição dessas vagas a um custo de aproximadamente R\$1.800,00 por reposição.

Portanto, o custo anual estimado de reposição está na casa dos R\$ 360.000,00 e uma redução de 10% nesse custo representará uma economia de R\$36.000,00 por ano.

Logo, levando-se em conta o custo de implantação, o projeto demonstra-se viável, com previsão de retorno em 1,12 anos.

4.5 Resultados esperados

Com a revisão e a reestruturação do Plano de Carreira, o colaborador terá uma visão de carreira mais clara e transparente. Ele saberá exatamente onde está, para onde quer ir e o que precisa fazer para alcançar seus objetivos. Isso resultará em maior motivação e engajamento com a equipe, uma vez que seu Plano de Carreira estará alinhado com a empresa, gerando um sentimento de pertencimento. Além disso, haverá uma melhoria na qualidade de vida, tanto pessoal quanto profissional, e no clima organizacional. Como consequência, os salários serão mais compatíveis com os cargos e serão oferecidos benefícios diferenciados. Esse processo também contribuirá para a retenção do capital intelectual na empresa, preservando sua cultura e reduzindo a necessidade de treinamento.

Para a cooperativa projetamos uma redução de 10% do turnover, pois cada contratação custa em torno de R\$ 1.800,00 (Hum mil e oitocentos reais), bem como, colaboradores motivados, teremos um aumento de produtividade, oportunidades de

crescimento profissional, visão clara da carreira que quer trilhar, conseqüentemente, a diminuição do absenteísmo, atração de candidatos mais qualificados para as funções e transparência nos processos seletivos.

A redução do turnover e absenteísmo gerará resultados para a empresa e conseqüentemente as filiadas terão uma distribuição maior dos resultados gerados.

4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Ao analisar o projeto, espera-se que, caso não atenda às expectativas do colaborador e da empresa, possa ocorrer a perda de talentos internos, o surgimento de riscos psicossociais e trabalhistas, a frustração de outros colaboradores e a falta de engajamento das áreas envolvidas. Além disso, há o risco de não ser efetivo em todas as áreas e atividades necessárias.

Como medidas preventivas, é recomendável construir um Plano de Carreira com uma política consistente, clara e transparente, acessível a todos os colaboradores. Além disso, é importante acompanhar a efetividade do Plano por meio de indicadores e atuar com Planos de Ação quando algo sair do planejado.

5. CONCLUSÃO

Conclui-se, portanto, que o plano de carreira é essencial para o sucesso e crescimento das empresas, principalmente no atual cenário de competitividade. A cooperativa Frimesa compreende essa importância e tem implementado diversas ações voltadas para o desenvolvimento e motivação dos colaboradores. A proposta de reestruturação do plano de carreira é viável e proporcionará benefícios significativos para a organização.

É fundamental que o departamento de gestão de pessoas e todas as áreas da empresa se empenhem em reduzir o índice de turnover e promover a retenção e satisfação dos colaboradores, para garantir um ambiente de trabalho engajador e satisfatório.

Por fim, é importante ressaltar que o sucesso da implantação do Plano de Carreira dependerá do comprometimento e engajamento de todos os envolvidos, desde a alta direção até os colaboradores. Com uma análise cuidadosa dos riscos e a aplicação de medidas preventivo-corretivas adequadas, é possível minimizar os impactos negativos e alcançar os resultados esperados, proporcionando um desenvolvimento profissional significativo para os colaboradores e contribuindo para o crescimento e sucesso da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARVALHO, A. D; PERES, J.M. **O papel da gestão de Pessoas em cooperativas agropecuárias como desenvolvimento regional**. FATEC Sebrae, São Paulo, v.2, n.3, 2015.
- COSTA, L.V.; CHIUZI, R.M. **Diversidade nas organizações**: considerações dos trabalhadores sobre uma excelente empresa para se trabalhar. In: XXXIII Encontro Nacional da ANPAD, 2010, São Paulo. ANPAD, 2009.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, Joel Souza (Org.) **Gestão de carreira na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ENIO, M; PORT, M. **Cooperativismo Financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios**". Editora Confedbras, 2014. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo-2/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>. Acesso em 06 de Junho 2023.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- Hall, D. T. (2002). **Careers in and out of organizations**. London: Sage. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=2505052&pid=S1679-3390200900010000800025&lng=pt. Acesso em: 23 de Agosto 2023.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- PEREIRA, M. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. (VitalBook file).
- PORTO, S. B.; FERREIRA, M. V. **Cooperativismo e desenvolvimento socioeconômico: uma análise da Cooperativa de Crédito Rural de Economia Solidária**. Solicred Benjamin Constant/AM. Cadernos Gestão Social, v. 5, n. 2, p. 323-337, 2014.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- ROCHDALE. **História do Cooperativismo » Os 7 princípios do cooperativismo** <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo-2/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>. Acesso em: 08 de Outubro de 2023.
- SILVA, E.; MCLNTYRE, J.; PIRES, M. **Panorama Cooperativismo**. https://www.researchgate.net/profile/Inessa-Salomao/publication/242251864_PANORAMA_DO_COOPERATIVISMO_BRASILEIRO_HISTORIA_CENARIOS_E_TENDE

NCIAS/links/555deccd08ae86c06b5f29ba/=-DO-COOPERATIVISMO-BRASILEIRO-HISTORIA-CENARIOS-E-TENDENCIAS.pdf Acesso em: 02 out 2023.

Sistema OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras), 2021. Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/>. Acesso em: 08 set. 2023.