

## **O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS COMO DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

### **Adriano Dias de Carvalho**

Doutorando e Mestre em  
Administração de Empresas e  
Gestão Estratégica  
Organizacional. Especialista em  
Auditoria e Contabilidade  
Financeira.  
Professor e Coordenador do Curso  
Superior de Tecnologia em Gestão  
Empresarial  
(Processos Gerenciais) da Fatec -  
Faculdade de Tecnologia de  
Mococa

### **Jéssica Mena Peres**

Tecnóloga do Curso Superior de  
Tecnologia em Gestão do  
Agronegócios da Faculdade de  
Tecnologia de Mococa - Fatec  
Gerente Administrativa da  
Cooperativa Coopardense  
Agropecuária

FATEC Sebrae – Faculdade de Tecnologia  
Sebrae - CEETEPS – Centro Estadual de  
Educação Tecnológica Paula Souza – São  
Paulo, Brasil.

Revista FATEC Sebrae em debate  
gestão, tecnologias e negócios

Editor Geral  
Prof. Dr. Mário Pereira Roque Filho

Organização e Gestão  
Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

Correspondência  
Alameda Nothmann, nº 598 Campos Elíseos,  
CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.  
+55 (11) 3224.0889 ramal: 218  
E-mail:  
[f272dir@cps.sp.gov.br](mailto:f272dir@cps.sp.gov.br)

### **Resumo**

A gestão de pessoas representa a possibilidade de estruturar a organização para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Constitui a formação de todos os elementos que interferem na conduta dos indivíduos em um contexto organizacional. A medida, em que é desenvolvida, não se limita à natureza instrumental, mas a relação de diferentes lógicas que influenciam o desempenho. O presente trabalho foi realizado no município de São José do Rio Pardo, e teve como objetivo central realizar um estudo de caso na Cooperativa Agropecuária Coopardense, bem como estabelecer uma reflexão crítica sobre as formas de gerenciamento das pessoas no agronegócio. Além do método de pesquisa descritivo de natureza qualitativo desenvolvido, foi observada a revisão bibliográfica para relacionar o nível de influência da gestão ao ambiente laboral.

**Palavras-chave:** cooperativas, agronegócio, gestão de pessoas.

---

## **Abstract**

People management is a possibility of structuring an organization to manage and guide human behavior at work. The management consists of all the elements that interfere in any way individuals behave in an organizational context. This is not limited to the instrumental nature of people management, but in relation to different logics that influence the performance of the organization. This work was conducted in the municipality of São José do Rio Pardo, located in the northeast of the state of São Paulo to 257 km from the capital. The study aims - through theoretical references and also a case study in the Agricultural Cooperative of São José do Rio Pardo and Region - develop a critical reflection on ways of managing people in the agribusiness sector. A literature review was performed based on scientific journals and academic papers. Subsequently, the method was used in nature, being a qualitative research, which generated the case study in Cooperative Coopardense. Through the data a comparison was made of the methods of use of people management and the influence of it on the desktop.

**Keywords:** cooperatives, agribusiness, people management.

## **Introdução**

A abertura da economia brasileira, aos mercados internacionais aumentou a concorrência para a maioria das indústrias nacionais. Essas foram obrigadas a superar a estrutura social e econômica e absorver novas tecnologias de inovação e processos para a produção de mercadorias, o que aumentou o nível de competitividade.

Na utilização de novas tecnologias, os produtores podem melhorar a competitividade de seus produtos e aprimorar a mão-de-obra, o que gera aumento da produtividade. Esse fato acontece devido ao melhor aproveitamento do conhecimento e do domínio de mão-de-obra que o empregado oferece.

A gestão de pessoas é composta por todos os elementos que, de alguma forma interferem no comportamento dos indivíduos em contextos organizacionais. Este conceito, não se limita ao caráter instrumental do gerenciamento, mas com respeito às diferentes lógicas que influenciam o comportamento. Dessa forma, sistematizado os aspectos políticos, ideológicos, sociais e comportamentais podem orientar as ações e as decisões. Segundo Callado (2009), a criação de equipes de trabalho é uma forma evolutiva de ocupar espaço nas organizações e uma tendência do moderno desenho de cargos.

Quando o objetivo é aumentar a produtividade no agronegócio através da incorporação de novas tecnologias, o principal problema encontrado envolve a busca de mão de obra qualificada, ou seja, pessoas capazes de trabalhar com o sistema produtivo. Normalmente, esta dificuldade ocorre devido ao baixo nível de escolaridade dos trabalhadores rurais. Assim, esse estudo tem como objetivo avaliar as principais formas de gestão de pessoas aplicadas ao agronegócio, especificamente na Cooperativa Agropecuária Coopardense, no qual desenvolve múltiplas atividades no sentido de recrutar, treinar e desenvolver pessoas que possam estar preparadas para atuar no cooperativismo, imbuídos de todas as culturas difundidas por esse sistema.

Através do estudo de caso aplicado a Cooperativa Agropecuária, pode ser estabelecida algumas reflexões sobre as formas de administração, visando elencar ações mais assertivas sobre diversos aspectos do gerenciamento de pessoas.

## **Contextualização**

### **O Processo evolutivo da gestão de pessoas**

O estudo da gestão de pessoas, também chamada de administração de recursos humanos, procura observar na prática, o que os administradores estão fazendo e, teoricamente, alternativas de melhorar a produtividade nas organizações. As formas de gerenciamento representam a maneira como as empresas procuram lidar com quem trabalha em conjunto, em plena era da informação (GUIMARÃES, 2004, p.30). O grande desafio está em não enquadrar as pessoas como recursos que precisam ser passivamente administrados, mas sim, como seres inteligentes e proativos, capazes de as-

sumir responsabilidades e iniciativas que possam ajudar na administração de uma forma geral.

Segundo George (1968), embora a gestão tenha sido mais bem explorada apenas no final do século passado, sua origem teve por base os movimentos trabalhistas e governamentais, que modificaram as situações sociais, especialmente no século XIX. De acordo com Chandler (1962), na Inglaterra a gestão de pessoas teve início com a revolução industrial e, nos Estados Unidos com a sistematização do movimento da administração científica, na França segundo Peretti (1990), foram observados debates estruturados sobre as relações laborais e a regulação do trabalho social.

A histografia da gestão de pessoas registra sua evolução a partir dos paradigmas Taylorista e Fordistas, com essa evolução, surgiram críticas às empresas que não estimulavam os seus colaboradores com melhores condições no ambiente de trabalho. Para Dutra (2009), as mudanças necessárias somente ocorreram nos últimos anos da década de 1990. O potencial de desenvolvimento desta área tornou-se ilimitado para ser explorado. As organizações utilizam a gestão de pessoas para revitalizar e melhorar as relações entre os empregados, e assim evitar o aparecimento de problemas futuros. Segundo Araújo (2008), a administração em nível estratégico permite à empresa antecipar as mudanças que ocorrem no ambiente em que estão inseridas, e não simplesmente reagir a elas.

Para Carvalho (2011), a gestão de pessoas representa uma área muito sensível, à mentalidade que predomina nas organizações, pode variar dependendo da cultura e da estrutura, o contexto ambiental, o ambiente de negócios e as tecnologias utilizadas formam conjuntos importantes na prospecção dos indivíduos.

A gestão ainda 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. É importante perceber que, atualmente, é essencial que haja uma grande atenção à valorização das pessoas, independentemente do porte da empresa, o capital intelectual torna-se um grande fator competitivo. O desenvolvimento não está apenas direcionado à capacidade produtiva, mas sim, ao desenvolvimento das pessoas, fazendo com que esta premissa possa gerar uma série de conceitos e reflexões teóricas sobre a aprendizagem e seu inter-relacionamento (GUIMARÃES, 2004 p. 78).

Uma vez integrada, ao conjunto de políticas e práticas que a formam, a gestão atende aos interesses e expectativas tanto da empresa quanto das pessoas (DUTRA, 2009). As políticas institucionais desenvolvidas são consideradas ferramentas estratégicas para a valorização. Especificamente no agronegócio, existe uma grande dificuldade na busca por pessoas qualificadas. Os problemas existentes ocorrem na dificuldade de atração e retenção de profissionais qualificados para a realização das atividades necessárias, e ainda no cumprimento dos requisitos legais e sociais estabelecidos na consolidação das leis do trabalho (CLT).

As formas de gerenciamento possuem aprimoramentos constantes, sempre com o objetivo de adequar-se às necessidades gerais e momentâneas, em prol de um melhor desenvolvimento dos colaboradores, associado à maximização da qualidade do ambiente interno e do clima organizacional. Para que os resultados alcançados sejam os melhores possíveis as empresas tentam se diferenciar no mercado. Munidas com esta nova visão, as empresas começaram a tratar os funcionários como seus principais parceiros e colaboradores no desenvolvimento dos negócios, deixando de lado a ideia de que eram meramente recursos. Para Dutra (2009), as tarefas operacionais e a burocracia devem ser transferidas à terceirização, enquanto atividades táticas são delegadas aos gerentes de linha.

Por meio do planejamento de recursos humanos, a organização se prepara para antecipar as necessidades futuras de recrutamento de pessoal para evitar a escassez de funcionários, ou o excesso de mão de obra. As funções desse planejamento, voltam-se para a programação de técnicas que serão utilizadas no processo e avaliação final, assim são verificados os resultados alcançados por meio das técnicas escolhidas (BATEMAN, 1998). Megginson et al (1986) corroboram afirmando que, na planificação da equipe há três passos: determinação dos cargos que devem ser ocupados, os recursos necessários e o número de funcionários a ser contratados. Albuquerque (1987), alerta para a importância de um planejamento estratégico voltado e adaptado às mudanças na organização. Estas alterações podem causar impactos no que se referem a questões fundamentais, tais como: a estratégia das empresas, as limitações da demanda de pessoal no ambiente externo, as práticas administrativas, desenvolvimento gerencial, e a sucessão dos executivos em longo prazo.

Como as organizações buscam o constante desenvolvimento e visam alcançar objetivos e metas no âmbito do seu planejamento estratégico, acabam alternando

também a estrutura operacional. Portanto, estas empresas buscam no mercado de trabalho mais pessoas que componham a equipe.

O recrutamento é o processo de comunicação e divulgação das ofertas de emprego e oportunidades de trabalho, a fim de atrair candidatos, com o perfil desejado para participar do processo seletivo. Werther e Davis (2009) apontam que o recrutamento é o processo de encontrar e atrair potenciais candidatos ao pedido de emprego. Para Bateman (1998), o recrutamento é a formação de um grupo de candidatos para o cargo.

Existem três tipos de contratação: interno, externo e combinado. O recrutamento interno é a seleção feita entre os próprios funcionários da empresa para preencher a vaga disponível. Este tipo de recrutamento está intimamente relacionado ao planejamento de carreira dos funcionários. Segundo Bateman (1998), o recrutamento interno considera os funcionários atuais da organização para promoções ou transferências.

O recrutamento externo refere-se à captação de candidatos no mercado para preenchimento das vagas necessárias. Este tipo de reunião abrange um número incalculável de possíveis candidatos, presentes no mercado, com isso, são utilizadas várias técnicas para atrair o maior número de candidatos com o perfil desejado. Nesse sentido, Dutra (2009) afirma que devido às vantagens e desvantagens de se realizar o recrutamento interno e externo, muitas organizações adotam um conjunto de processos de recrutamento para compensar as desvantagens, apresentadas em cada um dos processos. Este tipo de recrutamento é definido como híbrido ou combinado.

O recrutamento combinado é simplesmente a aplicação do processo seletivo para o preenchimento de vagas, tanto para o público interno, quanto para pessoas externas à organização, ao mesmo tempo, no mesmo processo. Esta solução tem sido a mais utilizada pelas empresas, no decurso do processo de recrutamento, há diversas fontes de divulgação que são os meios pelos quais se podem encontrar parceiros potenciais. Alguns exemplos de fontes, são as agências de empregos, recomendações, anúncios em jornais, revistas, internet, universidades, dentre outros.

Após o encerramento do processo de recrutamento são realizadas diversas avaliações. De acordo com Vilas Boas e Andrade (2009), a eficácia do recrutamento deve ser medida em termos de custos, produtividade, estabilidade e justiça. Os custos são avaliados de acordo com o total dos gastos necessários até o preenchimento da vaga disponível. A produtividade e a estabilidade podem ser analisadas no topo dos resultados das pessoas contratadas para o trabalho, e no tempo de permanência do vínculo

empregatício. A justiça refere-se ao recrutamento de minorias, como as pessoas com necessidades especiais. O objetivo de aumentar a diversidade visa melhorar a equidade no processo de seleção. Depois de efetuado o recrutamento de candidatos, dispostos a assumir o cargo vago, a próxima etapa consiste em escolher entre os candidatos, qual perfil mais se adequa ao cargo.

## **O Processo de Seleção**

O ponto de partida do processo de seleção, consiste em obter informações relevantes sobre os cargos que estão em aberto. Estas informações podem ser obtidas com o supervisor ou gerente, ao qual o cargo geralmente está subordinado. A escolha no processo de seleção analisa as relativas posições e suas intersecções com as informações dos candidatos para o cargo disponível.

Segundo Dutra (2009), a seleção funciona como uma espécie de filtro permite que apenas algumas pessoas possam fazer parte da organização. O processo de seleção destina-se a identificar o perfil que melhor se encaixa para assumir o cargo. Conforme Souza (1995) a seleção deve ser cuidadosa, com base nas necessidades, em conformidade com o tipo de trabalho e competências necessárias para um bom desempenho. Para Rivera (1993), a seleção difunde a possibilidade de escolher entre os candidatos recrutados, aqueles que estão mais adequados aos cargos existentes, a fim de manter ou aumentar a eficiência e o desempenho pessoal. Nesse processo, além de poder mensurar aspectos técnicos do conhecimento acumulado, como a experiência dos candidatos às vagas, os administradores tomam ciência das características e natureza de cada indivíduo.

Alguns pontos como: compromisso, responsabilidade, motivação, liderança, comunicação e ambição, podem ser considerados como meios de se conhecer um perfil compatível com a cultura e os valores organizacionais. As informações sobre os candidatos para os cargos vagos podem ser captadas de muitas formas. Em geral, no primeiro contato as análises dos currículos apresentados, os candidatos passam por testes selecionados como provas de conhecimentos específicos, raciocínio lógico, testes práticos e de capacidade física e cognitiva, além de testes de personalidade. Outro

procedimento frequentemente utilizado no processo de seleção é a entrevista, no qual são coletadas diversas informações.

Para fazer uso desta metodologia, o entrevistador pode seguir técnicas adequadas para a aplicação da entrevista, tomando alguns cuidados na preparação. Tais cuidados passam pela pré-seleção dos candidatos, desenvolvimento de planos de ação, definição de local de realização da entrevista, preparação do material utilizado, formulação prévia de perguntas, controle do tempo, tomada de notas, análise do comportamento não verbal, dentre outros. A dinâmica de grupo é um dos mais recentes métodos de seleção de pessoas, basicamente, consiste em um agrupamento de candidatos que se encontram em situações em que devem demonstrar as suas reações (VILAS BOAS e ANDRADE, 2009 p. 55). Muitas empresas têm utilizado este método como base para avaliar, entre outras coisas, a sociabilidade, estilo de tomada de decisão, iniciativa, habilidade de comunicação, criatividade, capacidade de resolução dos conflitos e controle da ansiedade.

Em termos gerais, a eficiência do processo seletivo consiste em saber como realizar uma boa entrevista e aplicar testes de conhecimentos válidos e precisos.

## **Treinamento e desenvolvimento**

O capital humano pode ser considerado grande ferramenta competitiva no mercado e pode alcançar a excelência através do desenvolvimento dos colaboradores na organização. O treinamento permite que se transmita ou recicle conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas na otimização do trabalho, ajudando a organização a atingir seus objetivos, e assim motivar os funcionários de todos os setores e níveis para alcançar novos conhecimentos e habilidades, proporcionando mudanças.

Conforme destaca Araújo (2008), as mudanças culturais podem promover o aumento da produtividade; melhoria da qualidade; otimização da eficiência, redução de custos e retrabalho. Existem inúmeras vantagens que podem ser alcançadas, caso haja um programa de treinamento eficiente, levando em consideração a cultura organizacional.

Ainda, segundo o autor, as áreas responsáveis pelas atividades de treinamento e desenvolvimento são criadas com a intenção de capacitar as pessoas a ocupar certas posições nas organizações e desenvolver o potencial no próprio cargo ocupado. É notável que cada departamento possa ser destacado tanto pela missão, como também pelas pessoas que executam as tarefas.

O treinamento é sinônimo de um processo que fornece as condições que facilitam o aprendizado e a integração plena das pessoas à organização. No entanto, é importante compreender que a aprendizagem deve ser eficaz. O processo de treinamento, quando aplicado, pode ser acompanhado de modo que seja garantida a eficiência. Para um resultado favorável as equipes devem estar motivadas em todo o processo (ARAÚJO, 2008).

O desenvolvimento relaciona-se com a melhoria, que pode ser traduzida em maior produtividade e, conseqüentemente, maior viabilidade econômica. Dessa forma, a visão clássica, ainda presente pode refletir um contraste antagônico, especialmente em empresas que continuam enfatizando o modelo Taylorista.

Para Araújo (2008), o treinamento esta voltado para o condicionamento das pessoas na execução de tarefas, enquanto o desenvolvimento refere-se aos processos de aprendizagem, direcionados para o aumento dos níveis de conhecimentos e suas capacidades, atitudes e valores éticos, voltados ao desempenho, em meio a complexidade organizacional.

## **A Gestão de Pessoas no Agronegócio**

A gestão no agronegócio requer profissionalismo, conhecimento de mercado, agilidade nas tomadas de decisões e busca de novas oportunidades. O agronegócio engloba a cadeia de produtos e serviços ao longo do processo produtivo, antes, durante e após a produção nas fazendas. Representa uma importante receita para a economia, o Brasil é um dos maiores produtores de soja, café, leite, cana-de-açúcar e derivados.

A agricultura familiar possui significativa importância na geração de emprego e renda, e também na produção de alimentos. Os números demonstram a necessidade de se trabalhar objetivando a profissionalização desse setor por meio de assistência técnica, gestão focada em resultados e desenvolvimento humano.

Existem grandes desafios a serem vencidos quando o assunto é a profissionalização no setor agropecuário, especialmente no que se refere as propriedades rurais familiares, carentes de sistemas de gestão, dotados de aspectos econômicos estratégicos, visando a competitividade. Para Callado (2009) as pessoas representam o ativo mais importante, esse contexto pode ser representado pela estreita interdependência entre as pessoas e organizações.

Os gestores podem estimular ações que perpetuem a organização, conhecendo os líderes rurais, melhorando os planos de benefícios e agindo proativamente na resolução de conflitos. O sistema de gestão de pessoas no agronegócio não difere dos contextos gerais que consiste no recrutamento e seleção, descrição e análise de postos de trabalho, avaliação de desempenho, planos de salários e benefícios sociais, promoção de fatores como a higiene e a segurança no trabalho e programas de treinamento e ainda desenvolvimento. Cada atributo pode mudar a empresa, variando de acordo com a finalidade do mercado em que operam as qualificações que os cargos exigem. Para Guimarães (2004), o novo cenário do agronegócio exige empresários rurais em sintonia com o mercado e suas diversas formas de competitividade.

Segundo Riviera (1993) a força de trabalho agrícola no Brasil encontra um grande obstáculo, a falta de escolaridade, enquanto a tecnologia avança no campo, com máquinas e equipamentos, o trabalho parece não acompanhar o mesmo ritmo dessas mudanças.

## **Processos Metodológicos**

O presente trabalho foi realizado na Cooperativa Agropecuária Coopardense no município de São José do Rio Pardo/SP. Segundo Skinner (1997), a metodologia tem como objetivo avaliar, analisar e estudar os vários métodos disponíveis, identificando, explicando e justificando as limitações, principalmente, referente às implicações aos possíveis resultados de suas utilizações.

Para a execução deste trabalho foram utilizadas algumas formas de pesquisa como: levantamentos bibliográficos, estudo de caso e análise documental, mediante a coleta de dados na Cooperativa. A revisão aliada ao método de natureza exploratória objetivou o desenvolvimento de ideias, oferecendo dados elementares para o suporte e

realização de estudos mais aprofundados sobre o tema em questão. Uma pesquisa foi realizada, no qual o processo descritivo pode identificar o registro e análise das características, fatores e variáveis que se relacionam com fenômenos e processos. Segundo Godoy (1995), o estudo de caso proporciona a vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de problemas extraídos da vida real. Para Yin (2005), o estudo científico permite realizar uma investigação para a preservação das características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real como, por exemplo, processos organizacionais e administrativos.

Essa pesquisa versou sobre a área da gestão de pessoas no agronegócio, que é entendida de um modo geral, como a união de métodos, habilidades, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de gerenciar, de maneira adequada os interesses organizacionais. Para Lakatos e Marconi (2006), a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento de todas as obras publicadas, em forma de livros e revistas, sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto. Deve ser ressaltado ainda, que o estudo considerou os resultados coletados junto a todos os funcionários e pessoas que compõem o quadro funcional da Cooperativa. Não sendo consideradas as pessoas que prestam serviços terceirizados, atividade muito comum nesse segmento.

Para Lakatos e Marconi (2006), a metodologia qualitativa ao contrário da quantitativa, não utiliza amplas amostras, pois seu objetivo é realizar uma análise mais detalhada sobre as investigações realizadas, preocupando-se com o conteúdo psicossocial dos dados obtidos.

Todos os dados desta pesquisa foram tratados, de forma a possibilitar a fidelidade e o detalhamento dos resultados obtidos. Para tanto, os dados secundários da pesquisa foram selecionados e organizados de forma a estabelecer a clareza na busca das respostas para o problema proposto. Após a coleta de dados, foi realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes do sistema de produção na Cooperativa Coopardense. Através dos dados foi realizada a comparação dos métodos de uso de gestão de pessoas e suas influências no ambiente de trabalho.

## Resultados e Discussões

A Cooperativa Agropecuária de São José do Rio Pardo e Região, a Cooperadense foi fundada em 2008 e possui atualmente 08 (oito) funcionários e 121 (cento e vinte e um) cooperados. A Cooperativa trabalha com o programa da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA).

O PAA é um instrumento de estruturação e desenvolvimento da agricultura familiar, estabelecido após a etapa final do processo produtivo, no momento da comercialização dos produtos, nos quais os pequenos produtores são remunerados com recursos governamentais que asseguram o investimento, custeando as despesas. Nesse sentido, toda produção é adquirida pelo governo e destinado às entidades como escolas, creches, dentre outras. Considerado como uma das principais ações estruturantes do Programa Fome Zero, o PAA constitui-se em um mecanismo complementar ao Programa Nacional de Agricultura Familiar (Pronaf).

É um programa instituído pelo art. 19 da Lei nº 10.696, de 02 de julho de 2003, e regulamentado pelo Decreto nº 6.447, de 07 de maio de 2008, o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) promove a aquisição de produtos dos agricultores familiares, diretamente, ou por meio de suas associações cooperativas. Esses programas sociais dispensam a licitação e destinam-se à formação de estoques governamentais ou à doação para entidades ou pessoas em situação de insegurança alimentar e nutricional. A compra é realizada diretamente pela Conab, sem intermediários. Os alimentos adquiridos são destinados imediatamente aos programas sociais da região, movimenta a economia a um custo menor devido às questões logísticas, e também devido a eliminação dos atravessadores.

A Cooperativa adquire os produtos e destina a doação para entidades, no qual em dias determinados, os produtores levam suas mercadorias até a Cooperativa, e posteriormente, as entidades cadastradas no programa retiram esses produtos. Ao final do mês é realizada a prestação de contas a CONAB, nos quais são relacionados o quanto cada cooperado entregou durante o período, bem como a quantidade que cada entidade ou pessoa recebeu. Mediante a prestação de contas enviada, o pagamento dos produtores rurais é realizado pelo governo.

Segundo o Diretor Presidente da Cooperativa, as dificuldades na seleção de mão de obra, acontecem devido à ausência de profissionais capacitados para selecionar as entradas das mercadorias e ajudam na própria administração. Os cooperados são orientados sobre a qualidade dos produtos que devem ser cultivados e entregues a Cooperativa. As dificuldades do trabalho são potencializadas devido a baixa escolaridade e ainda a descrença de alguns produtores nas vantagens que a Cooperativa pode oferecer.

Na tentativa de resolver os problemas com os colaboradores, foram demonstrados como as Cooperativas do mesmo seguimento em outras cidades atuavam e o que era esperado dos cooperados. Também foram realizadas diversas reuniões com agrônomos e zootecnistas, com o intuito de orientar os cooperados, sobre a qualidade das mercadorias entregues a Cooperativa, demonstrando a importância no desenvolvimento de produtos de qualidade.

Segundo o Diretor Presidente, os cooperados entenderam o funcionamento da Cooperativa e o diferencial no complemento de suas rendas. Os colaboradores, também puderam aprender como selecionar melhor os produtos que chegam a Cooperativa. Ainda, foi explicitado como desenvolver a prestação de contas, agilizando o tempo de pagamento realizado pela CONAB.

## **Considerações Finais**

A gestão de pessoas tem avançado em todas as áreas de negócios, considerada como elemento estratégico para diversas organizações, o potencial de transformação e informatização dos processos de gestão são genericamente conhecidos. Mediante os cursos oferecidos a exemplos de outras Cooperativas, a Diretoria da Coopardense conseguiu gerir e minimizar os problemas resultantes da gestão de pessoas, dado que esse principal recurso representa o maior nível de complexidade e diversidade comportamental. Diante desse contexto, a Diretoria pôde demonstrar os benefícios que os cooperados receberiam na prática e conseqüentemente, as possíveis melhorias na qualidade de vida. Como exemplo da resolução de problemas, o transporte das hortaliças das propriedades até a Cooperativa que, acontecia em caixas extremamente úmidas, com hortaliças e verduras muitas vezes danificadas afetando a comercialização foi substituído por

novas técnicas propostas como meios de acondicionar os produtos, mesmo com a resistência de alguns cooperados, essa atividade foi implantada e permitiu significativas melhorias na qualidade. Ainda nesse sentido, houve a alteração do transporte, as caixas de madeira, com jornais ao fundo, com produtos armazenados em excesso causava a perda da qualidade e deteriorização dos alimentos. O novo método utilizado resultou na adoção de caixas de plástico, com acondicionamento de menores quantidades de mercadorias, ocasionando aumento significativo no nível da qualidade. O fato de trocar as caixas de madeira pela de plástico na alocação de produtos, fez com que as mercadorias advindas da Coopardense apresentassem um aumento na qualidade.

Os produtores também receberam cursos referentes a utilização da água e técnicas de armazenamento dos defensivos agrícolas. Através desses cursos, houve a melhoria nos processos de gestão assim, os cooperados entenderam melhor o que era solicitado, sem que houvesse tanta resistência. Com isso, o objetivo do estudo foi alcançado, sob a observação do gerenciamento da gestão de pessoas de forma adequada, aumento dos benefícios que reduziram os custos e aumentaram a produtividade dos funcionários. O conhecimento do perfil do trabalhador rural permitiu que o gestor operacionalizasse as atividades, de forma a atender aos objetivos da organização. Os colaboradores tornaram se aptos ao desenvolvimento de suas funções e conseqüentemente mais satisfeitos com a empresa.

Como sugestões para estudos futuros poderão ser analisadas outras instituições, com o intuito de demonstrar se o estudo realizado na Cooperativa Coopardense envolve fatos pontuais ou uma tendência entre as organizações desse setor.

## **Referências Bibliográficas**

ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de RH**. São Paulo: FEA/USP, 1987.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

BATEMAN, T. S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

CALLADO, A. C. **Agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO, A. D. O Cooperativismo sob a Ótica da Gestão Estratégica Global. Ed. Barauna, 2011.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Massachusetts: MIT Press, 1962.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GEORGE, C. S. **History of management thought**. New Jersey: Prentice Hall, 1968.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades, In: **Revista de Administração de Empresas**. v.35, n.2, Mar, 1995.

GUIMARÃES, M. C. Clima organizacional na empresa rural: um estudo de caso. **Ca-  
derno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.11, n.3, jul. 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEGGINSON, L. C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Harbra, 1986.

PERETTI, J. M. **Ressources humaines**. Paris: Vuibert, 1990.

RIVERA, R. C. P. **Administração de Recursos Humanos**. Lavras: ESAL/FAEPE, 1993.

SKINNER, W. **Gestão de recursos humanos: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SOUZA, R. **Sistema de gestão da qualidade para empresas construtoras**. São Paulo: Pini, 1995.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2009.

WERTHER, D. K. J. **Administração de pessoal recurso humano**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.