08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

ANÁLISE DO EMPODERAMENTO DO EMPREGADO RELACIONADO AS AÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS EM COOPERATIVAS

THAISE ASSIS MOURA
ESCOOP - ESCOLA DE TECNOLOGIA DO COOPERATIVISMO

ROSSANA PARIZOTTO RIBEIRO
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

ANA LÍGIA GIL ESPUNY
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)

ANÁLISE DO EMPODERAMENTO DO EMPREGADO RELACIONADO AS AÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS EM COOPERATIVAS

1 INTRODUÇÃO

As organizações cooperativas possuem o ser humano como centro das atenções desde a sua essência, pois conforme definição da Organização das Cooperativas Brasileiras (2020), o cooperativismo é uma filosofia de vida que busca transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos. E na busca desse lugar mais feliz, também estão os empregados das cooperativas que desejam alcançar o seu espaço, tornando-se item essencial para o crescimento da instituição.

Segundo Dutra et al., (2017), pode-se caracterizar 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 atendê-las ao longo do tempo. Porém, na Era da Informação o desafio de conduzir as equipes vem deixando de ser uma responsabilidade somente do setor de gestão de pessoas, passando a ser um desafio complexo para os líderes nas suas rotinas. Não se trata de uma tarefa fácil para uma gestão habituada a ter um perfil de chefia que nunca imaginou ver o empregado como meio para a ampliação e fortalecimento do seu negócio.

Jung, Wu e Chow, (2008) e Mendoza-Silva (2020), afirmam que esse comportamento inovador envolve ainda a liderança transformacional dos gerentes de alto nível, os quais são os principais responsáveis pelo estabelecimento de um clima organizacional propício à inovação, bem como pela comunicação da estratégia a ser implantada e de como os objetivos da organização são importantes para cada um dos funcionários. Cumpre ressaltar também a promoção da autonomia dos empregados e o favorecimento de autorrealização e do comprometimento com os objetivos da organização (VALLADARES et al., 2014; MENDOZA-SILVA, 2020).

Dessa maneira, o empoderamento nas cooperativas surge para dar mais autonomia /autoridade e responsabilidade aos empregados, permitindo que eles também sejam envolvidos nos processos de tomada de decisão e não apenas nas atividades cotidianas. Com isso os empregados passam a sentir-se parte do processo, tendo uma relação mais saudável com o trabalho e de maior engajamento. Logo, é fundamental que as pessoas se sintam integradas e se vejam como fatores imprescindíveis para o sucesso da cooperativa e delas próprias.

Neste cenário, a pesquisa ora apresentada tem como tema a Gestão de Pessoas em Cooperativas: Um novo caminho para o crescimento através do empoderamento do empregado. Como esse trabalho tem o intuito de analisar como o empoderamento do empregado pode beneficiar a instituição, surge a questão norteadora: Como a gestão de pessoas pode contribuir para o empoderamento do empregado e como isso pode influenciar no desempenho de uma cooperativa?

Diante desse questionamento, tem-se o objetivo de analisar o empoderamento do empregado relacionando positivamente com as condições de trabalho iguais, o envolvimento nos objetivos da cooperativa, treinamento e capacitação e o reconhecimento. E para atingir esse objetivo, o presente artigo é composto pela seção do referencial teórico, procedimentos metodológicos, a análise e discussão dos resultados, as considerações finais e as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas em Cooperativas

A respeito do estudo de Gestão de Pessoas Dewettinck e Remue (2011) e Martinez-Jurado et al., (2014) afirmam que as organizações devem desenvolver uma nova cultura de trabalho, que enfatiza o papel dos trabalhadores, considerando-os como ativos e não como mero fator de produção. Corroborando com essa ideia, Spinelli (2015) diz que para as organizações

se adaptem ao novo cenário, torna-se necessário pensar em seus trabalhadores, não como simples recursos humanos, mas sim como capital humano da organização.

Ulrich (1998) realça que de um lado, destaca-se a ênfase à implementação de novos sistemas de gestão, no qual o ser humano passa a ser o foco principal na administração das organizações. De outro lado, observa-se a grande distância que existe entre o discurso (aquilo que se quer) e a ação (aquilo que realmente se faz), o que exige das organizações novas maneiras de pensar e fazer RH. Para Ribeiro et al. (2015), as práticas de gestão de pessoas tornaram-se essenciais para que houvesse a melhoria do desempenho organizacional.

Para Zucatto e Silva (2017), o elemento que distingue a organização cooperativa de outras organizações do mesmo formato, envolve os indivíduos, nas cooperativas as pessoas têm como objetivo central satisfazerem objetivos comuns, sendo está uma das principais diferenças com as empresas de capital, cujo objetivo principal é o retorno do investidor. Souza et al. (2019), dizem que os dias atuais trazem mudanças e incertezas ao meio organizacional, as cooperativas buscam competitividade e produtividade com qualidade, e seu sucesso está ligado a satisfação das pessoas que a compõem, visto que a qualidade de vida no trabalho afeta diretamente a motivação do colaborador e, portanto, o desempenho da cooperativa.

O cooperativismo age a partir de um modelo mais justo, contribuindo para a convivência balanceada entre o fator econômico e o social (COMUNELLO et al., 2014). Nesse sentido, Guardabassio et al., (2013), afirmam que a concepção do cooperativismo está vinculada à valorização da prosperidade conjunta e não apenas em nível pessoal. Assim, o cooperativismo é constituído por um conjunto de pessoas que visam o bem comum apresentando alternativas vantajosas a todos os envolvidos (CARVALHO; SILVA, 2017).

2.1.1 Comunicação no Gestão de Pessoas e o Reconhecimento

A comunicação organizacional constitui elemento vital para a construção de um universo simbólico que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, contribui para aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da organização. Também é pela ótica da comunicação que podemos conhecer e compreender a cultura organizacional, além de captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais (CURVELLO, 2012). A comunicação, também, desenvolve-se significativamente dentro do ambiente organizacional e participa ativamente da gestão institucional, provendo avanços nos processos de mudanças e propiciando melhores resultados no ambiente corporativo (BASSOTTO et al., 2021).

É necessário que se entenda a comunicação como um processo estratégico para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, que visa a provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos (CANGATO, 2014; KICH; PEREIRA, 2011; NEIVA, 2018). Através de uma comunicação interna efetiva é possível fazer chegar a todos os colaboradores aquilo que se espera que saibam, uma vez que é por meio dela que conseguimos comunicar a cultura da empresa, ou seja, os seus valores, a sua missão e visão, para que os colaboradores se sintam integrados e comprometidos com a organização (CANGATO, 2014).

Para Neiva (2018), a comunicação interna leva os empregados a sentir-se mais integrados e motivados por se terem como parte de uma organização transparente e socialmente responsável. Ainda segundo a autora, se olharmos para esta questão numa perspectiva de motivação e manutenção dos valiosos recursos humanos, na criação de relações humanas, é importante trabalhar para quem trabalha para nós. Segundo Araújo, Simanski e Quevedo (2012) a comunicação interna promove o fluxo de informações cria nas pessoas, o sentimento

de pertencer e por isso deve ser considerado que, somente a partir do momento em que estes forem tendo suas reivindicações atendidas, pode-se ter resultados mais positivos em relação ao trabalho produtivo.

Nos estudos de Hawthorne é colocada em questão o papel dos relacionamentos interpessoais no trabalho, podemos encontrar uma reflexão sobre a articulação de instâncias de reconhecimento, chamando a atenção para o papel do gestor nesse processo e da mediação organizacional em sentido mais amplo (MAYO, 1933). Honnet (2003), menciona que na visão de Hegel, o reconhecimento é um processo intersubjetivo de constituição progressiva da identidade, no marco de sucessivas e cada vez mais complexas formas de socialização, indo da família ao Estado.

Cano e Cano (2006) concluíram que práticas que estimularam a inovação ocorreram principalmente na área de remuneração e público reconhecimento pelo desempenho alcançado. Tem sido argumentado que os funcionários podem se sentir mais motivados por recompensas não financeiras, como reconhecimento e elogio (JABBOUR; SANTOS; NAGANO, 2008; JACKSON et al. 2011). Porém, segundo Bohlander, Snell e Shermann (2005), para a maioria dos funcionários, o pagamento tem um peso direto não apenas em seu padrão de vida, mas também no *status* e no reconhecimento que eles são capazes de atingir tanto no emprego quanto fora dele.

2.1.2 Gestão de Pessoas e o Envolvimento nos objetivos corporativos

Para Jabbour, Santos e Negano (2009), a gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas organizacionais planejadas para que se influencie no comportamento dos trabalhadores, orientando-os, para a consecução de objetivos organizacionais específicos, por meio da interação entre a área de gestão de pessoas e as demais áreas organizacionais, nas quais a gestão de pessoas é praticada diariamente, visando à geração de vantagens competitivas. Para Schaurich (2014) e Demo (2011), as políticas de gestão de pessoas devem atuar como um referencial para possibilitar execução dos objetivos da organização e, assim, servir como guia para as ações da área de gestão de pessoas.

Ainda conforme Demo (2010), a área de gestão de pessoas é responsável pelo bem-estar dos indivíduos na organização, visto que esta área entende o colaborador como elemento fundamental para o alcance de metas e maior competitividade organizacional. Corroborando também com essa visão, Freitas (2014) e Freitas, Jabbour e Santos (2011) destacam que os gestores de gestão de pessoas devem adotar práticas de acordo com as estratégias da organização.

Jackson e Seo (2010) sugeriram que incentivos e recompensas podem ser medidas mais poderosas de alinhar o desempenho dos funcionários com os objetivos da empresa do que outras práticas. Porém, Senyucel (2009), acredita na combinação de práticas de gestão de pessoas que reconhecem funcionários como ativos e aquelas que são voltados para criar e manter um profissional habilidoso e comprometido com a força de trabalho para atingir os objetivos organizacionais.

2.1.3 Gestão de Pessoas e o Treinamento e Desenvolvimento

Segundo Pavlov et al., (2017) as organizações devem investir na capacitação e no desenvolvimento de seus trabalhadores, com o propósito de ampliar o nível de colaboração e conhecimentos, antecipando assim a resolução de possíveis diversidades provenientes do exercício de funções laborais. Os programas de treinamento, que aperfeiçoam as competências dos funcionários e enriquecem o vínculo deles com o trabalhador, e que são percebidos pelos indivíduos como uma demonstração da importância que a empresa lhes atribui, levando a maiores níveis de satisfação e a comportamentos mais favoráveis no ambiente laboral, além de

impactarem negativamente na intenção de rotatividade (MEMON; SALLEH; BAHAROM, 2016).

O relacionamento entre os indivíduos e as organizações transformou-se de maneira significativa, pois os gestores passaram a reconhecer as pessoas como elementos decisivos para promover e sustentar a competitividade dos negócios, à medida que são elas as responsáveis pela implantação de mudanças nos processos de trabalho e pela inovação organizacional, concluindo que é crucial contar com profissionais capacitados e talentosos, e que, portanto, é necessário investir no desenvolvimento humano (HEFFERNAN et al., 2016).

Programas de treinamento de funcionários, mentoria e promoção de práticas de aprendizagem ao longo da vida podem servir como exemplos de funcionários desenvolvidos (EHNERT, 2014). Fernandez, Junquera e Ordiz (2003), dizem que o treinamento pode aumentar nos funcionários a consciência, conhecimento e habilidades em atividades. Deve-se ressaltar que a disponibilização de programas de capacitação e aperfeiçoamento para os funcionários influencia positivamente seu compromisso com a organização e reduz sua intenção de deixar o emprego (BENSON, 2006).

Conforme Demo (2010), as políticas de gestão de pessoas têm assumido um sentido especial ao desenvolver, valorizar e reter talentos nas organizações. Afinal o desenvolvimento de funcionários é visto ultimamente como um investimento futuro das organizações (BROWNING; DELAHAYE, 2011). Verifica-se então que, ao mesmo tempo em que as organizações se tornaram mais dispostas a investirem no desenvolvimento de seus funcionários, os próprios indivíduos passaram a esperar essa postura de seus empregadores. Com isso, o local de trabalho tornou-se um ambiente de contínua aprendizagem (HARVEY, 2014). Contudo, vale lembrar que segundo Bitencourt (2001), o conhecimento, se não for incorporado às atitudes e manifestar-se por meio de ações ou práticas no trabalho, não trará benefícios à organização nem estimulará o desenvolvimento das pessoas.

2.1.4 Gestão de Pessoas e o Empoderamento do Empregado

A Gestão Sustentável de Recursos Humanos visa agregar e auxiliar na implementação de estratégias sustentáveis e na melhoria do engajamento e relacionamento com todas as partes interessadas (RIBEIRO; GAVRONSKI, 2021). O termo empoderamento se refere a uma gama de atividades, da assertividade individual até à resistência, protesto e mobilização coletiva, que questionam as bases das relações de poder (BATLIWALA, 1994). Para Brauner (2015) a formação humana passa pelo incremento da autoestima, condição prévia e necessária para o empoderamento e liderança. Trata-se do processo de busca por autonomia e autodeterminação, em que se desenvolve um senso de poder pessoal, o que não exclui a possibilidade de o indivíduo ser ajudado nessa trajetória por profissionais ou agentes externos (KLEBA; WENDAUSEN, 2009; GONZALEZ-MENA, 2015). Corroborando com essa visão, Rowaland (1997) acredita que a pessoa que se define ativo no processo de empoderamento envolve outras pessoas nesses processos.

Sendo assim, o clima de empoderamento ocorre quando os funcionários têm acesso a informações, suporte, recursos e oportunidades de aprender e crescer (LASCHINGER; FINEGAN; SHAMIAN; WILK, 2004). Por outro lado, o empoderamento psicológico ocorre quando os funcionários têm uma percepção elevada de si mesmos e motivação no trabalho (LEE; KOH, 2010). Combinando os domínios organizacional e psicológico, o empoderamento de funcionários pode ser visto como um estado cognitivo, uma experiência subjetivamente empoderada com o compartilhamento de poder, competência e internalização de valor nas organizações (CHANG; LIU, 2008).

Alguns autores (RONDILPH, 1995; HERRENKOHL, 1999, CHANG; SHIH; LIN, 2010) afirmam que o processo de empoderamento está ligado a estratégia dentro das organizações através dos recursos humanos e no produto e também na alta gestão da

organização. Rowland (1997) e Wilkson (1998) creem que o empoderamento propõe a mudança na esfera organizacional, além de um novo estilo gerencial, uma nova divisão de trabalho e busca a mudança dentro da organização, não por uma questão de escolha, mas sim, por uma necessidade para se manter no mercado.

Dessa maneira, o processo de empoderamento envolve o desenvolvimento de estratégias que visem o desenvolvimento contínuo dos colaboradores para torná-los mais autônomos e responsáveis nas áreas em que atuam, no investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, logística, qualidade e na performance da alta administração da organização (SANTOS; RODRIGUES, 2010). Alguns estudos identificaram também os aspectos benéficos do empoderamento dos funcionários e os vincularam a uma série de resultados positivos (CHANG; LIU, 2008; ÇEKMECELIOGLU; ÖZBAG, 2014)

Quando os funcionários desenvolvem um sentimento interno de empoderamento, eles sentem que têm liberdade e livre arbítrio; sentem-se pessoalmente conectados à organização, confiantes em suas habilidades e capazes de ter um impacto no sistema em que estão inseridos, levando a resultados positivos em sua organização (CHEN; KIRKMAN; KANFER; ALLEN; ROSEN, 2007). Dessa maneira, alguns estudos concluíram que o empoderamento leva à satisfação, comprometimento, confiança e lealdade dos funcionários e a uma relação organização-funcionário de qualidade (KIRKMAN; ROSEN, 1999; LASCHINGER; FINEGAN; SHAMIAN, 2001; MEN, 2011).

2.1.5 Gestão de Pessoas e Condições de Trabalho Igualitário

As empresas necessitam realizar aplicações de desenvolvimento profissional e pessoal, com base nas competências de cada um, que possa dar oportunidades de acesso a cargos mais altos e uma boa remuneração, assim gerando um ambiente favorável para a criação de valor e distribuição da riqueza gerada (JÚNIOR; PISA, 2019). Helfat et al., (2007) ressaltam que os funcionários possuem características específicas e que isso não pode ser subestimado pelas organizações.

Ehrenberg e Smith (2000) explicam que algumas diferenças podem permanecer inexplicáveis e isso se dá por dois motivos possíveis: o primeiro seria a diferença de ganhos e o segundo seria resultado do tratamento discriminatório pelos empregadores. Os mesmos autores afirmam ainda que a discriminação no mercado de trabalho ocorre se trabalhadores com idênticas características produtivas são tratados diferentemente, porém, nem todas as diferenças nas escolhas profissionais e educacionais podem ser atribuídas à discriminação no mercado de trabalho (EHRENBERG; SMITH, 2000).

Dessa maneira, conclui-se que os gestores contemporâneos têm como desafio promover o crescimento de seus funcionários, a fim de atenderem os anseios dos indivíduos (NAIM; LENKA, 2016) que valorizam empregadores que lhes deem condições de evoluírem continuamente (KONG; WANG; FU, 2015; LEE; PARK; BAKER, 2018), de transferir o conhecimento entre os profissionais e apresentarem novas ideias e sugestões (AMIN et al., 2014). Tudo isso sem deixar de mantê-los alinhados aos objetivos estratégicos do negócio (MARTINSON; LEON, 2018).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada tratou-se de uma pesquisa quantitativa e descritiva, por análise fatorial confirmatória (AFC) e regressão linear múltipla, seguindo os preceitos de Hair Jr. et al. (2010), para mensurar simultaneamente as relações de dependência entre os construtos. A coleta de dados ocorreu por meio de uma survey, com a aplicação do questionário, para identificar a opinião de uma quantidade estatisticamente significativa de respondentes (HAIR Jr. et al., 2010).

O questionário utilizado desta pesquisa teve como base os estudos adaptados dos autores Staninskiene, Stankeviciute (2018), Tang et al. (2017), Kivinda, Qin (2020) e Faiza et al. (2019), no qual foi adaptado para atender as hipóteses deste estudo, sendo composto por afirmativas, que foram respondidas, considerando a escala Likert de cinco pontos, com um grau de concordância ou discordância, sendo: 1 – Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 – Não concordo e nem discordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente. A análise multivariada dos dados ocorreu por meio do software SPSS® (Versão 21) para Windows® em conformidade com as recomendações e etapas da AFC e Regressão Linear Múltipla descritas por Hair Jr. et al. (2010).

No processo de coleta de dados, os questionários foram enviados de forma online, sendo enviados para contatos dos pesquisadores, por meio das redes sociais, em diferentes estados. Utilizando-se de um formulário eletrônico, Google Docs, considerando diferentes estados brasileiros, foram aplicados questionários nos estados da Bahia, Minas Gerais, Paraíba e Rio Grande do Sul, utilizando o critério de conveniência. O convite com o link da pesquisa foi enviado no período de 18 de fevereiro a 11 de maio de 2022, resultando em uma coleta de 60 respostas.

Para verificar da combinação das variáveis observáveis em fatores (Construtos), ocorreu por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) entre blocos, antecedendo a Regressão Linear Múltipla. As cargas fatoriais apresentam valores acima de 0,5 o que é recomendado por Hair Jr. et al. (2010) para a mensurar a contribuição de cada variável observável na formação do construto.

A confiabilidade simples do conjunto das variáveis observáveis e do instrumento de pesquisa foram mensuradas por meio do cálculo do *Alpha de Cronbach*, resultando em valores acima do recomendado de 7,0 (HAIR Jr. et al., 2010) e a correlação item-total corrigido (CITC) (recomendado valores acima de 0,5), conforme Hair et al. (2009), assim demonstrando consistência dos dados. Posteriormente foram analisas as médias de cada construto conforme as hipóteses apresentadas da figura 1 sendo assim, a Regressão Linear Múltipla, conforme Pestana e Gageiro (2005), enfatizam que este método é uma técnica estatística, descritiva e inferencial da análise entre uma variável dependente (y), e variáveis independentes (x's).

As hipóteses deste estudo são: H1 – As condições de trabalho iguais estão positivamente relacionadas com empoderamento do empregado, H2 – O envolvimento nos objetivos da cooperativa está positivamente relacionado com empoderamento do empregado, H3 – Treinamento e capacitação está positivamente relacionado com empoderamento do empregado e H4 – Reconhecimento está positivamente relacionado com empoderamento do empregado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste estudo os respondentes foram predominantemente do estado da Bahia, correspondendo a 63,3%, sendo o gênero feminino também prevalecente com 66,7%. Em relação à fixa etária, evidencia-se que 38,3% têm idade entre 35 e 44 anos e apenas 5% estão com mais de 55 anos. Quanto a escolaridade, 40% dos empregados possuem o curso de pós-graduação completo e 5% concluíram apenas o ensino médio. Sobre o tempo de experiência na cooperativa, têm-se que 40% atuam na cooperativa de 1 a 5 anos e 25% possuem mais de 10 anos de atuação.

A primeira análise para validar o instrumento de pesquisa foi mensurada por meio do cálculo do *Alpha de Cronbach* no qual apresentou o valor de 0,935 demonstrando assim que o instrumento de pesquisa tem confiabilidade segundo Hair Jr. et al (2010). Também foi realizado o cálculo do correlação item-total corrigido (CITC) no qual apresentou o valor de 0,589 estando assim de acordo com Hair et al. (2010). Posteriormente analisou-se o *Alpha de Cronbach* e o CITC de cada construto no qual podemos observar na Tabela 1.

O Construto CTI (Condições de Trabalho Iguais) apresentou *Alpha de Cronbach* acima do indicado por Hair Jr. et al. (2010) e o CITC apresentou valores acima do sugerido pelo autor supracitado, sendo 0,892 demonstrando assim que o construto está adequado e corresponde a finalidade deste estudo.

O Construto EOE (Envolvimento nos Objetivos da Cooperativa) apresentou alfa acima do indicado por Hair Jr. et al. (2010), sendo 0,848 e o CITC também evidenciou valores acima e próximos aos recomendados pelo autor supracitado demonstrando assim que o construto está adequado e corresponde a finalidade deste estudo.

O construto TC (Treinamento e Capacitação) apresentou um *Alpha de Cronbach* acima do indicado, sendo 0,719, porém quando analisado o CITC, o item TC2 obteve valor inferior ao apontado por Hair Jr. et al (2010), desta forma o item foi excluído e posteriormente recalculado o *Alpha de Croncach* no qual demonstrou resultado superior ao calculado anteriormente, sendo 0,770, comprovando que a exclusão do item foi adequada e o construto como um todo é adequado e corresponde a finalidade do estudo.

O construto RC (Reconhecimento) evidenciou o valor de *Alpha de Cronbach* acima do valor indicado por Hair Jr. Et. al (2010), sendo 0,726 porém quando calculado o CITC, os itens RC2 e RC5 apresentaram valores inferiores ao indicado pelo autor supracitado, deste modo ambos os itens foram excluídos, posteriormente a exclusão foi recalculado o *Alpha de Cronbach* no qual apresentou valor superior ao cálculo anterior, sendo 0,737, demonstrando que a exclusão foi adequada e que o construto corresponde de forma apropriada a finalidade deste estudo.

O construto EE (Empoderamento do Empregado) apresentou um *Alpha de Cronbach* acima do indicado, sendo 0,774, porém quando analisado o CITC, o item EE5 apresentou valor inferior ao indicado por Hair Jr. et al (2010), desta forma, o item foi excluído e posteriormente foi recalculado o *Alpha de Croncach*, demonstrando resultado superior ao calculado anteriormente, sendo 0,807 comprovando que a exclusão do item foi adequada e o construto como um todo é eficaz e corresponde a finalidade do estudo.

Os valores de CITC e os *Alphas* acima citamos podem ser observados na tabela 1.

Tabela 1 - Demonstração do Alpha de Cronbach e o CITC dos construtos

Condições de Trabalho Iguais – CTI	
Alpha de Cronbach do construto - 0,892	**CITC**
CTI1- A cooperativa garante oportunidades iguais de desenvolvimento pessoal para empregados.	0,712
CTI2- A cooperativa garante possibilidades para os empregados se desenvolverem em geral e competências profissionais.	0,821
CTI3- O desenvolvimento de competências do empregado é orientado para os requisitos futuros.	0,812
CTI4- A cooperativa aplica diferentes formas para o desenvolvimento dos empregados.	0,608
CTI5- A cooperativa incentiva constantemente os empregados a desenvolverem suas competências.	0,759
Envolvimento nos Objetivos da Cooperativa – EOE	
Alpha de Cronbach do construto - 0,848	**CITC**
EOE1- São estabelecidos objetivos claros para cada empregado.	0,653
EOE2- A cooperativa tem uma visão de desenvolvimento clara para orientar ações dos empregados na gestão.	0,770
EOE3- Os superiores são receptivos e ouvem as idéias e sugestões dos empregados.	0,546
EOE4- Os empregados são envolvidos na Gestão na cooperativa.	0,613
EOE5- Na cooperativa, os empregados estão envolvidos na melhoria da qualidade e resolução de problemas.	0,713

Treinamento e Capacitação – TC	
Alpha de Cronbach do construto - 0,719	**CITC**
TC1- A cooperativa integra o treinamento para criar o emocional envolvimento dos empregados na gestão.	0,626
TC3- Os empregados são capacitados para fazer sugestões.	0,642
TC4- Existe um clima de aprendizagem mútua entre empregados.	0,575
Alpha de Cronbach do construto após a exclusão do item TC2 - 0,770	
Reconhecimento – RC	
Alpha de Cronbach do construto - 0,726	**CITC**
RC1- Recompensas não monetárias, como reconhecimento público, elogios, presentes e licenças são dadas aos empregados com alto desempenho.	0,532
RC3- Empregados com iniciativas são promovidos como forma de motivar outros empregados.	0,605
RC4- Você se sente valorizado na cooperativa.	0,555
Alpha de Cronbach do construto após a exclusão dos itens RC2 e RC5 - 0,737	
Empoderamento do Empregado – EE	
Alpha de Cronbach do construto - 0,774	**CITC**
EE1- O trabalho que faço é muito significativo para mim.	0,746
EE2- Minhas atividades do trabalho são pessoalmente importantes para mim.	0,726
EE3- Estou confiante sobre minhas habilidades para executar minhas atividades de trabalho.	0,536
EE4- Posso tomar uma decisão por conta própria para desempenhar minhas funções.	0,531
Alpha de Cronbach do construto após a exclusão do item EE5 - 0,807	

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, (2022).

A segunda etapa deste estudo foi a análise fatorial confirmatória (AFC), que possui como intuito avaliar os fatores que estão fortemente associados entre si, e desta maneira representam um conceito único (HAIR Jr. et al., 2010). Os cálculos da AFC foram realizados utilizando a rotação *Varimax*, apresentando as cargas fatoriais, considerando as exclusões das variáveis observáveis supracitadas, os quais apresentam valores adequados segundo Hair Jr. et. al (2010). Somente o item EOE4 foi excluído, pois apresentou carga fatorial inferior a 0,5 e não está de acordo com as recomendações de Hair. Jr. et al., (2010). Após a exclusão do referido item, a carga fatorial foi recalculada, chegando aos valores evidenciados na tabela 2:

Tabela 2 - Cargas fatoriais das variáveis observáveis – Rotação *Varimax*

Nome do Construto	Variável Observável	Carga Fatorial
Condições de Trabalho Iguais – CTI	CTI1	0,789
	CTI2	0,805
	CTI3	0,813
	CTI4	0,659
	CTI5	0,741
Envolvimento nos Objetivos da Cooperativa – EOE	EOE1	0,733
	EOE2	0,857
	EOE3	0,582
	EOE5	0,778
Treinamento e Capacitação – TC	TC1	0,753
	TC3	0,715

	TC4	0,623
Reconhecimento – RC	RC1	0,672
	RC3	0,597
	RC4	0,727
Empoderamento do Empregado – EE	EE1	0,744
	EE2	0,727
	EE3	0,566
	EE4	0,575

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, (2022).

Anteriormente a regressão linear múltipla foi realizado com o intuito de verificar a significância do instrumento de pesquisa foi realizado a ANOVA, na qual demonstra que este modelo é significativo segundo as recomendações de Hair Jr. et. al (2010), na qual pode ser observada na tabela 3.

Tabela 3 - Anova do Instrumento de Estudo

ANOVA[a]						
	Modelo	**Soma dos Quadrados**	**Df**	**Quadrado Médio**	**F**	**Sig.**
1	Regressão	15,667	4	3,917	13,240	0,000[b]
	Resíduos	16,270	55	0,296		
	Total	31,936	59			

a. Variável dependente: MEAN_EE

b. Preditores: (Constante), MEAN_CTI, MEAN_RC, MEAN_TC, MEAN_EOE

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, (2019).

Para avaliar a qualidade do ajuste do modelo proposto neste estudo foi utilizado o coeficiente de determinação. Basicamente, este coeficiente indica quanto o modelo foi capaz de explicar os dados coletados, nesta pesquisa. Os resultados provenientes nesta análise podem ser observados na Tabela 4, na qual demonstra que este estudo explica 49% dos dados coletados.

Tabela 4 - Resultados regressão linear múltipla

Resumo do modelo				
Modelo	**R**	**R quadrado**	**R quadrado ajustado**	**Erro padrão da estimativa**
1	0,700[a]	0,491	0,454	0,54389

a. Preditores: (Constante), MEAN_CTI, MEAN_RC, MEAN_TC, MEAN_EOE

Fonte: dados da pesquisa (2022).

A terceira análise realizada para o seguimento da pesquisa foi a regressão linear múltipla, cujo intuito é avaliar a influência das variáveis independentes sobre a variável dependente. A análise de relações da Regressão Linear Múltipla deste estudo constituiu-se entre a média do construto (variável dependente) com relação média do outro construto (variáveis independentes) (PESTANA; GAGEIRO, 2005). Essas análises podem ser observadas na tabela 5 onde demostra que o EOE prediz EE, ou seja, que a Envolvimento nos objetivos da Cooperativa está relacionado positivamente com o Empoderamento do Empregado, podendo observar que existe significância desta H2 corroborando assim com os estudos de Senyucel (2009), desta forma comprovando a H2 está positivamente relacionada. Observa-se na tabela

5 que CIT prediz EE, ou seja, as Condições de Trabalho Iguais estão relacionadas positivamente com o Empoderamento do Empregado, podendo observar que existe significância desta H1 corroborando assim com os estudos de Naim e Lenka (2016).

Tabela 5 - Coeficientes das Hipóteses

Coeficientes[a]						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Modelo padrão	Beta		
1	(Constante)	1,656	0,383		4,322	0,000
	MEAN_RC	0,107	0,109	0,123	0,980	0,332
	MEAN_EOE	0,225	0,167	0,255	1,347	0,000
	MEAN_TC	-0,020	0,156	-0,022	-0,128	0,899
	MEAN_CTI	0,366	0,133	0,421	2,749	0,000

a. Variável dependente: MEAN_EE

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Porém a H3 e a H4 não foram confirmadas, conforme indicação na tabela 5, desta forma, a TC e RC não são precedem a EE, ou seja, a Treinamento e Capacitação e Reconhecimento não estão relacionadas positivamente com a Empoderamento do Empregado, não identificando a existência de significância nas H3 e H4, sendo esse um dos achados deste estudo. Os resultados da Regressão Linear Múltipla estão de acordo com as recomendações de Pestana e Gageiro (2005).

As cooperativas são constituídas de forma diferente das outras instituições, porém também estão inseridas em setores altamente dinâmico, de constante transformação e que vem sofrendo com a grande competitividade do mercado. É preciso reconhecer o desafio de realizar mudanças que melhorem a estrutura do ambiente de trabalho e proporcionem aos empregados condições adequadas para executar suas atividades, buscando melhores resultados organizacionais e investindo nas suas equipes.

Diante dos dados obtidos, nota-se que as cooperativas têm buscado maneiras de promover o bem-estar dos seus empregados. Contudo, ainda existe muita teoria e pouca execução. As cooperativas ainda precisam adotar melhores formas de gerir as pessoas, fazendo com que todos participem da tomada de decisão, da orientação estratégica e que tenham condições de trabalho iguais, fortalecendo assim, o sentimento de pertencimento dos seus membros e promovendo uma maior integração entre os envolvidos na instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão sobre o empoderamento do empregado relacionando com as condições de trabalho iguais, o envolvimento nos objetivos da cooperativa, treinamento e capacitação e o reconhecimento buscou demonstrar que o empoderamento tem resultado positivo na produção, na qualidade de serviço e na integração dos objetivos e práticas da cooperativa, assim como, no desempenho dos empregados e da instituição. De acordo com os autores Dutra et al (2019), é possível observar que as organizações e as pessoas têm papeis importantes uma para a outra, pois a empresa cumprindo seu papel de proporcionar uma qualidade de vida para seus colaboradores, alcançará os objetivos organizacionais com êxito através deles.

Os resultados (tabela 5) indicam importantes relações entre os construtos e evidenciam que a percepção dos respondentes sobre a RC, EOE, TC e CTI na quais tem influência no EE, sendo que CTI e EOE estão positivamente relacionadas com EE. Corroborando com isso, entende-se que as práticas de desenvolvimento e ambiente de trabalho estejam alinhadas com as estratégias e as atitudes refletidas no discurso da alta administração e de seus representantes, assegurando programas específicos quanto às condições seguras de trabalho, saúde e bem-estar, crescimento e desenvolvimento profissional (SOUZA; SANTOS, 2014).

Os testes de hipóteses evidenciam que TC e RC não apresentam influência significativa sobre EE, demonstrando assim que os empregados das cooperativas consideram que a capacitação e o reconhecimento das suas qualidades por parte dos colegas e dos líderes não afetam o seu empoderamento junto à organização. Desta forma as H3 e a H4 não foram confirmadas pois não apresentarem resultados significativos quando relacionados com EE. Logo, podemos evidenciar que é necessário construir uma relação positiva e significativa entre EE, TC e RC, pois conforme Wilkson (1998) e Slack, Chambers e Johnston (2002) o empoderamento está relacionado aos vários programas da Gestão de Pessoas como treinamento para o desempenho dos cargos.

A contribuição deste estudo são relevantes para o campo acadêmico. A primeira delas é a demonstração da existência de uma relação positiva e significativa entre o Empoderamento do Empregado (EE) e as Condições de Trabalho Iguais e o Envolvimento nos Objetivos da Cooperativa, na qual uma prediz a outra. A segunda, é a demonstração que não existe influência significativa e positiva entre o Treinamento e Capacitação (TC) e o Reconhecimento (RC), quando relacionada com o Empoderamento do Empregado, sendo assim, o TC e o RC não predizem EE.

Importante ressaltar que a principal limitação deste estudo é o baixo número de respondentes, apesar de serem estatisticamente representativos de uma amostra. Como recomendação para pesquisas futuras, é necessário ampliar a quantidade de respondentes, recomenda-se a realização de novos estudos, bem como a verificação do ponto de vista das cooperativas em relação ao tema.

6 REFERÊNCIAS

AMIN, M.; ISMAIL, W. K. W.; RASID, S. Z. A.; SELEMANI, R. D. A. The impact of human resource management practices on performance: evidence from a public university. **The TQM Journal**, v.26, n. 2, p.125-142, 2014.

ARAÚJO, D. C. de.; SIMANSKI, E. S. S.; QUEVEDO, D. M. de. Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. **BBR Brazilian Business Review**, v.9, n.1, p.47–64, 2012.

ARAUJO, T. W.S. **O desafio da gestão de pessoas em empresas de pequeno porte**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac, Brasília, 2021.

BASSOTTO, L. C.; PEREIRA, A. L. C.; PUTTI, F. F. Análise da comunicação em uma instituição de ensino superior localizada no Estado de São Paulo. **Research, Society and Development**, v.10, n.1, p.1–8, 2021.

BATLIWALA, S. "**The meaning of women's empowerment: new concepts from action"**. In. G. Sen, A. Germain & L.C.Chen (eds.), Population policies reconsidered: health, empowerment and rights, p.127-138. Boston: Harvard University Press, 1994.

BENSON, G. S. Employee development, commitment and intention to turnover: a test of 'employability' policies in action. **Human Resource Management Journal**, v.16, n.2, p.173-192, 2006.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRAUNER, V. L. Desafios emergentes acerca do empoderamento da mulher através do esporte. **Movimento,** v. 21, n. 2, p. 521-532, 2015.

BROWNING, V., DELAHAYE, B. **Aprimoramento da aprendizagem no local de trabalho por meio de HRD colaborativo**. Em M. Clarke (Ed), Readings in HRM and Sustainability. Tilde University Press, p.36-50. 2011.

CANGATO, F. D. **Gestão de Recursos Humanos e Comunicação Interna:** envolvimento e comprometimento dos funcionários com as organizações. Tese de Doutorado. Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal, 2014.

CANO, C. P.; CANO, P.Q. Gestão de Recursos Humanos e seu Impacto na Inovação Performance in Companies, **International Journal of Technology Management**, v.35, p.11–28, 2006.

CARVALHO, A. D; SILVA, B. A. R. A gestão de pessoas e o relacionamento interpessoal no cooperativismo. **Recape – Revista de Carreiras e Pessoas.** v.7, n. 3, p. 139 – 150, 2017.

ÇEKMECELIOĞLU, H. G.; ÖZBAĞ, G. K. Linking psychological empowerment, individual creativity and firminnovativeness: A research on Turkish manufacturing industry. **Business Management Dynamics**, v.3, n.10, p.1-13, 2014.

CHANG, L.C.; SHIH, C.H.; LIN, S.M. The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. **International Journal of Nursing Studies** 47 (2010) 427–433

CHANG, L.C; LIU, C.H. Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of publichealth nurses: Across-sectional questionnaire survey. **International Journal of Nursing Studies,** v.45, n.10, p.1442-1448, 2008.

CHEN, G.; KIRKMAN, B. L.; KANFER, R.; ALLEN, D.; ROSEN, B. A multilevel study of leadership,empowerment, and performance in teams. **Journal of Applied Psychology**, v.92, n.2, p.331-346, 2007.

COMUNELLO, F.; SANDRIN, L.; BIZUS, M. C.; BOCK, S.; TOSTA, H. T. **Análise dos princípios cooperativistas na gestão de uma cooperativa de crédito**. CONVIBRA 2014 – III Congresso Online Gestão, Educação e Promoção da Saúde.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2ª ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações:** papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n.6, p. 77-101. 2011.

DEWETTINCK, K., REMUE, J. Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network. **Human Resource Management Review**, v.21, n.1, p.37-49, 2011.

DUTRA, J. S. DUTRA T. A. DUTRA G. A. **Gestão de Pessoas:** realidade atual e desafios futuros. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

EHNERT, I. **Paradoxo como uma lente para a teorização de HRM sustentável**. In I. Ehnert, W. Harry, & KJ Zink (Eds.), Sustentabilidade e Gestão de Recursos Humanos. Desenvolvimento sustentável organizações empresariais, Berlin Heidelberg: Springer, p. 247-271. 2014.

EHRENBERG, R. G.; SMITH, R. S. **Gênero, raça e etnia no mercado de trabalho. In: A Moderna Economia do Trabalho: Teoria e Política Pública**. 5.ed. São Paulo: Makron Books, p.454-506, 2000.

FERNANDEZ E, B.; JUNQUERA E.; ORDIZ, M. Organizational culture and human resources in the environmental issue: a literature review. **International Journal of Human Resource Management.** v.14, n.4, p.634-656. 2003.

FREITAS, E. **A influência da Gestão de Recursos Humanos no desempenho ambiental no setor mecânico brasileiro**. Tese de Doutorado em Administração, Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo/SP, 2014.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Continuing the evolution: towards sustaubable HRM and sustainable organizations. **Business Stretegy Series**, v.12, n. 5, p. 226-234. 2011.

GAIER, A. F.; SCHERER, N.; JOHANN, D. A.; ALBERTI, R.; STECCA, J. P. Qualidade de vida no trabalho: uma análise sobre a percepção dos colaboradores da cooperativa Camnpal. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas - RGC**, v. 7, n. 13, p. 98-114, 2020.

GONZALEZ-MENA, J. **Fundamentos da educação infantil:** ensinando crianças em uma sociedade diversificada. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

GUARDABASSIO, E. V.; AMORIM, W.; PEREIRA, R.S. **Geração de trabalho e renda por meio do cooperativismo.** Encontro Nacional de de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, São Paulo. Anais, 2013.

HAIR JR. J. F.; BLACK, W. C.; BARDIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis**, 7 ed., Prentice Hall, New Jersey, 2010.

HARVEY, W. S. Winning the global talento war: a policy perspective. **Journal of Chinese Human Resource Management,** v.5, n.1, p.62-74, 2014.

HEFFERNAN, M.; HARNEY, B.; CAFFERKEY, K.; DUNDON, T. Exploring the HRM – performance relationship: the role of creativity climate and strategy. **Employee Relations**, v.38, n.3, p.438-462, 2016.

HELFAT, C.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.A.; SINGH, H. (EDS.), **Capacidades dinâmicas:** compreensão da mudança estratégica na organização. Malden: Blackwell Publishing, 2007.

HERBSTRITH, É. L.; KIELING, R. I. Gestão por competências: a percepção dos colaboradores de uma cooperativa de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas - RGC**, v.7, n.13, p. 1-18, 2020.

HERRENKOHL, R.C.; JUDSON, G.T. & HEFFNER, J.A. "Defining and measuring employee empowerment". **Journal of Apllied Behavioral Science**, v.35, n.3, p.373-389, 1999.

HONNNETH, A. **Luta por reconhecimento** (L. Repa, trad.). São Paulo: Editora 34, 2003.

JABBOUR, C.J.C.; SANTOS F.C.A.; NAGANO M.S. Análise do relacionamento entre estágios evolutivos da gestão ambiental e dimensões de recursos humanos: estado da arte e survey em empresas brasileiras. **Revista de Administração** – RAUSP, v.44, n.4, p. 342-364, 2009.

JABBOUR, C.J.C.; SANTOS F.C.A.; NAGANO M.S., Environmental management system and human resource practices: is there a link between them in four Brazilian companies? **Journal of Cleaner Production.** v.16, n.17, p.1922–1925. 2008.

JACKSON, S.E.; RENWICK, D.W.S.; JABBOUR, C.J.C.; MULLER C.M. State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. Zeitschrift fuer Personalforschung. **German Journal of Research in Human Resource Management** v.25, n.2, p. 99-116, 2011.

JACKSON S.E.; SEO, J. The greening of Strategic HRM Scholarship. **Organization Management Journal,** v.7 n. 4, p. 278–290. 2010.

JUNG, D. D.; WU, A.; CHOW, C. W. Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. **The Leadership Quarterly,** v.19, p.582– 594, 2008.

KICH, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.** v.9, n.4, p.1045–1065, 2011.

KIRKMAN, B. L.; ROSEN, B. Beyond self-management: Antecedents and consequences of teamempowerment. **Academy of Management Journal,** v.42, n.1, p.58-74, 1999.

KLEBA, M. E.; WENDAUSEN, A. Empoderamento: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. **Saúde e Sociedade**, v. 18, n.4, p. 733-743, 2009.

KONG, H.; WANG, S.; FU, X. Meeting career expectation: can it enhance job satisfaction of generation Y? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 1, p.147-168, 2015.

LASCHINGER, H. K. S.; FINEGAN J.; SHAMIAN, J. The impact of workplace empowerment, organizationaltrust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. **Health Care Management Review,** v.26, n.3, p.7-23, 2001.

LASCHINGER, H. K. S.; FINEGAN, J.; SHAMIAN, J.; WILK, P. A longitudinal analysis of the impact of workplaceempowerment on work satisfaction. **Journal of Organizational Behavior,** v.25, n.4, p.527-545, 2004.

LEE, J. Y.; PARK, S.; BAKER, R. The moderating role of top management support on employees' attitudes in response to human resource development efforts. **Journal of Management & Organization**, v. 24, n. 3, p. 369-387, 2018.

LEE, M.; KOH, J. Is empowerment really a new concept? **International Journal of Human ResourceManagement,** v.12, n.4, p.684-695, 2010.

MARTISON, B.; LEON, J. D. Testing horizontal and vertical alignment of HR practices designed to achieve strategic organizational goals. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, v. 5, n. 2, p. 99-158-181, 2018.

MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization.** New York: The Macmillan Company, 1993.

MEMON, M. A.; SALLEH, R.; BAHAROM, M. N. R. The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention, **European Journal of Training and Development**, v.40, n.6, p. 407-429, 2016.

MEN, L. R. How employee empowerment influences organization–employee relationship in China. **Public Relations Review,** v.37, n.4, p.435-437, 2011.

MENDOZA-SILVA, A. Innovation capability: a systematic literature review. **European Journal of Innovation Management**, ahead-of-print, 2020.

NAIM, M. F..; LENKA, U. Knowledge sharing as na intervention for Gen Y employees' intention to stay. **Industrial and Commercial Training**, v. 48, n. 3, p. 142-148, 2016.

NEIVA, F. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo,** v.18, n.33, p.61–74, 2018.

PAVLOV, A.; MURA, M.; FRANCO-SANTOS, M.; BOURNE, M. Modelling the impacto f performance management practices on firm performance: interaction with human resource management practices. **Production Planning & Control,** v.28, n.5, p. 431-443. 2017.

RAMADAM, A. O.; FRANÇA, H. L. M.; BRESSA, L.; GOMES, T. C.; ESTIVALETE, V. F. B. Práticas de gestão de pessoas: uma análise das melhores cooperativas para trabalhar**. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas - RGC**, v. 7, n. 13, p.163-179, 2020.

RANDOLPH, N.A**.** Navigating the journey to empowerment**. Organizational Dynamics**, v.23, n.4, p.19-32,1995.

RIBEIRO, R. P.; GAVRONSKI, I. Sustainable Management of Human Resources and Stakeholder Theory: A Review. **Revista de Gestão Social & Ambiental**, v.15, e02729, 2021.

RIBEIRO, I.; CAPPONI, M. B. B.; CARVALHO, A. O.; SERRA, F. A. R. Práticas de gestão de pessoas: Uma análise a partir da percepção de gerentes e não gerentes. **Revista de Gestão e Secretariado** – **GeSec**. v.6, n.1, p.1-22, 2015.

ROWLANDS, J. **Questioning Empowerment:** Working whit Women in Honduras. An Oxfam Publication. p. 180, 1997.

SCHAURICH, M. R. **Configuração de Competências coletivas a partir das práticas de gestão de pessoas.** Dissertação de Mestrado em Administração e Negócios, Pontifícia Universidade Católica – PUC – Porto Alegre/RS. 2014.

SENYUCEL, Z. **Gerenciando os recursos humanos no século 21**. BookBoon: Londres, Reino Unido, 2009.

SILVA, L. K. C. **Desenvolvimento humano, exaustão emocional e intenção de permanência nas organizações.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, 2019.

SISTEMA OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **O que é Cooperativismo.** Disponível em https://www.ocb.org.br/ocb. Acesso em: 10 de nov. 2020.

SLACK, N; CHAMBERS, S, JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, A. O.; ENDO, G. Y.; NETO, A. C. J.; LUCION. E. V.; PAULA, A. A. Qualidade de Vida no Trabalho em uma cooperativa de reciclados, **Revista de Carreira e Pessoas**, v. 9, n. 3, p.332-348, 2019.

SOUZA, R. A.; SANTOS, J. N. Comunicação interna: uma contribuição para a melhoria das relações de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 2, p. 180-199, 2014.

SPINELLI, I. M. A. Formação, Desenvolvimento do Capital Humano e Vantagem Competitiva.

TRENTIN, L. Práticas de gestão de pessoas: uma análise a partir da percepção dos gestores e dos não gestores. **Alcance**, v. 28, n. 1, p. 82-96, 2020.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Editora Futura, p. 53-78, 2000.

ZUCATTO, L. C.; SILVA, T.N. **Cooperativismo de eletrificação rural gaúcho:** Um estudo em busca de elementos do empreendedorismo cooperativo. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, São Paulo. Anais, 2017.

VALLADARES, P. D.; VASCONCELLOS, M. A.; DI SERIO, L. Capacidade de Inovação: **Revisão Sistemática da Literatura. RAC**, v.18, n.5, p.598-626, 2014.

WILKINSON, A**.** Empowerment: theory and practice. **Personnel Review**, v.27, n.1, p.40-56, 1998.