



PERFIL DOS PROFISSIONAIS PARA O NÍVEL GERENCIAL EM COOPERATIVAS: PAPÉIS GERENCIAIS

PROFESSIONALS PROFILE FOR MANAGEMENT LEVEL IN COOPERATIVES: MANAGEMENT ROLES

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Erlaine Binotto, Universidade Federal da Grande Dourados, Brasil, erlainebinotto@ufgd.edu.br

Laura Aparecida Soares, Universidade Federal da Grande Dourados, Brasil, laurasoares0506@gmail.com

Thais Cremon, Universidade Federal da Grande Dourados, Brasil, thaiscremon@ufgd.edu.br

Camila Magalhães da Cunha, Universidade Federal da Grande Dourados, Brasil, camis.cunha@hotmail.com

Larissa dos Santos Barros Tsuji, Universidade Federal da Grande Dourados, Brasil, laridsb@hotmail.com

Resumo

As cooperativas ocupam cada vez mais espaços no desenvolvimento de suas regiões e da economia. Esse crescimento exige profissionais competentes que saibam atuar no mercado e que se desenvolvam, para que dessa forma se alcance vantagem competitiva. Esse cenário pressiona as universidades para desenvolverem profissionais capacitados para atuar no mercado. O objetivo do trabalho foi identificar as competências demandadas para cargos gerenciais em cooperativas na plataforma *LinkedIn*. A pesquisa foi qualitativa de cunho descritivo e exploratório. Para a coleta de dados, foram utilizadas as vagas de emprego ofertadas no *LinkedIn* – Brasil, com utilização de filtros para busca no termo cooperativas. As buscas retornaram 30 vagas, sendo que dessas, 25 foram selecionadas por se enquadrarem na proposta do trabalho. Posteriormente, foram feitas análises a partir dos requisitos das vagas. A análise foi feita baseada no modelo de competências dos papéis gerenciais proposto por Quinn et al (2003), onde são descritos oito papéis, sendo eles: diretor; produtor; negociador; inovador; facilitador; mentor; coordenador; e monitor, sendo que cada um deles tem suas respectivas competências. As competências dos papéis de gestão que mais apareceram nos requisitos das vagas analisadas foram as do negociador. As limitações do trabalho se deram pela pequena variedade das áreas das cooperativas que utilizam a plataforma *LinkedIn* para vagas gerenciais. As contribuições é a possibilidade de desenvolver as competências dos papéis gerenciais nos requisitos demandados nas universidades para compreenderem as mudanças no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Competências; Competências dos papéis gerenciais; Modelo de gestão; Cooperativas.

Abstract

Cooperatives are increasingly occupying space in the development of their regions and economies. This growth demands competent professionals who know how to operate in the market and develop themselves to achieve a competitive advantage. This puts pressure on universities to develop professionals capable of working in the market. The objective of this study is to identify the skills required for managerial positions in cooperatives on the

LinkedIn platform. The research was qualitative, descriptive, and exploratory in nature. For data collection, we used job vacancies offered on LinkedIn, Brazil, with filters applied to search for the term “cooperativas” (cooperatives). The search returned 30 vacancies, of which 25 were selected as they fit the proposal of the study. Subsequently, we performed analyses based on job requirements. The analysis was conducted using the competency model for managerial roles proposed by Quinn et al. (2003), which describes eight roles—director, producer, negotiator, innovator, facilitator, mentor, coordinator, and monitor—each with their respective competencies. Negotiation skills appeared most frequently among the managerial role competencies in the analyzed job requirements. We relate the limitations of the study to the limited variety of cooperative areas using the LinkedIn platform for managerial vacancies. The contributions lie in the possibility of developing the competencies of managerial roles according to the requirements demanded by universities to understand changes in the job market.

Keywords: *Competencies; competencies of managerial roles; Management model; cooperatives*

1. INTRODUÇÃO

Desde o século XIX, com o fenômeno da migração das pessoas dos campos para as cidades, uma série de mudanças e avanços vêm acontecendo no mundo. O desenvolvimento da agricultura, do comércio, da construção civil e do setor industrial impulsionou o aumento da produção, fortalecendo as exportações e as inovações, surgindo assim complexos sistemas de produção e um mercado cada vez mais competitivo (Matos & Pessôa, 2011).

Esse cenário de transformações contribuiu para o surgimento do cooperativismo como uma forma de produção em grupo, com o objetivo de gerar empregos, distribuir a renda, preservar o meio ambiente e proporcionar segurança alimentar, além de atuar como alicerce democrático (Teixeira, 2018). O cooperativismo surgiu como resposta às pressões dos monopólios privados e estrangeiros sobre as comunidades agrícolas em várias regiões brasileiras, fortalecendo o capital social e permitindo que as propriedades rurais atuassem ativamente nas transformações industriais (Alves & Lima, 2018).

Ao longo do tempo, as cooperativas ganharam importância ímpar, atuando na modernização da agropecuária, incentivando a base industrial e retendo recursos para reinvestimentos nas cadeias produtivas. Além disso, promoveram boas práticas de gestão e inclusão de estímulos financeiros para melhorar a qualidade de vida dos envolvidos. Embora a associação a uma cooperativa pode não beneficiar a todos, é inegável sua atuação e importância para o desenvolvimento rural regional, por meio da circulação de renda e fortalecimento do capital social (Alves & Lima, 2018).

A globalização e internacionalização da economia impulsionam a criação de um mercado dinâmico e competitivo. O capital humano passa a ser o diferencial de toda organização, criando uma demanda por profissionais qualificados para atuar nesse mercado. Dessa forma, os indivíduos se tornam ativo ainda mais importante que o capital físico, por serem capazes de reduzir custos, produzir inovação e diferenciação, tornando as organizações eficientes (Begins et al., 2007). Esse cenário aumentou a necessidade de especialização da mão de obra, e as organizações se preocupam cada vez mais com a procura e identificação de candidatos com requisitos necessários para a atuação de forma eficiente. Portanto, o processo de recrutamento e seleção é fundamental para que se obtenha sucesso e vantagem no mercado (Fino, 2017).

A pressão sobre as organizações gera mudanças políticas, econômicas, tecnológicas, sociais e culturais em escala global, conduzindo transformações que exigem o desenvolvimento de competências para melhoria contínua e que a organização ganhe em competitividade em todos os níveis (Ceitil, 2007). Segundo Lopes (2002), as competências são diferenciais para o crescimento econômico e as organizações precisam ser capazes de gerar e utilizar o conhecimento internamente, para que as competências sejam geradas.

O presente trabalho baseia-se no modelo de competências e papéis proposto por Quinn et al. (2003). O autor destaca que o modelo proposto é importante para conhecer, avaliar e compreender as competências gerenciais. O modelo apresenta oito papéis: diretor; produtor; monitor; coordenador; mentor; inovador; facilitador e negociador. Cada papel possui diferentes competências, que se relacionam em eixos horizontais e verticais.

O crescimento e desenvolvimento do mercado com foco na transformação digital têm aumentado a competitividade, levando as organizações a adotarem tecnologias avançadas para buscar perfis que atendam às suas necessidades. Consequentemente, as organizações passaram a utilizar diferentes ferramentas para recrutar os melhores candidatos (Raju, 2020). De acordo com Ferreira (2016), a internet vem dando suporte à área de recrutamento, por meio de portais e plataformas de emprego, onde são ofertadas vagas e disponibilizados perfis de candidatos, acessíveis a todos os interessados. Peretti (2007) acrescenta que a evolução da tecnologia influencia diretamente no comportamento e mudanças na vida das pessoas e das organizações. O recrutamento online é uma forma útil e dinâmica de incorporar a tecnologia de informação na gestão de pessoas, já que cada vez mais as pessoas procuram oportunidades na internet, assim como as organizações buscam candidatos.

Dessa forma, os atuais métodos de recrutamento online são expressivos nos processos das organizações, pois a internet desempenha um papel estratégico e cria um novo método de comunicação na organização. Essas plataformas facilitam a publicação e a descoberta de vagas, ajudam a conquistar contatos e despertam a atenção das organizações para perfis profissionais específicos (Ferreira, 2016).

Esse novo conceito de recrutamento online vem se tornando cada vez mais popular em diferentes plataformas, que visam conectar as organizações aos possíveis colaboradores. Isso inclui o uso de redes sociais que permitem fazer conexões com diferentes pessoas que compartilham valores e objetivos similares (Moura, 2015).

A rede social voltada exclusivamente para o âmbito profissional, o LinkedIn, vem se tornando uma ferramenta recorrente nos processos de recrutamento (Ferreira, 2016). O LinkedIn é uma rede social com vertente profissional, e sua premissa era auxiliar os profissionais a atingirem seus objetivos de negócios, criando uma rede de contatos. Porém, a plataforma ganhou espaço e destaque, tornando-se também um ponto de encontro e interação entre organização e possíveis candidatos, considerada por muitos um currículo online (Martins, 2015). O LinkedIn apresenta particularidades e oferece profundidade na interação, seja pelos perfis profissionais, página das organizações, anúncios, ferramentas de busca e publicação, entre outros. Por meio dessa plataforma, pode-se conhecer profissionais especializados, construir uma marca pessoal ou profissional e criar redes de contatos (Faustino, 2019).

Diante da relevância do capital humano e das cooperativas para o desenvolvimento econômico do país, o presente trabalho busca responder à seguinte pergunta: qual é o perfil demandado pelas cooperativas em termos de competências dos papéis gerenciais? Dessa forma, a pesquisa considerará os requisitos presentes nas vagas divulgadas no LinkedIn.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 PERFIL PROFISSIONAL E FORMAÇÃO

As organizações sabem da importância do capital humano, sendo esse fator determinante para o seu sucesso, por isso os profissionais precisam de postura segura, principalmente para atuar na integração entre produção e gestão (Ereno, 2011). Gondin (2002) destaca que o perfil profissional deve estar baseado em habilidades cognitivas, adquiridas durante o processo de formação, habilidades técnicas especializadas, e habilidades comportamentais. Para o autor, o

capital humano é importante produtor de mudanças, com capacidade de mediar os resultados de qualquer empreendimento, sendo que muitos profissionais que não detêm formação também interferem na busca de resultados satisfatórios.

Andrade e Amboni (2005) destacam que a graduação deve incorporar a comunicação interpessoal, a ética profissional, saberes de outras áreas, para que se tenha conhecimento sobre mudanças organizacionais, de mercado e sociais. Para o autor desenvolver competências envolve inteligência pessoal, de forma que o profissional não apenas conheça, mas também saiba como reagir em situações distintas.

As universidades proporcionam desenvolvimento profissional e pessoal aos acadêmicos, gerando profissionais que agreguem valor para as organizações, já que os mesmos são capazes de lidar com situações e responsabilidades complexas. Dessa forma os profissionais podem construir carreiras nas organizações, através de resultados cada vez mais abrangentes e com o surgimento de futuras oportunidades (Valente, 2016). Por isso Tunicé et al. (2020) destacam que além de profissionais, as universidades desenvolvem pessoas para a vida. Para o autor é importante a promoção de processos acadêmicos para que se eleve esse profissional e sua qualificação através da pós-graduação, mestrado, doutorado, ou cursos de especialização.

Desenvolver as competências é essencial, por isso é de suma importância o compromisso com a formação acadêmica, para que o estudante se desenvolva tendo diferentes conhecimentos proporcionados pela universidade, se tornando impulso para resultados satisfatórios tanto organizacionais como sociais. Por isso a graduação deve ser dinâmica de acordo com o ambiente, formando um profissional que saiba trabalhar com mudanças no ambiente e identifique novas tendências (Bezerra, 2017).

2.3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

O ambiente organizacional evolui de maneira dinâmica e globalizada, e, diante disso, as organizações buscam o desenvolvimento de espaços e ferramentas para aumentar seu potencial competitivo. Segundo Ceitil (2010), nesse contexto surge a importância do conceito de competências, visto que as pressões, inovações, e as mudanças que acontecem são econômicas, sociais ou culturais que afetam diretamente a organização, forçando-a desenvolver competências que possibilitam uma melhora contínua.

Segundo Muinhê (2009), o desenvolvimento do conceito de competências passou por quatro fases sendo que a primeira surge da observação de profissionais que obtiveram sucesso profissional, observando seus diferenciais e suas histórias para reproduzi-las em diferentes pessoas. Na segunda fase criou-se uma escala complexa de níveis de competências, mas sem vincula-las aos objetivos estratégicos da organização e nem da gestão de pessoas. É apenas na terceira fase que os objetivos estratégicos, as competências organizacionais e a gestão de pessoas se integram. É na quarta fase com o aprimoramento do conceito de competência, a complexidade do mercado, e a oportunidade para desenvolvimento profissional, que a organização passa a utilizar dessa ferramenta para o desenvolvimento de ambos.

Carbone et al. (2011) salientam que não há uma única definição para competência. Sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), uma das definições mais conhecidas. Para Câmara et al. (2007), competências são um conjunto de conhecimentos técnicos, comportamentos e qualidades profissionais que permitem agir na resolução de problemas, de acordo com os objetivos estratégicos da organização. Através dos modelos de competências gerenciais consegue se perceber as necessidades de planejamento, desenvolvimento e acompanhamento do profissional individualmente de acordo com a estratégia da organização, caracterizando assim uma visão processual do desenvolvimento (Bitencourt, 2004). Diante das mais diferentes perspectivas de abordagem do tema competências, o presente estudo optou por

utilizar o modelo proposto por Quinn et al. (2003), sendo que sua abrangência permite analisar competências individuais em diferentes direções diante do dinamismo do trabalho gerencial.

Para Quinn et al. (2003 p. 2) “os modelos são representações de uma realidade mais complexa”, já que é através dos mesmos que se fazem representações, simulações, se comunica ideias e auxiliam na compreensão de fenômenos mais complexos. Os autores propuseram um modelo de gestão baseado nas principais escolas da administração ao longo dos anos, baseado nesse modelo que o presente estudo vai se apoiar nas análises. O autores apresentam oito papéis de liderança gerencial, conforme apresentados no Quadro 1:

PAPEL DE GESTÃO	CARACTERÍSTICAS DO PAPEL
Mentor	Comunicação eficaz, desenvolve pessoas, empático, justo, atencioso;
Facilitador	Trabalha em equipe, administra conflitos, orientado por processos, processo decisório participativo;
Monitor	Analisa informações criticamente, utiliza dados e formulários, revisa relatórios e documentos, monitora a unidade e o desempenho individual;
Coordenador	Gerencia projetos, planejamento do trabalho, agendamentos, organização, resolução de crises;
Diretor	Desenvolve e comunica uma visão, estabelece metas, planeja e organiza, gera regras e políticas.
Produtor	Foco no trabalho e na busca da meta, produtividade individual e em equipe, motivado, gerencia bem o tempo e estresse.
Negociador	Captura recursos externos, representa a organização, intermediador e porta-voz, negocia e firma acordos e compromissos, apresenta ideias;
Inovador	Pensamento crítico, gerencia eventuais mudanças, identifica tendências, comunica visão, criativo;

Quadro 1 – Principais características de cada papel de gestão

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Quim et al. (2003).

Como observado, o modelo proposto por Quinn et al. (2003) se mostra abrangente, suportando uma grande dinâmica de trabalho gerencial, e permitindo análises individuais dos gestores em diferentes direções. Dessa forma, verifica-se que os oito papéis gerenciais têm competências que permitem reflexão sobre a atuação de gestores sendo eles de nível estratégico, intermediário ou operacional, e que se bem administradas, podem contribuir de maneira única para que as organizações, planejem, realizem e alcancem seus objetivos estratégicos.

2.4 RECRUTAMENTO / RECRUTAMENTO ONLINE E A PLATAFORMA LINKEDIN

O processo de recrutamento deixou de ter apenas o objetivo de reunir um grande número de candidatos com condições para exercer a função na vaga ofertada na organização, e sim atrair candidatos que além de preparados para a função que se candidatam, sejam flexíveis e consigam desempenhar tarefas não previstas (Rodrigues, 2014).

A complexidade do mercado e o entendimento da importância do capital humano pressionam cada vez mais as organizações a candidatar pessoas certas para a função, em um curto espaço de tempo, para que se poupe tempo e dinheiro. Dessa forma as organizações vêm usando cada vez mais a internet para agilizar os processos de acordo com suas necessidades de resposta ao mercado (Ferreira, 2016, p.15). Nesse contexto, Pombinho (2016) relata que a internet é uma ferramenta essencial, e a influência das mídias sociais, a comunicação globalizada e o desenvolvimento de softwares de recrutamento permitem utilizar- lá no processo de

recrutamento, através de um novo método que passou a ser chamado de e-recrutamento ou simplesmente recrutamento online.

O recrutamento online refere-se ao conjunto de ferramentas que permite os profissionais se candidatar, e as organizações fazer a triagem online. Nesse método, a utilização de filtros facilita a triagem dos candidatos, além de permitir alguns testes simples de avaliação de competências, como conhecimentos de línguas, aptidões intelectuais, ou conhecimentos em informática. Isso possibilita encontrar divergência nas reais capacidades do candidato e o currículo, sendo uma dinâmica que utiliza tecnologias de informação na gestão de pessoas, realizada através de e-mails, sites especializados ou sistemas avançados de comunicação (Sousa et al., 2016, p.12). Para Reche (2011), o recrutamento online é uma ferramenta tecnológica que envolve currículos, filtros, testes online e vagas.

A possibilidade de o recrutador refinar e ajustar suas pesquisas através dessas técnicas de recrutamento, em particular o LinkedIn, permite selecionar melhor os candidatos (Gomes, 2013). A introdução da internet na sociedade trouxe diversas mudanças, e uma das mais significativas é a capacidade de comunicação e socialização utilizando essa ferramenta (Recuero, 2009). As mídias sociais fazem parte do cotidiano das pessoas, e por isso, é natural que uma pessoa possua pelo menos uma conta se conectando com outros usuários, compartilhando gostos, interesses e objetivos (Moura, 2015).

Para Faustino (2019), o LinkedIn é a rede social profissional que mais se destaca, apresentando acelerado crescimento e se tornando a maior rede social do ramo. A rede social se iniciou no fim do ano de 2002 e um levantamento feito em 2019 mostrou que a rede LinkedIn contava já com 600 milhões de utilizadores. Diferente do que ocorre em outras redes, a grande parte do conteúdo compartilhado é de cunho profissional, criando debates e permitindo explorar oportunidades de marketing organizacional, pessoal e profissional (Faustino, 2019).

Utilizar o LinkedIn possibilita as organizações a realização de contato e identificação de possíveis candidatos que talvez não respondessem ou tivessem acesso a anúncios de vagas tradicionais. Dessa forma a busca pelo profissional e o processo de recrutamento se torna mais ágil e eficiente, sendo cumprido com menor tempo e custos (Nobre, 2019).

3 COOPERATIVAS BRASILEIRAS

O cooperativismo é uma sociedade organizada, com projetos sociais e educacionais, que busca satisfazer suas necessidades de bens e serviços (Teixeira, 2018). No Brasil as cooperativas são regulamentadas pela lei nº 5.764/71, sendo representadas pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que tem sede em Brasília. A OCB é a representante legal do sistema cooperativista, e atua como regulamentador e órgão consultivo do governo. Dessa forma, a responsabilidade social das cooperativas acontece graças a atividades que aprimora questões culturais, artísticas, de lazer e saúde. , além de projetos e tecnologias que melhoram os processos produtivos e agregue valor as atividades dos cooperados (Organização Das Cooperativas Brasileiras [OCB], 2017). Segundo a OCB, o cooperativismo surge para enfrentar adversidades por meio de um processo de gestão democrático e adaptável as mudanças internas em reposta ao ambiente, sendo capaz de crescer e auxiliar no desenvolvimento da economia brasileira.

Diante dos diferentes desafios, o cooperativismo vem sendo de suma importância para o desenvolvimento do Brasil, movimentando a economia, gerando empregos e renda. A OCB fez um levantamento em 2022, mostrando que, em 2021, o Brasil contava com 4.880 cooperativas, com 18,8 milhões de cooperados, gerando 490 mil empregos, e gerando um ativo total do movimento alcançando a marca de R\$ 783,3 bilhões, um aumento de 20% em relação a 2020. Esse desenvolvimento se reflete no dia a dia, já que no período analisado as cooperativas injetaram nos cofres públicos quase R\$ 17 bilhões em tributos (OCB, 2022). O Quadro 2 mostra o como essas cooperativas estão distribuídas de acordo com as diferentes áreas.

Observa-se então que a o maior número de cooperativas no país são cooperativas do setor agropecuário com quantidade total de 1.170, seguido pelas cooperativas do setor de saúde e de crédito, sendo a de crédito com o maior número de cooperados. O setor A agropecuário tem o maior número de funcionários, seguidos pelo setor da saúde. As cooperativas do setor de consumo e de infraestrutura são as que tem menor quantidade, mas apresentam números significativos em relação a quantidade de cooperados e funcionários (OCB, 2022).

Araújo (2010) destaca que a atuação das cooperativas brasileiras varia de acordo com a região. Em algumas regiões, atuam como comerciantes de insumos e produtos agropecuários, coordenadores de produção ou até simples organizadores de produtos. Mas existem situações onde elas são integradoras, exercendo forte função de coordenação. Alves e Lima (2018) acrescentam que a cadeia de produção agroindustrial é formada por diversos setores, e é importante que as cooperativas participem dos processos para agregar valor, já que uma atuação superficial traz baixos retornos para os produtores.

4. METODOLOGIA

A metodologia utilizada no presente trabalho é qualitativa e exploratória, com dados secundários das vagas obtidos por meio da plataforma LinkedIn - Brasil. A coleta de dados foi realizada no dia 10 de agosto de 2022. Devido à constante atualização das inclusões ou exclusões de vagas, optou-se pela busca em um único momento. Para iniciar a coleta de dados, foi criado um perfil de identificação do usuário na plataforma. A busca foi realizada utilizando o termo “Cooperativa”.

Os filtros utilizados foram: pesquisa- Cooperativa; localização das organizações ofertantes da vaga – Brasil. Os filtros nos subtópicos se basearam em: vagas – última semana; nível de experiência – intermediário (pleno-sênior, diretor e executivo); tipo da vaga - tempo integral. Os cargos utilizados como filtro foram: gerente de negócios; gerente de pessoas; gerente de relacionamento; gerente comercial; gerente de agência e gerente de campo. Os filtros presencial/remoto, localidade, empresa, setor e função, não foram utilizados na pesquisa. Dessa forma a plataforma LinkedIn retornou um total de 30 vagas, sendo 27 de cooperativas de crédito, 2 de cooperativas agrícolas e 1 de cooperativa de saúde.

Todas as vagas foram exportadas para uma planilha no Excel. Posteriormente, cada vaga foi analisada individualmente e que não se enquadravam na proposta do trabalho foram excluídas.

Os critérios de inclusão foram: a) os requisitos descritos para atuar na vaga estavam relacionados com o objetivo; b) que abrangesse a partir do nível intermediário (pleno-sênior, diretor e executivo). Considerou-se como excluídas as vagas que não estavam alinhadas com a proposta do trabalho e que não possuíam requisitos para o cargo.

Após a análise das 30 vagas, verificou-se que cinco delas não se adequavam. Três apresentavam descrições incompatíveis com os critérios de busca estabelecidos, e duas vagas possuíam informações insuficientes para análise. As 25 vagas restantes eram de cooperativas de crédito e foram analisados individualmente para identificar e organizar as competências requisitadas pelas cooperativas aos papéis de gestão. Para a escolaridade das vagas, foram selecionadas aquelas que requeriam formação em Administração, Contabilidade, Economia e áreas afins.

Para a identificação dos papéis de gestão na descrição das vagas foram analisados os requisitos exigidos e as atribuições do cargo. Estas foram associadas aos papéis oito papéis de liderança gerencial: mentor; facilitador; diretor; negociador; coordenador; monitor; inovador; e, produtor (Quinn et al., 2003). Dessa forma, as atribuições e requisitos foram agrupados em cada papel de gestão, de acordo com a descrição da vaga. Vale ressaltar que uma mesma vaga pode exigir diferentes papéis gerenciais com base em suas atribuições.

As vagas foram nomeadas de V1 a V25 para identificação. Apenas vagas no nível pleno-sênior e diretor foram analisadas, pois nenhuma vaga de nível executivo foi encontrada na pesquisa e todas eram para trabalho presencial.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

As 25 vagas analisadas são de cooperativas de crédito, mesmo que na busca não tenha sido inserido esse filtro. Em relação à distribuição geográfica, a região Sudeste apresentou o maior número de vagas, doze no total. A região Sul e Centro-Oeste com cinco vagas cada, enquanto o Nordeste teve três vagas disponíveis. Não foram encontradas vagas para a região Norte. Isso pode estar relacionado à concentração de cooperativas de crédito na região Sudeste, sendo São Paulo o estado com o maior número no país (OCB MT, 2020).

Após explorar os requisitos mais frequentes nas vagas, foi possível identificar elementos diferenciadores e de destaque nas vagas, conforme apresentado no Quadro 2.

VAGAS	CARGO	NÍVEL DA VAGA	ÁREA DE FORMAÇÃO	ESPECIALIZAÇÕES	PÓS-GRADUAÇÃO
V1	GR	P.S	NE	CPA-20	ACE-AF
V2	GN PJ 1	D	Adm-AF	CPA-10	NE
V3	GA	P.S	NE	ANBIMA	NI
V4	GN PJ	D	ACE/AF -	CPA-10	ACE-AF
V5	GN PF	D	ACE/AF -	CPA-10	NI
V6	GN PJ	D	NE	NI	NI
V7	GN PJ	D	ACE/AF -	CPA-10	NI
V8	GN PF	D	ACE/AF -	CPA-10	ACE-AF
V9	GN PF	D	ACE/AF -	CPA-10/CPA-20/ CEA	NI
V10	GR PF (alta renda)	P.S	ACE/AF -	CPA-10 / CPA-20	NI
V11	GN PJ	D	NI	CPA-10/CPA-20/ CEA	NI
V12	GN PF	D	ACE/AF -	NI	NI
V13	GN PJ	D	ACE/AF - MAT	CPA-10/CPA-20/ CEA	NI
V14	GN PF 1	D	ACE/AF -	CPA-10/CPA-20	NI
V15	GN PJ 1	D	ACE/AF -	CPA-10/CPA-21	NI
V16	GN PJ	D	ACE/AF -	CPA-20	NI
V17	GN PF	D	NE	CPA-20/CEA	NI
V18	GA	P.S	ACE/AF -	CPA-10	NI
V19	GN PJ 1	D	ACE/AF -	CPA-10/CPA-20	NI
V20	GN PF	D	NI	NI	NI
V21	GN PJ 1	D	ACE/AF -	CPA-10/ CPA-20	NI
V22	GN PJ	D	NE	NI	NI

V23	GN PJ 1	D	NE	CPA-10	NE
V24	GN PF	D	ACE/AF -	CPA-10/CPA-20	NI
V25	GA	P.S	ACE/AF -	CPA-10/CPA-20/ CEA	NI

Quadro 2 – Características das vagas e exigências

Fonte: Dados da pesquisa (2022). D – Diretor / PS - Pleno-sênior; MAT - Matemática / ACE/AF - Administração, ciências contábeis, ciências econômicas e áreas afins; NI - Não informado / NE - Não especificado; GN- Gerente de negócios / GR- Gerente de relacionamentos / GA- Gerente de agência; PF – Pessoa Física / PJ – Pessoa Jurídica; CPA-10 - Certificação Profissional ANBIMA Série 10/ CPA-20 Certificação Profissional ANBIMA Série 20/ CEA - Certificação ANBIMA de Especialistas em Investimento

Apenas cinco vagas eram de nível pleno-sênior e vinte vagas de nível diretor. Um importante requisito para os profissionais serem selecionados é a graduação, seja concluída ou em andamento. Apenas duas vagas não mencionavam a necessidade de ter graduação. Dentre as opções de graduação, em 17 vagas ficou evidente a preferência por candidatos com formação em administração, ciências contábeis, ciências econômicas e áreas afins, duas vagas para formação em matemática como uma opção e cinco vagas não especificaram o curso ou área.

A pós-graduação não recebeu tanto destaque, sendo requisitada em apenas cinco vagas. Por outro lado, as certificações da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA) estiveram presentes em 21 vagas. Essas certificações, como a Certificação Profissional ANBIMA Série 10 (CPA-10), Certificação Profissional ANBIMA Série 20 (CPA-20) e a Certificação ANBIMA de Especialistas em Investimento (CEA), estão relacionadas ao mercado financeiro e de investimentos (Anbima, 2022).

O cargo mais comum nas vagas analisadas foi o de gerente de negócios, com 12 vagas destinadas a pessoa jurídica e oito vagas para pessoa física. O cargo de gerente de agência foi demandado em três vagas, enquanto o de gerente de relacionamento em duas vagas. A experiência também foi um requisito importante, não sendo exigida em apenas três vagas. É importante ressaltar que nenhuma descrição mencionou a necessidade de experiência maior que três anos.

Oito vagas exigiam que o candidato tivesse carro próprio, e quatro delas destacaram a importância da disponibilidade para viagens. Todas as vagas são para trabalho presencial em período integral, e não foram encontradas informações sobre gênero, idade e faixa salarial nas descrições.

As divisões e distribuição dos requisitos das vagas foram baseadas no modelo de competências e papéis de gestão proposto por Quinn et al. (2003), considerando as características e atribuições importantes em cada papel desenvolvido. Segundo o autor, o papel do diretor é desenvolver e comunicar uma visão, além de planejar, organizar e estabelecer metas e objetivos. Essa característica foi identificada em um dos requisitos da V18, que destaca a necessidade de desenvolver projetos e realizar o acompanhamento. O papel do diretor também inclui a criação de regras e políticas, além de tomar decisões, identificar problemas e selecionar alternativas.

O papel do diretor se destaca no seguinte requisito da V3 “Responder pela movimentação financeira da agência, liderar, elaborar e executar o planejamento da agência, gerir os riscos inerentes as operações da agência, atuar no desenvolvimento dos projetos e acompanhar todas as ações desenvolvidas”. Na V25 também há destaque em seus requisitos, a importância do planejamento e do gerenciamento de riscos. A necessidade de ter uma ampla visão dos negócios é mencionada nas V8, V9, V11, V16 e V20.

O papel do produtor está diretamente relacionado à produtividade, tanto no nível individual quanto na promoção de um ambiente de trabalho estimulante, “com alto grau de motivação, energia e ímpeto pessoal” (Quinn et al., 2003, p. 18). Como destacado no requisito “motivado a atender a necessidade do nosso associado, que seja ativo, dinâmico e inquieto buscando crescimento pessoal e profissional” (V14, V15, V19 e V21). Nas vagas V17 e V22 também é ressaltada a importância dessas características, com descrições como “energia para fazer acontecer” (V17) e “curioso, dinâmico e que tenha protagonismo no seu desenvolvimento” (V22).

Orientado por tarefas, o produtor ainda deve gerenciar seu tempo e estresse, além de ter foco no trabalho em busca de metas (Quinn et al., 2003). A importância da busca de metas é mencionada nos requisitos das vagas V1, V16, V24 e V25. Nestas vagas, os recrutadores destacam o cumprimento de metas estabelecidas, como metas de orçamento, qualidade e agilidade no atendimento, negociações, divulgação e comercialização de produtos e serviços da cooperativa.

O monitor é um bom analista, que possui conhecimento abrangente sobre as atividades da unidade. Ele é responsável por gerenciar e monitorar o desempenho individual ou da equipe, analisando as informações de maneira crítica utilizando dados e formulários, além de revisar dados e documentos (Quinn et al., 2003). Apenas um requisito com essas características foi encontrado na vaga V3.

Segundo Quinn et al. (2003, p. 19), o coordenador “deve ser digno de confiança e crédito”, pois, é responsável por facilitar o trabalho por meio do gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho, organização das equipes e agendamentos. O conhecimento em gestão de equipes é um requisito mencionado na V2, assim como na V12 que também destaca a importância desse papel na preparação de rotinas mais eficientes. Para coordenar eficientemente, o gestor precisa entender verdadeiramente a estrutura e o fluxo de sistema da organização (Quinn et al., 2003), requisito encontrado na V17, que destaca a importância do gestor ter visão sistêmica e estratégica.

O facilitador possui em seu papel atuar principalmente no trabalho em equipe, seja na sua construção, na resolução de conflitos ou no processo decisório participativo (Quinn et al., 2003). Na V18, é especificado que o gestor precisa “realizar a gestão das demandas de ouvidoria junto a equipe, visando solucionar os apontamentos e assegurar a resolução de demandas dos associados”. Orienta suas ações por meio de processos (Quinn et al., 2003). Nas vagas V6 e V17, há destaque para a necessidade de saber utilizar os procedimentos existentes para propor alternativas e solucionar problemas comuns e rotineiros.

O papel de mentor envolve características como ser “solícito, atencioso, sensível, afável aberto e justo” (Quinn et al., 2003, p. 20). O mentor procura desenvolver os funcionários, utilizando uma comunicação eficaz e demonstrando empatia, como destacado nos requisitos das vagas V11 e V12. Nesse papel, o gerente procura aprimorar competências, planejar o desenvolvimento dos funcionários de maneira individual e em equipe (Quinn et al., 2003). A V3 destaca “exerce a liderança da equipe, promover gestão do clima, desenvolver potenciais (internos e externos), fomentar o desenvolvimento das competências comportamentais e técnicas necessárias para o desenvolvimento individual e da equipe”. A importância do trabalho em equipe e de um bom relacionamento interpessoal é enfatizada na V17.

O inovador deve estar atento ao ambiente, identificando tendências com eficiente análise mercadológica (V8, V9, V16). Além disso, deve ser criativo e inteligente (Quinn et al., 2003). A V22 destaca o requisito de “pensar fora da caixa”, e a V17 da importância do profissional estar sempre em busca de novos conhecimentos e habilidades. O inovador também precisa ser intuitivo e capaz de gerenciar mudanças para facilitar o processo de adaptação, na prospecção de novos mercados, como identificado na V25.

Para Quinn et al. (2003), o papel do negociador está relacionado a obtenção de recursos internos, dessa forma o gestor atua como representante da organização, negociando e vendendo. É importante que o gestor conheça técnicas de venda (V11, V24, V8, V9), facilitando a comercialização dos serviços e produtos disponíveis pelas cooperativas para associados e não associados (V13, V20, V8, V9).

A capacidade de persuasão e influência é uma característica fundamental para o negociador (Quinn et al., 2003), pois garante que as negociações sejam realizadas efetivamente e que o gestor seja capaz de atender às necessidades de ambas as partes (V4, V8, V12, V13, V16, V18). Além de alcançar metas, é importante estabelecer um relacionamento próximo com os associados e a comunidade (V22). O negociador deve se preocupar com a sustentação da legitimidade (Quinn et al. 2003). Em algumas vagas, como a V2, é destacado o papel do negociador em “realizar controle e cobrança das operações de crédito em situações de inadimplência e dentro dos prazos de negociação, definir estratégias e medidas para a resolução da situação para evitar o envolvimento judicial, visando garantir o retorno do capital emprestado e a saúde financeira do negócio”.

O negociador é o representante da organização (Quinn et al., 2003), representa legalmente a cooperativa (V3, V18, V25), e faz visitas periódicas a cooperados (V1) e a não cooperados para a prospecção de novos membros (V5, V10, V13, V20). Além de organizar eventos, promover contatos e buscar parcerias (V3, V13, V5, V18).

Como porta-voz da organização, a imagem, aparência, reputação e atendimento do negociador são muito importantes (Quinn et al., 2003). Os dados analisados mostram que prestar atendimento de qualidade, propor soluções e ideias, além de compreender e atender as necessidades dos associados (V1, V6, V12, V23, V20, V25).

Após o levantamento e análise dos requisitos das vagas anunciadas no LinkedIn, percebe-se que muitas delas exigem competências relacionadas ao papel gerencial. No Quadro 4, observa-se como os requisitos foram distribuídos.

PAPÉIS GERENCIAIS	VAGAS
Diretor	V3, V8, V9, V11, V16, V 20, V18, V25
Produtor	V1, V6, V14, V15, V19, V21, V16, V17, V22, V24
Monitor	V3
Coordenador	V12, V17
Facilitador	V6, V17, V18
Mentor	V3, V11, V12, V17
Inovador	V8, V9, V16, V17, V22, V25
Negociador	V1, V2, V3, V8, V4, V12, V13, V16, V18, V5, V7, V9, V10, V11, V24, V20, V22, V23, V25

Quadro 4 – Distribuição das vagas de acordo com os requisitos.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Buscar os objetivos é uma característica de qualquer organização, independentemente do segmento em que operam. Por isso, é fundamental que as competências dos colaboradores estejam alinhadas aos propósitos da organização, sendo devidamente identificadas, incentivadas e cultivadas (Stefano, 2020). As cooperativas são classificadas como organizações que gerenciam atividades econômicas, sociais, culturais e educacionais, atuando no desenvolvimento da comunidade. Estudos comprovam essa relação entre crescimento econômico e o desenvolvimento, ressaltando a importância do cooperativismo em diversas regiões (Santos & Silva 2021).

As cooperativas de crédito desempenham um papel fundamental ao fornecer serviços de crédito e atuarem como intermediárias entre poupadores e tomadores de crédito. Além de promover um relacionamento próximo com os associados, uma vez que estes também são sócios. Maximizar os resultados é um benefício econômico para os associados e para a região (Meneghini, 2019).

Considerando os requisitos das vagas analisadas, pode-se classificar as competências do papel de gestão do negociador como as mais alinhadas. Esse papel está presente em dezenove vagas. O gestor deve ser capaz de captar recursos externos, sendo persuasivo e influente, além de se encontrar com pessoas fora da sua unidade de trabalho, como representante e porta-voz da organização, seja para negociar, interagir com a comunidade ou adquirir recursos. Essas características promovem crescimento e expansão das organizações (Quinn et al., 2003).

Essas características corroboram com a atuação das cooperativas de crédito na busca pela maximização dos lucros e no cumprimento de sua missão. Valorizando o relacionamento próximo com os associados, oferecendo soluções financeiras que agreguem renda e contribuam para a qualidade de vida dos associados e da sociedade (Sicredi, 2022). Sua principal motivação é promover o crescimento dos cooperados e das empresas associadas, com qualidade, respeito e confiança (Unicred, 2022).

No que diz respeito às competências dos papéis de gestão do produtor, apareceram em dez requisitos, sendo a segunda mais incidente. Essas competências englobam controle, a motivação e a definição das responsabilidades, voltados para o alcance de metas e maximização dos lucros. Por sua vez, as competências dos papéis de gestão do diretor envolvem a apresentação de ideias, planejamento e desenvolvimento de uma visão, bem como a comunicação dessa visão (Quinn et al., 2003). Essas competências estão presentes em oito vagas.

Observa-se que as competências dos três papéis mencionados estão inter-relacionadas e são consideradas de grande importância para o desenvolvimento das cooperativas. Essas competências desempenham um papel importante na comunicação, seja para negociar, motivar a equipe ou comunicar uma visão. Além disso, ajudam a divulgar seus produtos e serviços, suas inovações, ao mesmo tempo em que amparam os gestores na relação com os colaboradores (Maior et al., 2019).

Em relação ao papel de gestão do inovador, cujo o objetivo é estar atento ao ambiente, buscar tendências e auxiliar na adaptação às mudanças (Quinn et al., 2003), as competências foram identificadas em seis vagas, enquanto o papel de monitor, responsável por gerenciar rotinas e informações de maneira crítica, além de analisar o desempenho coletivo e individual (Quinn et al., 2003), foi mencionado em apenas uma vaga. No entanto, é importante ressaltar que no estudo conduzido por Maior et al. (2019), a competência referente ao monitoramento individual não foi considerada relevante.

As competências dos papéis de gestão são dinâmicas e estão presentes no dia a dia do gestor em diversas situações que requerem desenvolvimento (Maior et al., 2019). Nos resultados dessa pesquisa, algumas vagas apresentaram diferentes requisitos de um mesmo papel de gestão. Especificamente, as vagas V2, V4, V5, V7, V10, V13, V23 exigiam apenas competências associadas ao papel de negociador, e as vagas V14, V15, V19, e V21, apenas o papel de

produtor. Porém, algumas vagas exigiam competências de diferentes papéis de gestão, como a vaga V17, que demandou competências do papel de produtor, coordenador, facilitador, mentor e inovador. As demais vagas apresentaram uma variação de quatro, três ou dois requisitos distribuídos entre os diferentes papéis.

CONCLUSÕES

As cooperativas desempenham um importante papel no desenvolvimento econômico e muitas vezes surgem como iniciativas locais para promover atividades econômicas e serviços. Quanto mais pessoas qualificadas estiverem envolvidas nesse processo, mais eficientes as cooperativas se tornam.

Ao analisar os requisitos dos papéis de gestão, segundo Quinn et al. (2003), nas vagas disponibilizadas por cooperativas na plataforma LinkedIn, observou-se que o papel de negociador foi o mais demandado. Isso indica que as cooperativas estão em busca de gestores capazes de captar recursos, cumprir metas, negociar e ser representar a organização em ambientes externos. No entanto, ficou evidente que os profissionais precisam ter capacitação para atuar com diferentes competências, já que muitas vagas exigiam requisitos presentes em diferentes papéis de gestão.

Competências como negociação, planejamento, organização da rotina, liderança de equipe, resolução de conflitos internos e externos, eficiência na produção, busca de metas, motivação pessoal e da equipe foram requisitos encontrados em muitas vagas, mostrando assim as competências dos papéis de gestão mais demandados pelas cooperativas no LinkedIn.

Dessa forma, observou-se também o importante papel das universidades na formação dos profissionais que estão ingressando no mercado de trabalho em cargos gerenciais. A maioria das vagas exigia dos candidatos da graduação, o que ressalta a importância das instituições de ensino estarem atentas as demandas do mercado e prepararem os profissionais para atuarem com competências e habilidades diversas, sendo capazes de transformar e aplicar essas habilidades na realidade organizacional. A exigência das organizações por candidatos graduados ou em processo de graduação reflete a busca por profissionais qualificados, com conhecimentos e competências que possam proporcionar as organizações uma vantagem competitiva.

Assim, o objetivo de caracterizar os elementos presentes nos perfis das vagas e a identificação das competências gerenciais exigidas pelas cooperativas foi alcançado por meio da análise dos requisitos presentes nas vagas do LinkedIn, conforme modelo de Quinn (2003).

O trabalho contribui tanto para aos profissionais que buscam oportunidades no mercado quanto para as universidades e docentes, que podem identificar as demandas de diferentes áreas do mercado, e assim preparar profissionais cada vez mais capacitados para atender às necessidades das organizações nos diferentes ambientes. Também estimula os profissionais a desenvolverem competências que atendam as demandas apresentadas, buscando formação de nível superior, pós-graduação, e certificações específicas para a área.

É importante ressaltar que esta pesquisa apresenta algumas limitações, devido à escassez de estudos similares, especialmente com foco nas cooperativas, e a coleta de dados restrita a plataforma LinkedIn, pois algumas cooperativas não utilizam essa plataforma para anúncio de vagas em níveis mais altos, como diretor, pleno-sênior e executivo, o que acabou limitando a diversidade de cooperativas analisadas.

Recomenda-se ampliar a pesquisa para que as universidades possam discutir a importância do estudo sobre cooperativismo, competências gerenciais, optando por realizar novas pesquisas em portais de “trabalhe conosco” e analisar vagas em cooperativas de diferentes áreas. Além disso,

é fundamental discutir aspectos importantes que podem não estar presentes no modelo utilizado como base para esse estudo.

REFERÊNCIAS

- Alves, L. R., & de Lima, J. F. (2018). Cooperativismo Agropecuário e de Crédito do Brasil do Agronegócio. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 14(2), 558-587.
- Andrade, R. O. B., & Amboni, N. (2005). *Gestão de cursos de administração: metodologias e diretrizes curriculares*. São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- Araújo, M. J. (2010). *Fundamentos de agronegócios* (5a. ed.). Editora Atlas SA.
- Associação Brasileira Das Entidades Dos Mercados Financeiro E De Capitais (AMBIMA). (2022). *Certificações CEA*. Recuperado de https://www.anbima.com.br/pt_br/educar/certificacoes/cea.
- Begnis, H. S., Vania de Fátima, B. E., & da Silva, T. N. (2007). Formação e qualificação de capital humano para o desenvolvimento do agronegócio no Brasil. *Informe Gepec*, 11(1), 10.
- Bezerra, S., Silva, L., Morgado, E., Cardoso, M., & Viana, R. (2017). A (re) construção do perfil profissional do administrador contemporâneo. In International Conference on Innovation, Documentation and Education – INNODOCT da Universidade Politécnica de Valencia. (p. 1157-1167), Valencia, Portugal.
- Bitencourt, C. (2009). *Gestão Contemporânea de Pessoas-: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais*. Editora Bookman.
- Camara, P. B.; Guerra, P. B.; Rodrigues, J. V. (2007) Novo humanator: recursos humanos e sucesso empresarial. *Coleção Gestão & Inovação* (2a. ed.) Lisboa: Dom Quixote.
- Carbone, P. P. et al. (2011) *Gestão por competências e gestão do conhecimento* (3a. ed.). Editora Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Ceítill, M. (2007). Enquadramento geral e perspectivas de base sobre o conceito de competências. *Gestão e desenvolvimento de competências*, 23-37.
- Ereno, C.; Biazotto, H.(2011). Perfil dos profissionais em agronegócio no Rio Grande do Sul. In *6º congresso do instituto Franco Brasileiro de administração de empresas*, Franca.
- Faustino, P. (2019). *Marketing Digital na Prática: como criar do zero uma estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos* (1a. ed.). DVS Editora.
- Ferreira, O. L. M. (2016). *Plataforma de e-recruitment-Novas estratégias para o recrutamento online* (Dissertação de mestrado) Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto, Porto.
- Fino, I. P. (2017). *Uso das redes sociais–LinkedIn–e a importância da marca pessoal no processo de recrutamento e seleção* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Gomes, D. R., Figueiredo, I., Marques, J., Ribau, M., David, E., Ravarini, A., & Rosenblatt, M. (2013). Da relevância do factor humano ao papel das redes sociais para a atracção de colaboradores de elevado potencial. *Exedra: Revista Científica*, (8), 60-75.
- Gondim, S. M. G. (2002). Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com formação académica pela perspectiva de estudantes universitários. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7, 299-309. doi:10.1590/S1413-294X2002000200011
- Lopes, R. D. M. (2002). *Gestão do conhecimento: O Desafio de um novo paradigma como alternativa estratégica para implantação na câmara dos deputados* (Trabalho de conclusão de curso, Universidade de Brasília, Brasília). Recuperado de <http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/381>
- Maior, R. Â. M. S., Corrêa, M. I. S., de Souza, Â. C. R., & de Moraes, I. C. (2019). Competências gerenciais e inovação: percepção de gestores de micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 13(2), 60-84.

- Martins, S. F. L. (2015). *A procura online dos talentos: o papel dos sites de redes sociais no recrutamento de candidatos* (Tese de Doutorado). Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Matos, P. F., & Pessoa, V. L. S. (2011). A modernização da agricultura no Brasil e os novos usos do território. *Geo Uerj*, 2(22), 290-322.
- Meneghini, M. S. (2019). *Crédito cooperativo e desenvolvimento econômico regional no estado do Paraná*. Working Paper Series 510, Banco Central do Brasil.
- Moura, R. I. M. D. (2015). *Recrutamento online* (Dissertação de Mestrado). Universidade Europeia-Laureate International Universities, Lisboa, Portugal.
- Munhê, V.P.C. (2009) Gestão de pessoas por competência. *Presença, Educação e Arte*. Recuperado de <<http://www.apresenca.com.br/+Apostilas/19.pdf>>
- Nobre, L. P., de Souza Araújo, D., de Menezes, B. S., & Bezerra, J. C. C. (2019). Redes sociais: o uso e a influência no processo de seleção. *Encontro de Extensão, Docência e Iniciação Científica (EEDIC)*, 5(1). Recuperado de <http://reservas.fcrcs.edu.br/index.php/eedic/article/view/3125>
- Organização Das Cooperativas Brasileiras (OCB). (2017). *História do cooperativismo*. Recuperado de <https://www.somoscooperativismo.coop.br/historia-do-cooperativismo>.
- Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). (2022). *Anuário Coop 2022*. Recuperado de <https://anuario.coop.br/>.
- Organização das Cooperativas Brasileiras no Estado do Mato Grosso (OCB MT). (2020). As cooperativas de crédito no Brasil. Recuperado de <https://www.ocbmt.coop.br/noticias/as-cooperativas-de-credito-no-brasil/6431>.
- Peretti, J. M. (2007) Recursos Humanos (3a. ed.). *Lisboa: Edições Sílabo*.
- Pombinho, A. C. D. A. S. (2016). *O papel das redes sociais no recrutamento online* (Dissertação de Mestrado). Instituto politécnico de gestão e tecnologia, Escola superior de gestão, Vila Nova de Gaia.
- Quinn, R. E., Thompson, M., & Faerman, S. (2003). Mcgrath; M. *Competências gerenciais, princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Raju, S. Radiografia ao mercado de trabalho nas tecnologias. Exame Informática, edição online, 2020. Recuperado de <https://visao.sapo.pt/exameinformatica/opiniao-ei/2020-02-19-radiografia-ao-mercado-de-trabalho-nas-tecnologias>.
- Reche, G. (2011). E-recrutamento: a internet como ferramenta de recrutamento e seleção. *Administradores*. Recuperado de <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/erecrutamento-a-internet-como-ferramenta-no-recrutamento-e-selecao/55112/>.
- Recuero, R. (2009). Redes sociais na internet, difusão de informação e jornalismo: elementos para discussão. *Metamorfoses jornalísticas*, 2, 1-269.
- Rodrigues, R. I. M. (2014). *E-recrutamento como opção estratégica: realidade ou quimera nas empresas da região Minho?* (Dissertação de mestrado), Universidade do Minho, Portugal.
- Santos, L. A., & Silva Costa, S. T. (2021). A importância do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento econômico da região. *Revista GeTeC*, 10(25).
- Sicredi. (2022). *Sobre nós*. Recuperado de <https://www.sicredi.com.br/site/sobre-nos/>
- Sousa, C. R. M. D. (2016). *A importância do LinkedIn no recrutamento: a perspectiva dos consultores de recursos humanos* (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Porto.

- Stefano, S. R., Dos Santos, J. R., Bernardim, M. L., de Andrade, S. M., & Kos, S. R. (2020). Competências individuais no ambiente organizacional na visão baseada em recursos (VBR) de uma cooperativa de crédito. *Revista Economia & Gestão*, 20(56), 182-202.
- Teixeira, F. R., Aguiar, M. R., da Silva, T., Ribeiro, M. E. O., & Antonioli, B. I. (2018). Evolução histórica do cooperativismo no setor agropecuário. *ID on line. Revista de psicologia*, 12(39), 128-141.
- Tunice, L. M., Lopes, L. F. M., & Júnior, R. G. N. (2020). O Ensino Superior, caminhos, consensos e dissensos. *Ângulo*, 11(22).
- Unicred. (2022). *A Unicred Sobre nós*. Recuperado de <https://www.unicred.com.br/institucional/sistema-unicred/a-unicred>
- Valente, J. A. (2016). Integração do pensamento computacional no currículo da educação básica: diferentes estratégias usadas e questões de formação de professores e avaliação do aluno. *Revista E-curriculum*, 14(3), 864-897.