

O que as declarações de missão das cooperativas gaúchas nos dizem?

What the mission statements of Rio Grande do Sul cooperatives tell us?

Daniel Luís Arenhardt^I, Eugênio de Oliveira Simonetto^{II}, Cristiano Lanza Savegnago^{III}

^I Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. daniel.arenhardt@ufsm.br

^{II} Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. eosimonetto@gmail.com

^{III} Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. cristianolanza@hotmail.com

RESUMO

Essa pesquisa teve por objetivo identificar quais são as palavras mais utilizadas nas declarações de missão das cooperativas com atuação no Estado do Rio Grande do Sul. Trata-se de um estudo descritivo de natureza qualitativa. Para isso, recorreu-se aos *websites* das cooperativas gaúchas registradas no Sistema Ocergs-Sescoop/RS. Após uma verificação detalhada, identificou-se 162 cooperativas (37% da população pesquisada) aptas a comporem a amostra do estudo. Como resultados, apurou-se que os verbos (no infinitivo) mais utilizados para iniciar as declarações de missão são promover, gerar e oferecer (verificados em 34 declarações) e que as palavras mais citadas são qualidade, desenvolvimento e serviços (com 38, 35 e 30 ocorrências, respectivamente). Ainda em relação à palavra qualidade, foi possível identificar o seu emprego em dois contextos diferentes: o primeiro relacionado ao oferecimento de produtos/serviços de alto nível, e o segundo relacionado à preocupação com o bem-estar das partes interessadas (qualidade de vida).

Palavras-chave: missão, cooperativas, qualidade.

ABSTRACT

This research aimed to identify which are the most used words in the mission statements of cooperatives operating in the state of Rio Grande do Sul. This is a descriptive study of a qualitative nature. For this, we used the websites of cooperatives registered in the Ocergs-Sescoop/RS System. After a detailed verification, we identified 162 cooperatives (37% of the researched population) able to compose the study sample. As a result, it was found that the most widely used (in the infinitive) verbs to initiate the mission statements are promote, generate, and offer (verified in 34 statements) and that the most cited words are quality, development and services (with 38, 35 and 30 occurrences, respectively). Still in relation to the word quality, it was possible to identify its use in two different contexts: first, related to the provision of high-level products/services, and second, related to concern for stakeholder well-being (quality of life).

Keywords: mission; cooperatives; quality.

1. INTRODUÇÃO

Toda organização tem uma missão a cumprir, independentemente de seu ramo de atividade ou natureza jurídica (VILAS BOAS; ANDRADE, 2008). Características da empresa, quem são seus clientes, quais suas crenças/valores e quais suas responsabilidades (sociais, financeiras, ambientais, entre outras) definem a organização e fundamentam sua atuação perante o mercado e a sociedade. No mundo dos negócios, a declaração de missão incorpora-se ao planejamento estratégico das empresas e a sua elaboração (juntamente com a visão e os valores) torna-se pedra fundamental para o alcance de objetivos e metas de médio e curto prazo.

Embora com razões de ser e de existir diferentes das demais organizações, as cooperativas também devem se preocupar com sua missão e com o seu propósito enquanto entidades prestadoras de serviços a seus associados. Uma cooperativa é formada entre pessoas que se comprometem a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica de interesse comum (SANTOS, 2009). Como tal, também possuem uma razão de ser, um propósito a cumprir, uma tarefa a ser realizada. No entanto, não raramente, encontramos cooperativas sem uma

declaração de missão definida, muitas vezes despreocupada com aspectos organizacionais que poderiam auxiliar no seu desempenho financeiro e social.

Na concepção de Aini, Hafizah e Zuraini (2012), é altamente sugerido que as cooperativas tenham sua própria missão, além de concentrar-se em um planejamento de longo prazo que reflita essa missão. Frequentemente, o propósito de uma cooperativa é descrito em uma declaração que pode estar na forma de uma visão e/ou missão, e algumas vezes inclui declarações mais específicas de objetivos (MACDONALD; WALLACE; MACPHERSON, 2013). Dentro desse contexto, um aspecto importante da missão das cooperativas é satisfazer as necessidades dos seus associados através de uma organização que é, democraticamente, administrada por estes mesmos associados. No entanto, poucos trabalhos são encontrados na literatura que retrate essa temática no contexto das cooperativas, bem como a importância da missão para esse grupo de organizações. A esse respeito, destacam-se os trabalhos de Lisniowski (2005) e Portella et al., (2015). O primeiro retrata a importância do processo de formação da identidade de grupo para a convergência e a coesão dos associados em torno da missão central da cooperativa. O segundo, por seu turno, destaca a preocupação com a responsabilidade socioambiental nas declarações de missão das cooperativas objetos do estudo. Afinal, qual a missão das cooperativas? No que se preocupam quando elaboram sua missão? Quais palavras e expressões caracterizam as declarações de missão de uma cooperativa?

Nesse sentido, o objetivo desse trabalho é identificar quais são as palavras mais utilizadas nas declarações de missão elaboradas por cooperativas vinculadas à Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (Sistema Ocergs-Sescoop/RS). Aprofundar a linguagem utilizada pelas cooperativas na construção de suas missões faz-se importante para compreender a razão de ser das cooperativas e, ainda, subsidiar esse grupo de organizações quanto a melhor maneira de formular e, assim, organizar o trabalho das entidades. Estudos apontam que muitas cooperativas encontram problemas de gestão que, muitas vezes, inviabilizam suas atividades e,

consequentemente, seus resultados operacionais (CRÚZIO, 2007). Nesse ínterim, estudos sobre qual é a missão das cooperativas podem contribuir para minimizar as dificuldades encontradas por essa categoria de organização. Com isso, será possível verificar se as cooperativas pesquisadas estão conscientes da importância de se elaborar uma missão (como forma de definir um caminho a seguir e uma razão de existir), bem como verificar, através das palavras utilizadas, o que mais valorizam na sua elaboração. Como contribuição teórica, os resultados permitirão perceber a existência (ou não) de alguma convergência entre as missões pesquisadas. Ou seja, estão as cooperativas unidas em torno de uma mesma linha de pensamento quando o assunto é a elaboração de sua missão? A sua natureza jurídica conduz, de certa forma, a um mesmo propósito e razão de existir, externalizado em sua missão? Ainda: é possível perceber na missão das cooperativas um posicionamento em relação à corrente de pensamento por qual está assentada a entidade – se doutrinária ou econômica (PINHO, 2004)?

Para alcançar esse propósito, o presente trabalho foi estruturado da seguinte maneira: no tópico de referencial teórico, são abordados o cooperativismo no Brasil, conceitos e a importância da missão para as organizações e a temática da missão em cooperativas; no método, são descritos os procedimentos adotados para a realização da pesquisa de campo; na sequência são apresentadas a análise e a discussão dos resultados encontrados com a trabalho; e, por fim, tem-se as conclusões do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando as temáticas abordadas no presente trabalho, a revisão da literatura está dividida em três tópicos: o cooperativismo no Brasil e no Rio Grande do Sul; conceitos e importância da missão para as organizações; e a missão das cooperativas.

2.1 O cooperativismo no Brasil e no Rio Grande do Sul

No Brasil, o movimento cooperativista teve início em 1889, em Minas Gerais, com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2020). De acordo com Souza (2009), o objetivo inicial dessa sociedade cooperativa era baratear o custo de alimentos para seus associados funcionando como cooperativa de consumo, mas também pretendia atuar na produção fornecendo trabalho para seus associados.

Na região Sul, as primeiras cooperativas surgiram com a participação dos imigrantes alemães, italianos, ucranianos, japoneses, holandeses entre outros, que traziam experiências cooperativistas de seus países de origem (PADILHA; SAMPAIO, 2019). Especificamente no caso do Rio Grande do Sul, de acordo com Figueiredo (2009), o exemplo pioneiro foi a Società Cooperativa Delle Convenzioni Agricoli, criada por imigrantes italianos em 1892, na região de Veranópolis, que consistia em uma cooperativa de produtores rurais. Outros autores consideram que o marco inicial do cooperativismo gaúcho ocorreu em 1902, com a criação da Sociedade Cooperativa Caixa de Economia e Empréstimos em Nova Petrópolis, por imigrantes alemães, a qual tinha como objetivo a ajuda financeira mútua (PADILHA; SAMPAIO, 2019).

Nas décadas seguintes o cooperativismo gaúcho foi se expandindo e surgiram muitas cooperativas nos mais variados setores de atuação: agrícola, agropecuário, crédito, saúde, trabalho entre outros. No segmento agropecuário, as cooperativas se tornaram a principal alternativa para o fortalecimento de muitas atividades produtivas, visto que por meio do cooperativismo foi possível conquistar melhores resultados, bem como acessar novas tecnologias, crédito, oportunidade de negócios mais lucrativos, oportunidade de ingresso em mercados mais competitivos, oportunidade de adquirir insumos de melhor qualidade e com custo mais acessível, vantagens fiscais, entre outras (ANDRADE; ALVES, 2013).

No entanto, com o passar dos anos as transformações sociais e a globalização foram tornando o cenário cada vez mais competitivo, trazendo novos desafios para as cooperativas, isto é, as cooperativas modernas necessitavam manter o papel de sistema produtivo centrado no homem e, ao mesmo tempo, desenvolver uma organização capaz de competir com empresas de outras naturezas com orientação para o mercado (ZYLBERSZTAJN, 1994). Tem-se, portanto, um contexto que passou a requerer dos cooperados e dirigentes a compreensão de que a cooperativa deve ser gerida nos moldes que determinam a eficácia de qualquer empresa moderna bem-sucedida, respeitando-se, entretanto, a filosofia que rege o cooperativismo (RIOS, 1998).

Nesse sentido, para fazer frente aos desafios do mundo globalizado, duas correntes do pensamento cooperativista ficaram cada vez mais distintas: a doutrinária e a econômica. A primeira tem seu alicerce nos ideais de fraternidade e justiça, assumindo um tom utópico (PINHO, 2004). A segunda, de acordo com Pinho (2004, p.22), defende, de modo geral, a utilização de técnicas contemporâneas de gestão e concebe a cooperativa como um “agrupamento de indivíduos que defendem seus interesses econômicos individuais por meio de uma empresa que eles mantêm conjuntamente”. Em vista disso, a racionalidade científica que está presente nas áreas de economia e administração torna-se referência para essa corrente (PINHO, 2004).

No entanto, de acordo com o estudo de Forgiarini, Alves e Mendina (2018), é a complementaridade dessas duas vertentes teóricas que se torna benéfica para a gestão e a perenidade das cooperativas. Isso porque enquanto a vertente econômica torna as cooperativas eficientes, que é uma premissa para serem perenes, os preceitos doutrinários tornam as cooperativas eficazes frente à sua natureza secular, a qual consiste em servir às pessoas, aos cooperados e à comunidade (FORGIARINI, ALVES e MENDINA, 2018).

Assim, tais vertentes no âmbito das cooperativas modernas podem ser observadas em seus instrumentos de gestão, como na sua declaração de missão, por exemplo. E, ao se conhecer a missão de uma cooperativa, pode-se verificar por meio das palavras e frases que a constituem, alguns aspectos que refletem sua filosofia institucional e, talvez a partir disso, vislumbrar sua vertente cooperativista.

2.2 Conceitos e importância da missão para as organizações

A definição de missão foi gradualmente expandida nas últimas décadas para representar um conceito que incorpore a razão de ser de uma organização (EKPE; ENEH; INYANG, 2015). Para Daychoum (2007), a missão (junto com a visão e os valores), são as bases que designam direção e dão orientação às organizações. De acordo com Barret (2014), uma declaração de missão faz duas coisas: mantém as energias dos funcionários focadas no *core business* e informa as partes interessadas externas sobre o que a organização é.

A declaração de missão deve ser concisa, inclusiva e facilmente memorizada. Ela deve comportar espaço para que a organização se expanda para áreas associadas a seu mercado de atuação (BARRET, 2014). Uma declaração de missão é, de forma simples, uma declaração do motivo pelo qual uma organização existe; uma declaração de seu propósito fundamental (GURLEY et al., 2015). Trata-se de um documento breve, formalizado e destinado a informar o propósito e a função de uma organização (EKPE et al., 2015). A missão tem por função motivar os colaboradores para que contribuam de forma construtiva com a organização, e deve ser elaborada utilizando verbos no presente (VALIM, 2014).

A constituição de uma missão para a empresa é de grande importância porque ela estabelece quais necessidades a organização está designada a atender, bem como sua razão de ser. Refere-se a quais filosofias e propósitos buscarão durante sua existência (KUAZAQUI; LISBOA; GAMBOA, 2005). Como este propósito também deve

ser imutável e duradouro tanto quanto possível, a atenção não deve estar nem nas metas específicas do seu produto/serviço, tampouco naquelas relacionadas ao monetário. A declaração de missão deve revelar como a empresa (como um todo) trabalhará para realizar grandes obras ao longo do caminho para alcançar a visão da organização (SABRAUTZKI, 2009). A questão importante a se perguntar, no entanto, é se a existência de uma declaração de missão influencia ou não no desempenho organizacional. As descobertas dos vários estudos que exploraram essa relação ainda são inconclusivas (EKPE et al., 2015). Para Irigaray, Cunha e Harten (2016), a missão se designa como um discurso com capacidade de sintetizar o propósito fundamental da empresa e de evidenciar aspectos que a distingue de outras organizações. Além disso, para esses mesmos autores, a missão reúne perspectivas enfoques racionais (sua oferta e objetivos estratégicos) e simbólicos (crenças e normas de conduta).

De acordo com Kapaneva (2019), dado o papel central da missão e da visão na identidade organizacional, bem como sua natureza comunicativa, também é importante entender a contribuição dos funcionários para a missão e a visão. Quando os funcionários são focados na missão, eles implantam esforços para cumpri-la. Se a missão for alcançada com sucesso ao longo do tempo, a visão da organização se torna realidade (WALLACE, 2009). A missão, dentro de uma organização, fornece um meio pelo qual seus membros podem trabalhar juntos em direção a um conjunto comum de objetivos (GURLEY et al., 2015).

2.3 A missão das cooperativas

De acordo com a lei que institui o regime jurídico das sociedades cooperativas no Brasil (Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971), as cooperativas são sociedades, com forma e natureza jurídica próprias, constituídas para prestar serviços aos seus associados (Art. 4º). As cooperativas têm sido caracterizadas como uma forma de organização que está fundamentada nas pessoas, em oposição ao capital. Portanto, o

papel da comunidade de membros é alicerçado em princípios de autoajuda, autodependência e autogoverno (PUUSA; MÖNKKÖNEN; VARIS, 2013).

Na concepção de Soni e Saluja (2013), o propósito principal de uma cooperativa é satisfazer as necessidades sociais e econômicas de seus membros. Esse mesmo entendimento é apontado por Hentschel, Ketter e Collins (2018), quando descrevem que a missão da cooperativa deve ser composta de uma combinação de metas financeiras e sociais. Puusa, Mönkkönen e Varis (2013), por seu turno, declaram que o objetivo das cooperativas não é o mesmo das outras modalidades de empresa. As cooperativas não visam maximizar os lucros e o valor do capital investido. Mas em vez disso, seu objetivo é criar e agregar valor para os membros, que podem ser simultaneamente os proprietários e os clientes. De acordo com Crúzio (1999), é responsabilidade da assembleia geral de sócios a formulação da missão da cooperativa, assim como seus objetivos em relação ao produto, ao mercado e à margem de lucro nos negócios. Conforme MacDonald et al. (2013), os líderes e a administração eleitos das cooperativas devem reconhecer que são os propósitos distintos (socioeconômicos) das organizações cooperativas que as separam de outras formas de empreendimento. À medida que o ambiente muda, as cooperativas bem-sucedidas devem adaptar-se e, muitas vezes, os seus propósitos permanecem relevantes para os seus membros.

De acordo com Bialoskorski Neto (1997), a missão fundamental de uma cooperativa é servir de intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados, como forma de promover o seu incremento. Para Santos (2009), entretanto, a missão de uma cooperativa é sempre o desenvolvimento econômico de seus associados. As cooperativas têm uma visão coletiva sobre a propriedade e sua missão é exercer uma influência positiva tanto em seus membros quanto na sociedade (PUUSA; MÖNKKÖNEN; VARIS, 2013).

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A metodologia diz respeito à estratégia, ao plano de ação, ao processo ou ao projeto que estão por detrás da escolha e utilização de métodos específicos, que une a escolha e o emprego de métodos aos resultados almejados (CROTTY, 1998). Nesse sentido, considerando o objetivo proposto para o presente trabalho, esse estudo pode ser classificado como descritivo, de natureza qualitativa - uma vez que não utilizou instrumentos estatísticos como base do processo de análise (GRESSLER, 2004).

No que se refere à população-alvo do estudo, ela foi composta por cooperativas vinculadas ao Sistema Ocergs-Sescoop/RS. A Ocergs Organização Cooperativa é uma entidade civil, sem fins lucrativos, integrante da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que registra, cadastra e certifica as cooperativas com atuação no Estado do Rio Grande do Sul. Possui como missão “promover ambiente favorável para o desenvolvimento das cooperativas gaúchas, por meio da representação político-institucional”. Através de seu sítio eletrônico (<http://www.sescoopr.s.coop.br/>), foi possível acessar/identificar as cooperativas com atuação no Rio Grande do Sul e, mediante consulta individualizada, verificar quais entidades possuem *websites* e, dentre essas, as que possuem declaração de missão. A partir dessa apuração, foi possível selecionar a amostra da pesquisa. A escolha pela aplicação da pesquisa junto às cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul ocorreu pela representatividade e consolidação dessas organizações em solo gaúcho. De acordo com dados da Ocergs, há no Rio Grande do Sul mais de 400 cooperativas que, juntas, geram 58,9 mil empregos diretos. São 2,8 milhões de pessoas associadas a alguma cooperativa, o que representa 24,8% da população gaúcha. Além disso, o Estado foi pioneiro no cooperativismo de crédito, com as primeiras organizações criadas no início do século 20 (SANTOS, 2011), o que infere maior solidificação dessas organizações no Rio Grande do Sul.

A coleta dos dados (observações) ocorreu nos meses de julho e agosto de 2019, através de consulta aos *websites* das cooperativas. Todas as verificações foram realizadas de forma manual. No intuito de identificar a existência (ou não) de declaração de missão, as páginas e os menus disponíveis foram cuidadosamente examinados. Quando não era identificada a presença de texto correspondente à missão, uma última tentativa era realizada através do campo de busca do *site*, sendo digitada a própria palavra “missão”.

Por fim, a análise dos dados foi realizada por meio da tabulação/descrição das declarações de missão em planilha eletrônica (*Microsoft Excel*[®]), bem como através da plataforma *web* (*Word cloud generator*) para a contagem e criação da nuvem de palavras mais utilizadas nas declarações de missão.

A apresentação dos resultados amparou-se na Análise Exploratória de Dados (AED), sendo elaborados gráficos de barras/colunas e tabelas de frequência. Segundo Bracarense (2012, p. 23), a AED “consiste em aplicar tratamentos gráficos e numéricos de forma a compreender o comportamento dos dados”. A seguir, são apresentados os resultados obtidos após a análise dos dados.

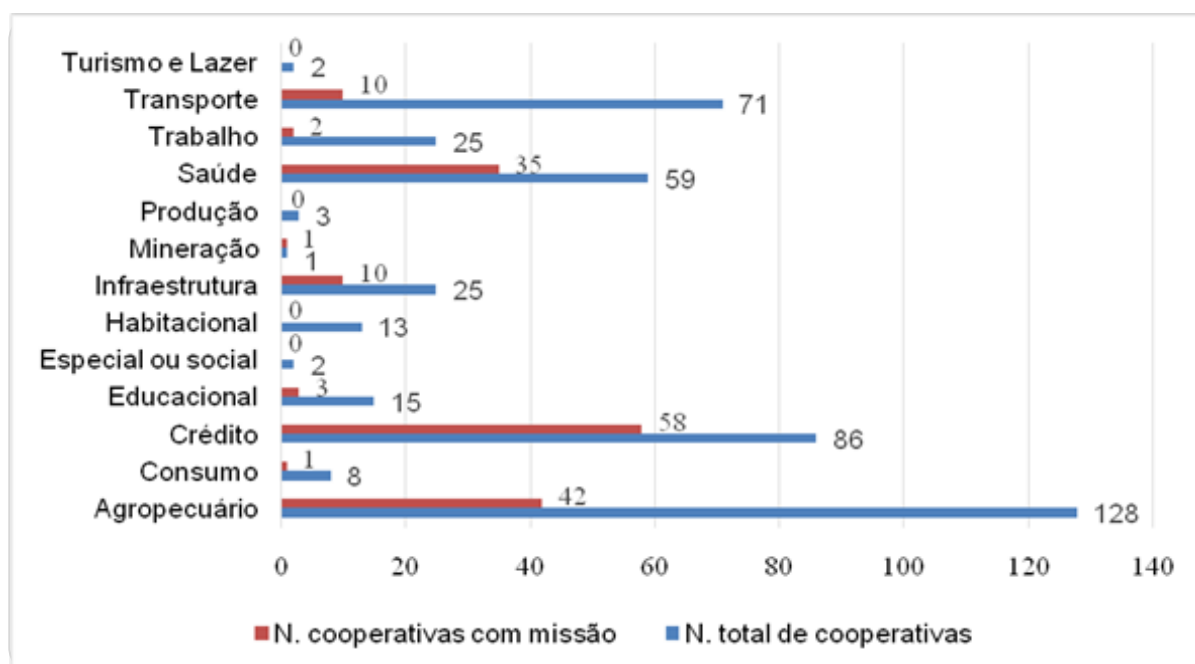
4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Conforme já descrito no método do estudo, o público-alvo da pesquisa foi composto pelas cooperativas gaúchas registradas junto ao Sistema Ocergs-Sescoop/RS. No momento da consulta, encontravam-se listadas 438 cooperativas, divididas em 13 setores de atuação: agropecuário (128), consumo (8), crédito (86), educacional (15), especial ou social (2), habitacional (13), infraestrutura (25), mineração (1), produção (3), saúde (59), trabalho (25), transporte (71) e turismo/lazer (2).

Por meio de consulta aos *websites* das cooperativas, foi possível constatar a existência (ou não) da missão de cada entidade. Após pesquisa junto ao *site* de busca “google”, identificou-se 162 cooperativas com publicações de missão - sendo a maior parte (58) pertencente ao setor de crédito, seguido do agropecuário (42). A Figura 1 apresenta o número total de cooperativas de cada setor de atuação, bem como o número de cooperativas com registro de missão encontradas.

Grande parte das cooperativas listadas não possui *website* junto à rede mundial de computadores; e muitas outras, embora tendo *website*, não possuem declaração de missão na plataforma. Com base nessa constatação, é de se supor que esses dois grupos não tenham, de fato, uma declaração de missão formulada. Se confirmada essa hipótese, o percentual de cooperativas que possuem declaração de missão é de apenas 37% dentre aquelas registradas no sistema Ocergs-Sescoop/RS. Para Appio et al. (2009), a missão (juntamente com a visão), são pontos fundamentais para a tomada de decisões nas organizações. Isso porque permite realizar a análise do ambiente e melhorar o planejamento da empresa.

Figura 1- Número de cooperativas (total e com missão), por setor de atuação



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em termos percentuais, constata-se que 67% das cooperativas do setor de crédito possuem missão, seguido do setor de saúde (59%) e do setor de infraestrutura (40%). Em relação ao setor de crédito, faz-se uma ressalva quanto ao grupo Sicredi. Embora exista o registro de missão em todos os *websites* das cooperativas do grupo (39 cooperativas encontradas), sua declaração de missão é a mesma para todas as filiais: “como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”. O fato de todas as agências do grupo possuírem a mesma missão pode denotar a busca por homogeneidade de sua atividade-fim, bem como fortalecer/consolidar a marca, conectando todas as agências a um único propósito/razão de ser da cooperativa. De qualquer maneira, para as análises realizadas nesse estudo, foi considerada apenas uma vez a missão da entidade.

4.1 Os verbos utilizados para a elaboração da missão

Na língua portuguesa, os verbos têm a finalidade de indicar o processo, o acontecimento (TERCIOTTI; RICINO, 2012). Geralmente, a declaração de missão de uma organização é iniciada utilizando-se um verbo no infinitivo e, pela natureza da frase (necessidade de um complemento), emprega-se um verbo transitivo direto. A utilização do verbo na elaboração da missão denota e enfatiza o objetivo da empresa e/ou de seu negócio; sua intenção como organização, aonde quer chegar ou quem deseja atingir/alcançar. No caso em estudo, verificou-se que 116 cooperativas iniciam seu texto de missão utilizando verbos (no infinitivo). O verbo mais empregado na amostra é “promover” (15 cooperativas), seguido de “gerar” (10 cooperativas) e “oferecer” (9 cooperativas). O Quadro 1 apresenta os verbos utilizados para iniciar as frases de missão, bem como o número de vezes em que cada um foi observado.

Quadro 1 - Verbos utilizados para iniciar as frases de missão das cooperativas.

N. de cooperativas	Verbos
15	Promover
10	Gerar
9	Oferecer
6	Prestar / Proporcionar
4	Representar
3	Atuar / Buscar / Desenvolver / Disponibilizar / Prover / Ser (referência) / Viabilizar
2	Assegurar / Captar / Distribuir / Estimular / Fornecer / Fortalecer / Integrar / Oportunizar / Produzir / Satisfazer / Valorizar
1	Agregar / Apoiar / Atender / Conduzir / Congregar / Defender / Estar (<i>junto</i>) / Estar (<i>sempre</i>) / Fomentar / Formar / Melhorar / Organizar / Propiciar / Realizar / Semear / Ser (<i>reconhecida</i>) / Suprir

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Entre os complementos utilizados junto ao verbo “promover”, destacam-se:

1. Promover o desenvolvimento...
2. Promover a saúde...
3. Promover o crescimento... e
4. Promover a qualidade de vida...

Quanto ao verbo “gerar”, citam-se como exemplos:

1. Gerar valor ao cooperado...
2. Gerar soluções... e
3. Gerar desenvolvimento...

Em relação ao verbo oferecer, temos:

1. Oferecer soluções...
2. Oferecer atenção... e
3. Oferecer rede de serviços...

Em estudo realizado por Araújo e Nóbrega (2015), os verbos “promover” e “oferecer” também foram identificados entre os mais citados pelas empresas objeto do estudo (38 empresas de serviços classificadas pela Revista Exame – edição 2014, como entre as Melhores para trabalhar). Além desses verbos, destacou-se no referido estudo os verbos “contribuir” e “fornecer”. Ainda em relação ao verbo promover, percebe-se que seus significados (colocar em evidência; dar impulso a; ser a causa ou a origem de), bem como alguns sinônimos associados (provocar; fomentar; motivar) demonstram seu sentido de movimento, ao mesmo tempo em que denota sua perspectiva de ação (pois quem promove, promove algo). Rubinfeld e Hemingway (2009) descrevem que deve ser evitado verbos inexpressivos na elaboração da missão. A esse respeito, é possível perceber que promover, gerar e oferecer são adequados, uma vez que são verbos convincentes e incisivos. Ou seja, expressam o que a entidade deseja ser para seus associados e/ou para a sociedade.

A análise realizada nessa etapa também possibilitou perceber que 50 declarações de missão (dentre as 116 que iniciam com algum verbo no infinitivo) utilizam um dos seguintes seis verbos: promover, gerar, oferecer, prestar, proporcionar e representar – demonstrando sua força e representatividade na elaboração da missão de uma empresa e/ou entidade.

4.2 As palavras mais citadas nas declarações de missão

Com a ajuda da plataforma *web Word cloud generator* (www.wordclouds.com), foi gerada lista com as palavras mais utilizadas nas declarações de missão das cooperativas. Conforme pode ser observado no Quadro 2, a palavra mais citada foi

“qualidade” (com 38 ocorrências), seguida das palavras “desenvolvimento” (35 vezes) e “serviços” (30 vezes).

Quadro 2- Palavras mais citadas (10 citações ou mais) nas declarações de missão.

Palavra	Qtd	Palavra	Qtd	Palavra	Qtd	Palavra	Qtd
Qualidade	38	Aos	23	Sustentável	15	Nossos	12
Desenvolvimento	35	Soluções	21	Promover	15	Que	12
Serviços	30	Seus	21	Satisfação	14	Cooperativa	11
Associados	29	Colaboradores	20	Produtos	14	Forma	11
Clientes	27	Através	20	Vida	14	Comunidade	10
Cooperados	26	Excelência	17	Meio	14	Segurança	10
Saúde	26	Social	17	Cooperativismo	13	Gerar	10

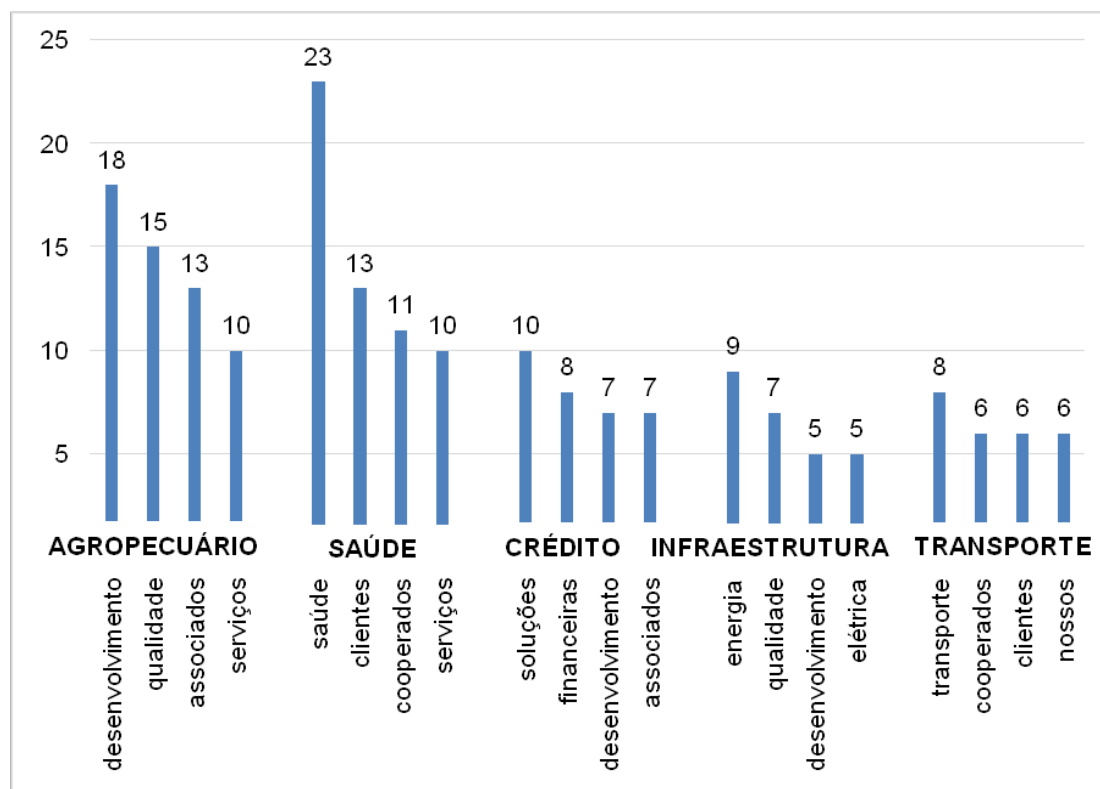
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na concepção de Evans e Lindsay (2008), dentre os três determinantes da lucratividade de uma empresa (produtividade, custo de operação e qualidade), o fator mais importante na definição do sucesso ou fracasso no longo prazo de qualquer organização é, sem dúvida, a qualidade. O fornecimento de produtos e serviços com alta qualidade proporciona à organização uma vantagem competitiva e reduz os custos resultantes de devoluções, retrabalho e refugo. As palavras “qualidade” e “desenvolvimento” também foram identificadas como de maior incidência em trabalho realizado por Costella, et al (2014) com as 50 maiores empresas de construção do Brasil. De fato, a partir da década de 1980, com a ascensão da Gestão da Qualidade Total (GQT), empresas dos mais diversos segmentos passaram a se preocupar com a qualidade de seus produtos e serviços. Isso porque, a satisfação das necessidades das pessoas é a razão da existência de uma organização, que, por seu turno, deve se esforçar para atender tais necessidades com produtos e serviços que atendam as expectativas dos clientes e do mercado (SELEME; STADLER, 2008). A

palavra “desenvolvimento” também carrega muita simbologia e expressividade. Segundo Irigaray, Cunha e Harten (2016), sua utilização na declaração de missão denota que a empresa como conhecedora não apenas das necessidades de seus clientes, mas também do ambiente ao seu redor e da sociedade, formando uma imagem de empresa competente, habilitada para transformar a sociedade de forma proativa. Merecem destaque igualmente, entre os vocábulos mais utilizados (haja vista seu sentido e seu significado no contexto do estudo), as palavras: associados, cooperados, colaboradores, social, cooperativismo, cooperativa e comunidade. Juntas, essas palavras foram citadas 126 vezes e possuem uma relação direta com a população-alvo do trabalho.

Também foi elaborada (a partir do *software Wordclouds.com*) uma nuvem de palavras. Trata-se de um método para analisar a frequência com que determinados termos-chave aparecem em dados qualitativos. Essas imagens descrevem palavras, geralmente em uma matriz dispersa, que aparecem no corpo de dados e indicam a regularidade de sua aparência por tamanho (SALDAÑA; OMASTA, 2018). Os termos que aparecem com frequência são maiores, enquanto as palavras mencionadas poucas vezes são menores. As nuvens de palavras oferecem uma maneira rápida de dar ao leitor uma visão holística dos principais termos de um estudo. Conforme se observa na Figura 2, as palavras mais citadas nas declarações de missão aparecem em destaque.

Figura 3- Palavras mais citadas e número de ocorrências, por setor de atuação.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A análise das palavras mais utilizadas por setor também indica algumas características específicas de cada grupo. No setor de saúde, por exemplo, a palavra “clientes” foi citada 13 vezes – manifestando a ênfase desse grupo em demonstrar na missão a prioridade e a importância de seu usuário para as cooperativas. No setor agropecuário, se destacaram as palavras “desenvolvimento” e “qualidade”. Esse destaque pode estar relacionado à preocupação do setor com o futuro e a prosperidade do mercado agropecuário. No setor de crédito, as palavras “soluções” e “financeiras” traduzem, por si só, o que as cooperativas desse segmento querem resolver/oferecer a seus associados. E entre as cooperativas de Infraestrutura, destaque para a utilização das palavras “energia” e “elétrica” – uma vez que oito dentre as 10 cooperativas pesquisadas operam com a atividade de geração e/ou distribuição de energia.

4.3 O contexto da palavra mais citada: qualidade

Esse tópico aborda o contexto da palavra mais citada nas declarações de missão: qualidade. Ela foi utilizada por 31% das cooperativas, sendo 9 do setor de saúde, 16 do setor agropecuário, 4 do setor de crédito, 1 do setor educacional, 6 cooperativas de Infraestrutura e 2 do setor de Transporte. Para a realização da presente análise, todos os textos de missão foram examinados individualmente, de forma a criar categorias que pudessem enquadrar o sentido da palavra e o seu significado dentro da frase. Ao final, foi possível identificar 2 grandes contextos: a oferta de um produto/serviço de qualidade e a preocupação com a qualidade de vida dos associados. Outras 5 citações foram agrupadas em *Outros*, haja vista a ambiguidade de contexto. O Quadro 3 apresenta os grupos identificados e as expressões encontradas para cada contexto.

Quadro 3- O contexto da palavra “qualidade” nas declarações de missão.

Contexto	Expressões
Ofertar um produto e/ou serviço de/com qualidade	Prestar serviços de qualidade (...) (...) oferecendo produtos e serviços de qualidade, (...) Oferecer rede de serviços com qualidade (...) Prestar serviços de saúde de qualidade (...) Prestar assistência à saúde com qualidade e sustentabilidade. (...) com serviços médicos de qualidade aos seus beneficiários, (...) (...) oferecendo alimentos e serviços de qualidade à sociedade. (...) oferecendo produtos de qualidade (...) (...) prestando serviços de qualidade (...) (...) oferecendo produtos e serviços com qualidade (...) (...) prestando serviços de qualidade e rentabilidade (...) (...) comercialização de alimentos de qualidade com preços justos (...) (...) proporcionando acesso à tecnologia, produtos e serviços de qualidade (...) (...) tendo como foco a qualidade dos produtos e serviços (...)

	<p>Oferecer soluções financeiras competitivas e de qualidade (...)</p> <p>Oferecemos qualidade de ensino (...)</p> <p>Gerar e distribuir energia elétrica com qualidade (...)</p> <p>Distribuir energia elétrica, com qualidade, aos associados e consumidores (...)</p> <p>Gerar e distribuir energia elétrica com qualidade (...)</p> <p>(...) gerando e fornecendo energia de qualidade (...)</p> <p>Distribuir energia elétrica com qualidade (...)</p> <p>(...) oferecer transporte de qualidade a seus clientes e colaboradores.</p> <p>(...) oferecendo um serviço de qualidade (...)</p> <p>Promover (...) atitudes que levem a uma maior (...) qualidade dos produtos (...)</p>
Colaborar/colaborar com a qualidade de vida dos associados	<p>Promover melhoria da qualidade de vida (...)</p> <p>(...) permitindo uma melhor qualidade de vida do produtor (...)</p> <p>Contribuir na geração de qualidade de vida para agricultores familiares (...)</p> <p>Valorizar a qualidade de vida no campo e na cidade (...)</p> <p>Promover a qualidade de vida e sustentabilidade (...)</p> <p>(...) contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados (...)</p> <p>(...) para a melhoria de qualidade de vida dos cooperativados.</p> <p>(...) contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos associados (...)</p> <p>(...) melhoria da qualidade de vida do cooperado.</p>
Outros	<p>(...) garantindo assistência de qualidade aos clientes (...)</p> <p>Oferecer soluções com qualidade para o cliente.</p> <p>Realizar ações de cooperação (...) com qualidade (...)</p> <p>Organizar as atividades agropecuárias (...) com qualidade e rentabilidade.</p> <p>Estimular o desenvolvimento da cadeia do Agronegócio, com qualidade e (...)</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme se observa no Quadro 3, em 24 citações foi possível perceber a relação da palavra “qualidade” com o oferecimento de produtos e/ou serviços de alto

padrão. Para Evans e Lindsay (2008), a garantia da qualidade depende da excelência de dois pontos focais importantes nos negócios: o design de bens e serviços e o controle da qualidade durante a execução da fabricação e prestação de serviços. O emprego da palavra “qualidade” foi utilizado para designar alto padrão no fornecimento de produtos/serviços como: saúde, assistência médica, alimentos, soluções financeiras, energia elétrica e transporte. Em outras 9 citações, por seu turno, observou-se a relação da palavra com a preocupação das cooperativas com o bem-estar e conforto de seu público-alvo (qualidade de vida), como produtor, agricultor familiar, associado e cooperado. A crescente preocupação com a qualidade de vida parece manter uma relação com a importância que o trabalho vem ocupando no âmbito psíquico dos indivíduos (SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011) e pode se referir, entre outros, a condições de vida, nível de vida, modo de vida e qualidade de vida (VITTE et al., 2002). Percebe-se aqui também, implícito nas declarações de missão, um possível posicionamento relacionado às vertentes teóricas do cooperativismo. Naquelas em que a palavra “qualidade” denota produtos e processos de alto padrão, observa-se uma relação com a corrente econômica – onde os esforços concentram-se na gestão e na eficiência dos recursos e dos processos. Por seu turno, naquelas declarações onde “qualidade” associa-se ao bem-estar dos cooperados, a corrente teórica se aproxima da doutrinária – onde a preocupação é mais fortemente com as pessoas, com os cooperados e com a comunidade. Obviamente, a predominância do tipo teórico observado em cada cooperativa está relacionada ao setor de atuação da entidade. Uma cooperativa de produção, por exemplo, tende a estar mais alinhada à vertente doutrinária do que a econômica. Por seu turno, uma entidade do setor de crédito, a percepção é o inverso. O último tópico do trabalho é dedicado às conclusões do estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O vocabulário utilizado na elaboração das missões auxilia a identificar o conteúdo político e ideológico que se encontra subentendido na forma como as empresas definem e revelam sua razão de ser e existir (IRIGARAY; CUNHA; HARTEN, 2016). O objetivo desse trabalho foi identificar as palavras mais utilizadas nas declarações de missão das cooperativas pertencentes ao sistema Ocergs-Sescoop/RS. Por meio da análise da missão de 162 cooperativas (vinculadas a 9 setores de atividade), foi possível tecer um panorama dos vocábulos mais empregados e suas inter-relações. Conforme apresentado, os verbos “promover”, “gerar” e “oferecer” são os mais utilizados para iniciarem o texto de missão. Eles foram identificados em 34 das 162 declarações de missão analisadas. Especificamente quanto ao verbo “promover”, merece destaque sua relação com a palavra “saúde”. A esse respeito, dentre as 15 missões que iniciam com o referido verbo, 5 fazem menção a essa palavra (promover o atendimento à saúde..., promover a saúde... (duas vezes), promover a assistência integral à saúde... e promover a saúde financeira...). Outras 3 declarações utilizam o verbo relacionando-o à palavra “desenvolvimento” (promover o desenvolvimento..., promover o desenvolvimento econômico e social... e promover o desenvolvimento por meio da organização dos agricultores...). Em relação às declarações iniciadas com o verbo “gerar”, merece destaque sua utilização com a palavra valor, com quatro missões identificadas (gerar valor à cooperativa..., gerar valor ao cooperado..., gerar valor ao agronegócio... e gerar valor para os nossos clientes e associados).

A segunda análise realizada consistiu em identificar as palavras mais citadas nas declarações de missão. Conforme apresentado no Quadro 2, sete palavras foram utilizadas 26 vezes ou mais, sendo “qualidade” a palavra mais citada, seguida de “desenvolvimento” e “serviços”. O conceito de qualidade varia de acordo com o contexto em que é utilizado, podendo-se cogitar diversos entendimentos, haja vista a

subjetividade e a complexidade de seu significado (OLIVEIRA, 2003). Todavia, no presente estudo, foi possível a identificação de dois contextos onde a palavra foi empregada: significando a oferta/entrega de um produto/serviço de alto padrão/excelência (24 ocorrências) e significando a preocupação das cooperativas com o bem-estar de seu público (qualidade de vida), com nove ocorrências. Também foi realizada análise das palavras mais citadas por setor de atividade das cooperativas. Nesse ínterim, mereceram destaque as palavras “desenvolvimento” (mais utilizada nas declarações de missão do setor agropecuário), “saúde” (mais utilizada no setor de saúde) e “soluções” (mais utilizada no setor de crédito). Dessa forma, é possível concluir que o objetivo do trabalho foi alcançado, haja vista a identificação das principais palavras utilizadas nas declarações de missão das cooperativas analisadas nesse estudo, bem como suas inter-relações e contextos empregados.

Como implicações práticas, esse estudo proporciona, aos gestores de cooperativas e àqueles envolvidos com o cooperativismo, uma fonte de consulta sobre quais são as principais palavras utilizadas na elaboração da missão das entidades e, conseqüentemente, qual a razão de ser dessas organizações. Também permitiu constatar que uma parcela significativa das cooperativas não atribui a devida importância em definir/possuir uma missão. Essa constatação é preocupante, haja vista que é a missão quem estabelece as bases e a direção pela qual as organizações devem seguir. Teoricamente, esse estudo avança ao identificar na declaração de missão das cooperativas (mesmo que de forma subjacente), qual a corrente teórica adotada pelas entidades. Essa constatação ficou evidente no significado da palavra “qualidade”. Em alguns casos, seu emprego permite uma interpretação doutrinária; em outros, uma interpretação econômica. Isso é particularmente importante porque revela, na própria missão da cooperativa, sua vertente de pensamento.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a utilização, como público-alvo, de apenas cooperativas situadas no Estado do Rio Grande do Sul – o que impossibilita

qualquer generalização dos resultados. O fato de que em apenas 37% das cooperativas foi encontrada declaração de missão também se configura como uma limitação do trabalho. Além disso, as análises realizadas se concentraram apenas no plano lexical, não permitindo maiores aprofundamentos e interpretações dos significados e simbologias por detrás das declarações de missão analisadas. Como recomendações para pesquisas futuras, sugere-se uma análise aprofundada sobre os significados (discursos) das declarações de missão (no intuito de identificar possíveis conteúdos político-ideológicos subjacentes). Para tanto, indica-se a utilização da metodologia Análise Crítica do Discurso (ACD), o que permitirá uma investigação para além do campo lexical.

6. REFERÊNCIAS

AINI, Y. M.; HAFIZAH, H. A. K., ZURAINI, Y. Factors affecting cooperatives' performance in relation to strategic planning and members' participation. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 65, n. 3, p. 100-105, 2012.

ANDRADE, M. C.; ALVES, D. C. Cooperativismo e Agricultura Familiar: um estudo de caso. **Revista de Administração IMED**, v. 3, n. 3, p. 194-208, 2013. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/374>. Acesso em: 11 ago. 2020.

APPIO, J., et al. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 3, n. 3, p. 1-18, 2009.

ARAÚJO, F. N. M., NÓBREGA, K. C. Análise comparativa sobre declarações de missão em empresas de serviço. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro, 13 e 14 de agosto de 2015.

BARRET, R. **The values-driven organization: unleashing human potential for performance and profit**. Abingdon: Routledge, 2014.

BIALOSKORSKI NETO, S. Gestão do agribusiness cooperativo. In: BATALHA, M. O (Org). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.

BRACARENSE, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

BRASIL. Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. **Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e da outras providencias.** Brasília, DF. Disponível: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.HTM. Acesso em: 10 fev. 2020.

COSTELLA, M. F., et al. Missão, visão e valores das 50 maiores construtoras e incorporadoras brasileiras. **XV Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído (ENTAC)**. Maceió, 12, 13 e 14 de novembro de 2014.

CROTTY, M. **The foundations of social research: meaning and perspective in the research process.** California: SAGE Publications Ltd, 1998.

CRÚZIO, H. de O. Organização e administração de cooperativas. **RAP**, v.33, n. 2, p. 39-58, 1999.

DAYCHOUM, M. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento.** São Paulo: Brasport, 2007.

EKPE, E. O., ENEH, S. I., IINYANG, B. J. Leveraging organizational performance through effective mission statement. **International Business Research**, v. 8, n. 9, p. 135-141. DOI: 10.5539/ibr.v8n9p135, 2015.

EVANS, J. R., LINDSAY, W. M. **Managing for quality and performance excellence.** Mason: Thompson, 2008.

FIGUEIREDO, N. T. C. de. **Cooperativas Sociais: Alternativa para Inserção.** Porto Alegre: Evangraf, 2009.

FORGIARINI, D. I.; ALVES, C. N.; MENDINA, H. J. C. Aspectos teóricos do cooperativismo e suas implicações para a gestão de cooperativas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, p. 21-36, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/30509>. Acesso em: 13 ago. 2020.

GRESSLER, L. A. **Introdução à Pesquisa: Projetos e Relatórios.** São Paulo: Loyola, 2004.

GURLEY, D. K., PETERS, G. B., COLLINS, L., FILFOLT, M. Mission, vision, values, and goals: an exploration of key organizational statement and daily practice in schools. **Journal of Educational Change**, v. 16, n. 3, p. 217-242, 2015.

HENTSCHEL, M., KETTER, W., COLLINS, J. Renewable energy cooperatives: facilitating the energy transition at the Port of Rotterdam. **Energy Policy**, v. 121, n. x, p. 61-69, 2018.

IRIGARAY, H. A. R., CUNHA, G. X., HARTEN, B. A. Missão organizacional: o que a análise crítica do discurso revela? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 4, p. 920-933, 2016.

KAPANEVA, I. M. Left in the Dust: employee constructions of mission and vision ownership. **International Journal of Business Communication**, v. 56, n. 1, p. 122-145, 2019.

KUAZAQUI, E., LISBOA, T. C., GAMBOA, M. **Gestão estratégica para a liderança em empresas de serviços privadas e públicas**. São Paulo: Nobel, 2005.

LISNIOWSKI, S. A. O projeto da economia solidária e a formação da identidade de grupo de uma cooperativa popular. **Revista da Faculdade de Direito UFPR**, v. 43, n. 0, p. 1-17, 2005.

MACDONALD, T., WALLACE, G., MACPHERSON, I. **Co-operative enterprise: building a better world**. Sarasota: First Edition Design Publishing, 2013.

OCERGS ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA. **Sistema Ocergs SESCOOP/RS**. Disponível em: <http://www.sescooprs.coop.br/conheca-o-sistema/organizacao-cooperativa/>. Acesso em: 10 set. 2019.

OLIVEIRA, O. J. Gestão da qualidade: introdução à história e fundamentos. In: OLIVEIRA, O. J. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Thompson, 2003.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **História do Cooperativismo**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo>. Acesso em: 11 ago. 2020.

PADILHA, W., SAMAPIO, F. S. A expansão do agronegócio cooperativo na Região Sul do Brasil nos anos 2000. **Geosul**, v. 34, n. 71, p. 61-85, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/geosul/article/view/1982-5153.2019v34n71p61>. Acesso em: 13 ago. 2020.

PINHO, D. B. **O Cooperativismo: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004.

PORTELLA, A. R., et al. Responsabilidade socioambiental por meio da missão, visão e valores: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, v. 4, n. 1, p. 217-241, 2015.

PUUSA, A., MÖNKKÖNEN, N, K., VARIS, A. Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 1, p. 6-14, 2013.

RIOS, L. O. **Cooperativas brasileiras: manual de sobrevivência & crescimento sustentável**. São Paulo: editora. STS, 1998.

RUBINFELD, A., HEMINGWAY, C. **Feito para crescer: expandindo seu negócio na esquina ou no mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SABRAUTZKI, S. **Strategies, mission, vision, goals**. Norderstedt: GRIN Verlag, 2009.

SALDAÑA, J., OMASTA, M. **Qualitative research: analysing life**. Singapore: SAGE Publications, Inc, 2018.

SANT'ANNA, A. de S., KILIMNIK, Z. M., MORAES, L. F. R. de. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da qualidade de vida no trabalho. In: A. de S. SANT'ANNA, Z. M., KILIMNIK. **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SANTOS, A. C. C. dos. Imagem e memória: interação e solidariedade do cooperativismo gaúcho. **Anais eletrônicos do I Congresso de História Regional – Mercosul: integração e desencontros**. Volume I, Passo Fundo, 28 a 30 de setembro de 2011.

SANTOS, B. N. dos. **A inconstitucionalidade da cobrança do PIS e da COFINS das cooperativas de trabalho**. Salvador: Press Color, 2009.

SELEME, R., STADLER, H. **Controle da Qualidade: as ferramentas essenciais**. Curitiba: Ibpex, 2008.

SISTEMA OCERGS-SESCOOP/RS. **Ocergs Organização Cooperativa**. Disponível em: <http://www.sescooprs.coop.br/>. Acesso em: 12 fev. 2020.

SONI, A. K., SALUJA, H. P. S. A study on human resource development in cooperatives. **International Journal of Human Resource Management and Research**, v. 3, n. 1, p. 63-72, 2013.

SOUZA, M. M. O. O movimento cooperativista no Brasil: uma reflexão sobre formação, desenvolvimento e perspectivas. **Caminhos de Geografia**, v. 10, n. 30, 2009. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/caminhosdegeografia/article/view/15841>. Acesso em: 10 ago. 2020.

TERCIOTTI, S. H., RICINO, L. **Redação na prática: um guia que faz a diferença na hora de escrever bem**. São Paulo: Saraiva, 2012.

VALIM, R. **Como elaborar seu plano de negócios: um guia para empreendedores e estudantes de Administração e Marketing**. Letra Certa, 2014.

VILAS BOAS, A. A., ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008.

VITTE, C. de C. S.; et al. Novas abordagens de desenvolvimento e sua inserção na gestão das cidades. In: KEINERT, T. M. M; KARRUZ, A. P. **Qualidade de vida: observatórios, experiências e metodologias**. São Paulo: Annablume, 2002.

WALLACE, E. C. **The three-dimensional leader**: negotiating your mission, resources and context. Oklahoma: Tate Publishing, 2009.

ZYLBERSZTAJN, D. **Organização de cooperativas**: desafio e tendências. Revista de Administração, São Paulo, v.29, n.3, p.23-32, jul./set. 1994.

