



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MBA EM RECURSOS HUMANOS



SAUMA FERNANDES

**ANÁLISE DA GESTÃO POR MERITOCRACIA EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2018

SAUMA FERNANDES

**ANÁLISE DA GESTÃO POR MERITOCRACIA EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista em Recursos
Humanos da Universidade Tecnológica Federal
do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientadora: Prof. Dr. Neimar Follmann

PATO BRANCO

2018



TERMO DE APROVAÇÃO

ANÁLISE DA GESTÃO POR MERITOCRACIA EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Sauma Fernandes

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (TCCE) foi apresentado às 19h40min, do dia 03 de agosto de 2018, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista MBA em Recursos Humanos, promovido pelo Departamento do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

Prof. Dr. Neimar Follmann
Orientador

Prof^a Msc. Audrey Merlin Leonardi de Aguiar.
Avaliadora - UTFPR

Prof^a Dra. Paula Regina Zarelli
Avaliadora - UTFPR

A via original deste termo, devidamente assinada, encontra-se arquivada na pasta do aluno, no Departamento de Registros Acadêmicos (DERAC) – Câmpus Pato Branco.

Dedico este trabalho ao meu Pai,
que faleceu no início desta Especialização.

AGRADECIMENTOS

Minha gratidão ...

A Deus, minha fonte de energia, meu guia dos caminhos, o qual me dá forças a cada dia, pelo dom da vida, pela saúde, bom senso e agudez para finalizar essa especialização.

A toda minha família, em especial a meus pais Abelardo Rodrigues Fernandes (in memorian) e Sunta Bonato Fernandes meus exemplos, minha fortaleza, os quais me ensinam diariamente o valor de um sonho.

Aos meus irmãos Sara Fernandes e Horácio Alexandre Fernandes, pessoas zelosas, cuidadosas, grande incentivadores e apoiadores em tudo o que faço são meus modelos e exemplos.

Ao meu companheiro de jornada meu amigo e esposo Aldiney Francisco Fontana, aquele que me tranqüiliza, me apóia, e me incentiva, por sua paciência e compreensão em todo o período de estudo do curso e pelos finais de semana os quais passei estudando e desenvolvendo este trabalho: amo-te.

Aos meus colegas de MBA, os quais compartilharam comigo suas experiências, e muitas vezes escutam minhas histórias, minhas conquistas bem como minhas frustrações, pelo companheirismo, por terem dividido e somado em todos os momentos desta trajetória.

Aos meus professores nossos mestres, pela resignação e atenção despendida durante todos os momentos a fim de nos conduzir nesta jornada para o conhecimento, dividindo conosco conhecimentos e disciplina, a todos meu obrigada, em especial ao meu Professor Orientador Dr. Neimar Follmann, pela paciência, empenho e pelo acompanhamento em todo o estudo deste trabalho.

As minhas colegas de trabalho Marina Iopp e Eliane Arcari, as quais me impulsionaram e souberam entender minha ausência para o desenvolvimento desta especialização. Enfim, a todas aquelas que direta ou indiretamente contribuíram para este período, o meu muito obrigada.

“A maior recompensa para o trabalho do homem não é o que ele ganha com isso, mas o que ele se torna com isso”.

John Ruskin.

RESUMO

FERNANDES, Sauma. Análise Da Gestão Por Meritocracia Em Uma Cooperativa De Crédito. 2018. 55 Folhas. Monografia MBA em Recursos Humanos. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

A gestão de pessoas tem sido uma ferramenta fundamental para as organizações, pois esta possibilita a orientação e o alinhamento do capital humano para os objetivos comuns a todos. Buscando aprimorar as técnicas de gestão as organizações têm investido em novas formas de reconhecimento visando maior congruência de valores da organização e de seus colaboradores. Desta forma a meritocracia vem sendo incluída na gestão das organizações, visando assim instituir novas ferramentas de reconhecimento aos colaboradores. No cenário atual, o cooperativismo tem ganhado espaço, e as cooperativas de crédito estão em crescente desenvolvimento, o que vem exigindo que as mesmas desenvolvam postura mais estratégica e gerencial. Desse modo, o presente estudo de caso dedica-se a analisar o uso do modelo de gestão meritocrática em uma cooperativa de crédito. Para o desenvolvimento deste realiza-se um estudo de caso de cunho exploratório, o qual foi desenvolvido através de pesquisa qualitativa e bibliográfica, baseada em um estudo desenvolvido pela autora em uma especialização pela PUC PR. Através deste busca-se compreender os valores do cooperativismo na concepção da meritocracia, além de identificar as vantagens e desvantagens de utilizar a meritocracia em uma cooperativa de crédito bem como avaliar a possibilidade de implantação da meritocracia na cooperativa de crédito. Sendo que após análise das bibliografias e comparativos, pode-se observar que atualmente não é viável a aplicação de tal gestão na cooperativa de crédito, pois existe. Sob essa perspectiva, este estudo é de fundamental importância para que se desenvolvam novos conhecimentos, divergências dos princípios da organização com os da gestão, além da necessidade de investimentos, e adequações, bem como a criação de um modelo específico a esta entidade. Estima-se ainda que os resultados deste estudo possam contribuir como estímulo a outras organizações.

Palavras-chave: Cooperativismo, Crédito, Meritocracia

ABSTRACT

FERNANDES, Sauma. Analysis Of Meritocracy Management In A Credit Union. 2018. 55 Sheets. Master's Degree in Human Resources. Federal Technological University of Paraná, Pato Branco, 2018.

People management has been a fundamental tool for organizations, as it enables the orientation and alignment of human capital to the goals common to all. Seeking to improve management techniques, organizations have invested in new forms of recognition aiming at greater congruence of values of the organization and of its collaborators. In this way the meritocracy has been included in the management of the organizations, aiming at instituting new tools of recognition to the collaborators. In the current scenario, cooperativism has gained space, and credit cooperatives are in increasing development, which has required them to develop a more strategic and managerial stance. Thus, the present case study is devoted to analyzing the use of the meritocratic management model in a credit cooperative. For the development of this is a case study exploratory, which was developed through qualitative and bibliographic research, based on a study developed by the author in a specialization by PUC PR. Through this, it is possible to understand the values of cooperativism in the conception of meritocracy, besides identifying the advantages and disadvantages of using meritocracy in a credit cooperative as well as evaluating the possibility of meritocracy in the credit cooperative. Given that after analyzing the bibliographies and comparative, it can be observed that at present it is not feasible the application of such management in the credit cooperative, because it exists. From this perspective, this study is of fundamental importance for the development of new knowledge, divergence of the principles of the organization with those of management, besides the need for investments, and adjustments, as well as the creation of a specific model for this entity. the results of this study may contribute as a stimulus to other organizations.

Key words: Cooperativism, Credit, Meritocracy

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Portfólio de Artigos	18
Quadro 2 – Princípios Cooperativistas	22
Quadro 3 – Diferença Entre Banco e Cooperativas de Crédito	31
Quadro 4 – Vantagens e Desvantagens da Meritocracia para o Cooperativismo.	43
Quadro 5 – Implantação da Gestão Meritocrática	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	JUSTIFICATIVA	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivo Específico.....	15
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	16
2.1	Análise e Coleta de Dados	17
2.1.1	Local da Pesquisa	19
2.1.2	Coleta de Dados.....	20
2.2	Organização da Pesquisa.....	20
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
3.1	COOPERATIVISMO	21
3.2	COOPERATIVAS DE CRÉDITO	28
3.3	SISTEMA DE COOPERATIVA DE CRÉDITO DO BRASIL.....	32
3.4	GESTÃO DE PESSOAS.....	33
3.5	RECURSOS HUMANOS	34
3.6	RECOMPENSA DE PESSOAS.....	35
3.7	MERITOCRACIA	36
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	42
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
	REFERÊNCIA.....	48
	APÊNDICE A.....	51
	APÊNDICE B.....	52
	COMPROVANTE DE CONFERÊNCIA.....	53

1. INTRODUÇÃO

De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (2018), uma cooperativa é uma agregação autônoma de pessoas atreladas voluntariamente com objetivo principal, atender aspirações e obrigações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade comum e democraticamente regulada.

O Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (2018), com compreensão nacional, enfatiza que a cooperativa de crédito tem como objetivo a prestação de serviços financeiros aos associados, como permissão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos, convênio com instituições financeiras pública e privadas, além de outras intervenções específicas e atribuições constituídas na legislação em vigor.

Meinen (2014) ressalta que as cooperativas têm como base sete princípios aprovados pela Aliança Cooperativa Internacional, sendo eles: Adesão livre e voluntária, Gestão democrática, Participação econômica, Autonomia e Independência, Educação, formação e informação, Intercooperação e Interesse pela comunidade.

A gestão de pessoas é a maneira instituída pela organização entre a gerencia e orientação dos colaboradores no seu ambiente de trabalho, com desígnio de alcançar os objetivos organizacionais e individuais (FISCHER, 2002).

Oliveira (2014) afirma que “é necessário deitarmos um olhar diferente para a “Gestão de Pessoas no cooperativismo”, pois isto nos proporcionará termos condições de superar conflitos, reconhecer nossas ignorâncias, devemos indagar, perguntar, comunicar, conversar, buscar conhecimentos, especializarmos, pois isso nos trará novos caminhos, novas atitudes, novas ações, novas oportunidades”. O autor ainda destaca “Comprometer o público interno para que a imagem da cooperativa não tenha ruídos, e todos que lá trabalham sejam realmente felizes e produtivos, verdadeiros colaboradores do processo”.

A Gestão de pessoas é um desafio diário, tanto para quem está em recursos humanos, quanto para os próprios líderes da organização. Lidar individualmente e coletivamente com os colaboradores, entender suas necessidades, e conciliá-las aos desígnios organizacionais exige um trabalho contínuo de análise e procura de soluções.

As empresas desenvolvem novas práticas de gratificações com a finalidade de alcançar melhores níveis de satisfação e motivação dos seus funcionários. É válido reconhecer que, no cenário atual a competitividade dos negócios requer que as pessoas cultivem altos níveis de motivação, uma vez que empregados motivados para atingir seus trabalhos, tanto individualmente quanto em grupo, cooperam eficazmente com melhores resultados (GIL, 2001).

Fragoso (2009) ainda descreve que a avaliação do capital humano desempenhada de forma constante, permite uma maior congruência de valores da organização e de seus colaboradores, ressaltando as competências, habilidades, experiências e grau de comprometimento com suas atribuições individuais e organizacionais, ou seja, a cultura organizacional precede a meritocracia.

Para Chaves (2012) a meritocracia existe em uma organização a partir do momento que transpõe a ser entendida como valor integrante da cultura organizacional, que é o conjunto de subsídios como essa ideologia, crenças lógicas, desígnios básicos, grupos de valores divididos, compreensões importantes, aspiração coletivas, ideias delineadas coletivamente, símbolos, rituais e práticas, valores e artefatos visíveis, práticas, significados dessas práticas e contextos, e outros elementos que enriquecem a discussão sobre cultura organizacional.

Levando em consideração o fato de que as cooperativas possuem uma doutrina própria, que evidencia valores voltados ao desenvolvimento econômico e bem-estar social, onde os elementos existentes no ambiente interno, como por exemplo, a cultura, tem fator preponderante em suas ações gerenciais, mas por outro lado, o ambiente competitivo em que as organizações estão inseridas, exige destas cada vez uma postura estratégica voltada para a utilização de práticas gerenciais e mecanismos que as tornem competitivas, no desempenho e em suas competências, surgiu o interesse em realizar este estudo, com o intuito de apurar se o sistema de gestão meritocrático é viável para a cooperativa de crédito.

Segundo Barbosa (2010), na direção da gestão por competências está à meritocracia e desta forma, o colaborador capacitado e qualificado tem mérito e alcança resultados pelo mérito de suas competências. Com base nessa ideologia, para a alta administração, a instituição da meritocracia é o recurso existente para o avanço dos resultados organizacionais e a sobrevivência no mercado atual.

O interesse para a realização deste estudo, surgiu de um estudo desenvolvido no ano de 2017 junto a uma cooperativa de crédito do município de Pato Branco,

sendo que utilizou-se da pesquisa desenvolvido neste estudo como base para as respostas do estudo em questão problema deste. A pesquisa teve como apontamento predominante a satisfação parcial dos colaboradores pelos serviços que realizam, na cooperativa.

A pesquisa está, ao todo, dividida em 5 capítulos, sendo que no primeiro capítulo, realiza-se a introdução ao tema proposto, apontando através deste as causas pelos quais surgiu o interesse pelo mesmo. Bem como, realiza-se a formulação do problema envolvendo o tema proposto e o porquê do interesse em realizar tal estudo. São ainda apresentados os objetivos gerais e específicos que irão dirigir todo o estudo, em seguida no segundo capítulo, é descrita a metodologia que será seguida no trabalho. A fundamentação teórica ocorre no terceiro capítulo, no qual serão abordados os temas de cooperativismo, cooperativas de crédito sistemas de cooperativas de crédito Brasil, recursos humanos, gestão de pessoas, recompensar pessoas e meritocracia. No quarto capítulo, realiza-se a análise dos resultados do estudo e no quinto capítulo, realizam-se as considerações finais sobre o tema proposto, examinando se os objetivos foram atingidos e o que se sugere ser feito na após a realização deste trabalho.

1.1 JUSTIFICATIVA

O cooperativismo surgiu em meados XIX como resposta a revolução industrial, e está evoluindo ocupando diversos ramos da atividade econômica e social. O cooperativismo contempla uma doutrina que norteia as ações das cooperativas por meio dos seus princípios e fundamentos. Primeiramente as cooperativas são uma organização econômica com forte raiz sociológica e social. Na dimensão social é uma associação de pessoas, democrática, participativa, mutua equitativa, e promove o desenvolvimento social dos cooperados. Na dimensão econômica atua como empresa mercantil, busca efetividade, transparência, melhor prestação de serviços e desenvolvimento econômico dos cooperados.

As cooperativas precisam acompanhar as mudanças que o cenário atual exige para se manterem competitivas no mercado globalizado, ou seja, têm necessidades de mudanças na área tecnológica, na inovação de produtos e serviços, na gestão do desenvolvimento e a vantagem competitiva direcionada as pessoas.

Pensando no capital humano das cooperativas, atualmente vem sendo aplicado nos sistemas de cooperativas a meritocracia a qual é vista como uma vantagem competitiva e estratégia eficaz do fator humano, em função do aumento do conteúdo intelectual do trabalho, da importância da inovação, da criatividade e do aumento da competição por talentos em um mundo cada vez mais global, dinâmico e complexo, considerando o mérito a principal razão para o reconhecimento. Entre os valores conexos estão: educação, moral e competência específica para dada atividade.

Observa-se através de estudos desenvolvidos por diversos autores que as organizações que adotam as práticas meritocráticas, aumentam, significativamente suas chances de atrair e reter profissionais qualificados e se tornarem mais competitivas, criando um ambiente no qual as pessoas se sintam valorizadas e dispostas a contribuir com os objetivos organizacionais. De acordo com Chaves (2012) a meritocracia estabelece uma forma de avaliar mais abrangente, vinculada à tática do negócio e aos valores organizacionais. A decisão por este modelo exige que haja coerência e igualdade de oportunidade por parte da organização.

Barbosa (2006) ressalta no entanto que o mérito só existe quando as atribuições acontecem de maneira coerente com os critérios, involuntariamente de

trajetórias, tempo de casa, biografias dos indivíduos, sobrenomes, esquecendo-se as vantagens transmitidas ou conferidas, sendo que o único anseio é a seleção dos melhores profissionais.

Observa-se, portanto, a meritocracia como uma prática voltada a valorização do capital humano, o qual atualmente tornou-se a preocupação principal de todas as organizações independente do ramo de atuação, o que não é diferente com as cooperativas de créditos. Com isso muitas cooperativas vêm implantando o sistema meritocrata, porém são poucos os estudos que associam a viabilidade deste sistema para estas entidades, tal fato gerou o interesse no desenvolvimento deste estudo junto a cooperativa de crédito.

Diante do que foi exposto, e buscando esclarecer o entendimento do sistema meritocrático para os profissionais de uma cooperativa de crédito bem como, a todos aqueles interessados pelo assunto, optou-se por desenvolver tal estudo, para assim poder verificar as viabilidades ou inviabilidades que o sistema de meritocracia pode apresentar em se tratando de uma cooperativa de crédito.

Salienta-se que a pergunta que norteará as ações de pesquisa do presente estudo é: **“O sistema de gestão meritocrático é viável para a Cooperativa de Crédito?”**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o uso do modelo de gestão meritocrático em uma cooperativa de crédito.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Compreender os valores do cooperativismo na concepção da meritocracia;
- ✓ Identificar as vantagens e desvantagens de se utilizar a meritocracia no cooperativismo;
- ✓ Avaliar a possibilidade da implantação da meritocracia em uma cooperativa de crédito.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Quanto aos procedimentos metodológicos pode ser classificada como pesquisa bibliográfica, de cunho exploratória, qualitativa. Para Vergara (2000) a pesquisa bibliográfica é um estudo sistematizado desenvolvido com base em publicações em livros, revistas, jornais e internet.

Portanto a metodologia utilizada neste trabalho foi baseada em pesquisas na literatura sobre uso do modelo de gestão meritocrático em uma cooperativa de crédito, bem como compreender os valores do cooperativismo na concepção da meritocracia; identificar as vantagens e desvantagens de se utilizar a meritocracia no cooperativismo e avaliar a possibilidade da implantação da meritocracia em uma cooperativa de crédito, em seguida, procedendo-se uma análise comparativa dos modelos tendo em vista atingir os objetivos deste trabalho.

A metodologia adotada nesta pesquisa partiu da formulação do problema do estudo e da resposta pretendida, na percepção de Lakatos (1990 p.126), quando o problema é instituído deve-se pensar que a resposta seja suposta, provável e rápida, ou seja, uma presunção do que será descoberto ao findar tal estudo, através da investigação da veracidade das respostas impetradas. Para a realização deste estudo realiza-se uma pré-seleção de material bibliográfico relacionado principalmente à área de cooperativismo e gestão por meritocracia, visando assim definir os temas a serem abordados e discutidos.

Na visão de Gil (1999) as pesquisas exploratórias apresentam como principal intuito desenvolver, explanar e transformar idéias, tendo sempre como objetivo a formulação do problema, no entanto é fundamental ter conhecimento da hipótese que será pesquisada. Severino (2004) ressalta que o caráter exploratório tem por finalidade, como o próprio nome descreve é o trabalho com a exploração de dados, por ser um método menos rigoroso, na maior parte das vezes está relacionado a estudo de casos, observando documentos e pessoas, bem como a classificação de bibliografias.

No estudo em questão desenvolve-se uma pesquisa de cunho exploratório com a finalidade de proporcionar uma visão abrangente de um fato, sendo que no

estudo em questão tal método foi empregado a fim de buscar uma visão mais detalhada do uso do modelo de gestão meritocrático em uma cooperativa de crédito.

Para o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica utilizou-se de livros, jornais, revistas, teses, dissertações, artigos, consulta à internet e banco de dados, sendo inicialmente realizado um levantamento sobre cooperativismo, na seqüência desenvolveu-se uma pesquisa no que se refere as cooperativas de créditos, sendo ainda descrito gestão de pessoas, recursos humanos e a meritocracia.

Tal estudo apresenta um enfoque qualitativo, o qual de acordo com Severino (2004, p.145) delinea a pesquisa com enfoque qualitativa como: “qualquer pesquisa em qualquer nível, exige do pesquisador um envolvimento tal que seu objetivo de investigação passa a fazer parte de sua vida”, segundo o autor ainda cabe ressaltar que os métodos qualitativos, não apresentam números específicos, por outro lado abordam a exploração de significados, processos, razões e explicações para um determinado acontecimento através de textos ou projetos, o que possibilita apresentar as razões “porque” um determinado fato ocorre.

A pesquisa, ocorreu através de um estudo de caso com base em um estudo desenvolvido pela autora, para uma especialização pela PUC-PR o qual visava verificar a satisfação parcial dos colaboradores pelos serviços que realizam na cooperativa de crédito, associado aos levantamentos bibliográficos descritos anteriormente, não foram aplicadas nenhum tipo de pesquisa neste apenas observado os resultados do estudo anterior.

Os métodos qualitativos, genericamente, não geram números específicos, por outro lado tratam de explorar significados, processos, razões e explicações para um determinado fenômeno através de textos ou diagramas. Portanto, a abordagem qualitativa permite descrever as razões “porquês” um determinado fenômeno ocorre.

2.1 ANÁLISE E COLETA DOS DADOS

No que se refere ao levantamento bibliográfico a coleta de dados foi realizada através de consultas a manuais, livros, revistas, publicações, artigos e internet e banco de dados, para tal pesquisa desenvolveu-se um portfólio bibliográfico visando obter subsídios para atingir os objetivos propostos neste estudo. Sendo que a discussão ocorreu através de comparação e apresentação de teorias dos autores em comparação com os objetivos traçados.

O portfólio bibliográfico ocorreu com uma pesquisa no Google Acadêmicos, no endereço eletrônico http://scholar.google.com.br/schhp?hl=pt-BR&as_sdt=0,5, posteriormente iniciou-se a pesquisa com o tema Uso do modelo de gestão meritocrático, sendo que neste encontrou-se aproximadamente 15.100 (Quinze Mil e Cem) artigos sobre o assunto, para uma melhor delimitação do assunto realizou-se um filtro por período específico, sendo utilizado o período de 2010 – 2018 como base o que reduziu a pesquisa a 12.500 (Doze Mil e Quinhentos) artigos para este mesmo assunto. Para que torne-se possível uma delimitação maior do número de artigos pesquisados realizou-se a mesma sobre Gestão Meritocrática em Cooperativa de Crédito, alcançando um total de 1.950 (Hum Mil Novecentos e Cinquenta) artigos, posteriormente utilizou-se o filtro por período de 2010 – 2018 reduzindo a pesquisa para 1.430 (Hum Mil Quatrocentos e Trinta) artigos, destes foram selecionados 25 artigos, que estavam coerentes com as necessidades para o desenvolvimento deste estudo, conforme descrito no Quadro 01 abaixo.

Assunto	Autor	Publicação
Igualdade e Meritocracia: a Ética do Desempenho nas Sociedades Modernas	BARBOSA, L.	Rio de Janeiro. FGV, 1999
Igualdade e meritocracia	BARBOSA, L.	Editora da Fundação Getulio Vargas, 2010.
Cooperativismo na Região Nordeste do Rio Grande do Sul: experiências de gestão cooperativa e de promoção do desenvolvimento	BÜTTENBENDER, P. L.	Porto Alegre, RS: Editora SESCOOP, 2010
Meritocracia: revelando as melhores pessoas ou o melhor das pessoas: um estudo de caso em uma Empresa Brasileira	CHAVES, N. M. D.	Mestrado Profissional em Administração. Fundação Pedro Leopoldo. - Pedro Leopoldo, 2012
Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.	CHIAVENATO, I.	Rio de Janeiro: Elsevier, 1999
Recursos Humanos	CHIAVENATO, I.	São Paulo: Ed. Atlas, 2004
Recursos Humanos. O capital Humano das Organizações	CHIAVENATO, I.	São Paulo, Atla, 2008 e 2009
Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações	CHIAVENATO, I.	Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
Introdução à Teoria Geral da Administração	CHIAVENATO, I.	Rio de Janeiro: Elsevier, 2011
Competências conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.	DUTRA, J.S.	São Paulo: Atlas, 2007
Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.	DUTRA, J.S.	São Paulo: Atlas, 2011

Presidente do Grupo DMRH e da Cia de Talentos	ESTEVES S.	ABRH-RS, 2018
Premie a diferença	FALCONI, V.	<www.indg.com.br>. Acesso em: 12 de dez. 2017.
Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.	FISCHER, André	São Paulo: Editora Gente, 2002.
Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações.	FRAGOSO, S.	Revista Brasileira de Estratégia (REBRAE), v.2, n.3, p.307-315. Curitiba, 2009
Cooperativismo: Primeiras Lições	GAWLAK	Três a. Ed. Brasília: Sescop, 2007.
A influência da meritocracia na qualidade de vida dos colaboradores	JÚNIOR, DÁLCIO R. DOS REIS; PILATTI, LUIZ ALBERTO; KOVALESKI, JOÃO LUIZ	XIII SIMPEP. Bauru – São Paulo, 2006.
Ética na Gestão de Pessoas	LOPES, D.T.	Escola Superior de Teologia Programa de Pós-Graduação em Teologia, São Leopoldo/RS, 2011
Cooperativismo Financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios	MEINEN Enio	Editora Confebras, 2014.
A. Gestão de pessoas e feedback: o desafio da liderança moderna	MEIRA	Recursos Humanos: Coletânea de artigos, Livro II, Belo Horizonte: ECX Card, 2012
Princípios Cooperativistas	PIMENTEL	4 ed, 1996.
Cooperativas de Crédito História da Evolução	PINHEIRO,	Marcos Antonio Henriques Pinheiro, seis ed. Brasília/DF, 2008.
Cooperativismo Paranaense	SETTI	Ocepar 40 Anos - Eloy Olindo Setti, 2011
Recursos humanos x gestão de pessoas	SOVIENSKI, F.; STIGAR, R.	Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação. Curitiba, 2008.
Escala de Valores Organizacionais.	TAMAYO, ÁLVARO & GONDIM, MARIA DAS GRAÇAS CATUNDA	Revista de Administração, v.31, n.2, p.62-72. São Paulo, 1996.

Quadro 01 – Portfólio Artigo
Fonte: Autor

2.1.1 Local da Pesquisa

O estado do Paraná é uma das 27 unidades federativas do Brasil, o qual faz divisa com Mato Grosso do Sul a noroeste, São Paulo ao norte e ao leste, Santa Catarina ao sul, Argentina a sudoeste, Paraguai a oeste e oceano Atlântico a leste. Possui uma área territorial de 199.307,922 km², sendo o mesmo dividido em 39 microrregiões e 10 mesorregiões, subdivididos em 399 municípios. Sua capital é o município de Curitiba, sendo o quinto estado mais rico do Brasil pelo PIB.

O presente estudo será realizada com base na vivencia da acadêmica em uma cooperativa de crédito, do município de Pato Branco - PR.

2.1.2 Coleta de Dados

O estudo realizado constitui-se das seguintes técnicas; observação, pesquisa bibliográfica, e a exploração de dados.

Sendo que a coleta de dados ocorreu através da pesquisa bibliográfica, e exploração dos dados sobre o assunto pré-estabelecido, além da vivencia da autora no setor cooperativista.

2.2 ORGANIZAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa está, ao todo, dividida em 5 capítulos.

No primeiro capítulo, realiza-se a introdução ao tema proposto, apontando através deste as causas pelos quais surgiu o interesse pelo mesmo. Bem como, realiza-se a formulação do problema envolvendo o tema proposto e o porquê do interesse em realizar tal estudo. São ainda apresentados os objetivos gerais e específicos que irão dirigir todo o estudo.

No segundo capítulo, é descrita a metodologia que será seguida no trabalho.

A fundamentação teórica ocorre no terceiro capítulo. Neste capítulo serão relacionados os temas de cooperativismo, cooperativas de crédito sistemas de cooperativas de crédito Brasil, recursos humanos, gestão de pessoas, recompensar pessoas e meritocracia.

No quarto capítulo, realiza-se a análise dos resultados do estudo.

No quinto capítulo, realizam-se as considerações finais sobre o tema proposto, examinando se os objetivos foram atingidos e o que se sugere ser feito na após a realização deste trabalho.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 COOPERATIVISMO

Cooperar é conectar-se a outras pessoas para encarar juntas situações trabalhosas, transformando-as em oportunidades e ocorrências de bem-estar econômico e social. Cooperativismo é um movimento internacional cujo desígnio é fazer com que o homem deixe de lado o seu individualismo, e viva a colaboração entre as pessoas. A Cooperativa é a organização de pelo menos vinte pessoas físicas, agrupadas pela cooperação com objetivos econômicos e sociais comuns. Associado ou cooperado é a pessoa que, sendo sócio de uma cooperativa, dela recebe as vantagens advindas da cooperação de todos os associados (MEINEN, 2014).

De acordo com o autor Pimentel (1996, p.9) descreve “O cooperativismo se baseia na união de pessoas e na soma de esforços de cada um”. É solidariedade constante e permanente procurando melhorar as condições econômicas e sociais dos povos. Ele acontece a partir das associações de pessoas formando cooperativas, a qual tem como intuito principal valorizar o homem e integrá-lo à comunidade.

Gawlak (2007 p.21) descreve que o “Cooperativismo origina-se da palavra cooperação. É uma doutrina cultural e socioeconômica, fundamentada na liberdade humana e nos princípios cooperativas”.

De acordo com Neto (2006, pg. 195) o cooperativismo tem os ideais de um movimento ativo, potente, com competência de originar renda e gerar uma sociedade justa, o autor ressalta ainda que o cooperativismo competente economicamente é o que é esforçado socialmente, para, assim, alimentar a democracia e a paz social.

Na concepção de Pinho (2006), o cooperativismo por um século e meio, foi um preceito socioeconômico que propendia corrigir o social por meio do econômico, ou seja, um princípio preocupado com as questões sociais e econômicas. A partir do momento em que ocorre uma maior globalização da economia aliada ao liberalismo comercial, os problemas de exclusão e de centralização cresceram a tal ponto que a democracia e a paz no mundo permaneceram ameaçadas. Desta forma o cooperativismo reaparece como amparo da democracia e da paz, isto porque

combate a supressão e a centralização, tal como no século XIX condenou os efeitos da Revolução Industrial.

Schardong (2002, pág. 21), relata sobre o cooperativismo de crédito,

“É empregado nos países mais desenvolvidos do mundo, como fonte para o desenvolvimento econômico, operando como instrumento de organização econômica da sociedade, sendo que os sistemas mais adiantados estão estabelecidos na Europa, principalmente na Alemanha, Bélgica, Espanha, Holanda e Portugal, seguidos dos Estados Unidos, Canadá e Japão.”

Segundo OCEPAR (2011) os países Inglaterra, França, Suíça e Alemanha apresentam o mérito de abrigarem as primeiras sociedades cooperativas modernas, inspiradas nos princípios de solidariedade e na busca de se criar um sistema a serviço do homem. No Brasil, o processo de uma cultura de cooperação é observado desde os primórdios da colonização portuguesa. Permaneceu incipiente e foi quase interrompido durante o escravismo. Esse processo de insurgir no movimento Cooperativista Brasileiro surgido no final do século XIX, excitado por funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários, para consentir as suas necessidades.

Sendo que através do crescimento quantitativo e empresarial das cooperativas, foi instituída a criação de valores básicos do cooperativismo, com base na aplicabilidade nas diversas partes do mundo e em diferentes sistemas econômicos, sendo por meio destes princípios a identificação clara as peculiaridades de toda organização cooperativa. Estes princípios apresentados do cooperativismo são aprovados no Congresso da Aliança Cooperativa Internacional, em 1995, e vigentes até o presente momento, dos princípios dos pioneiros Rochdale.

Meinen (2014), descreve que os princípios cooperativistas são:

Princípios Cooperativistas	Valores Cooperativistas
Adesão livre e voluntária; Gestão democrática; Participação Econômica; Autonomia e Independência; Educação, formação e informação; Intercooperação; Interesse pela comunidade.	Solidariedade; Liberdade; Democracia; Justiça Social; Equidade.

Quadro 02 – Princípios Cooperativista
Fonte: Adaptado Meinen (2014)

No que diz respeito a adesão livre e voluntária Meinen (2014) observa que as cooperativas são disposições voluntárias, acessíveis a todas as pessoas capazes a utilizar os seus serviços e admitir as responsabilidades como membros sem distinção de sexo ou gênero, social, racial, política e religiosa.

Segundo o autor, nos termos da lei, de um lado no estatuto social, o acesso é aberto a quem almeje cooperar, e, de outro, que a manifestação de união pertence ao próprio interessado, não se cogitando que alguém possa ser constrangido a ingressar ou a continuar na sociedade. A decisão, pouco importa a motivação, é exclusivamente da pessoa/entidade avaliada capaz. Logicamente que, se não consentir às condições processuais e estatutárias, a pessoa/entidade não terá o direito de escolha, nem para entrar, nem para continuar na cooperativa. Este princípio tem a ver imediatamente com os valores da liberdade e da igualdade.

As cooperativas de acordo com Meinen (2014) desempenham a gestão democrática sendo ajuizadas pelos seus membros, que participam ativamente na instituição das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, nomeados como representantes dos outros membros, são responsáveis diante os mesmos.

Expressa expor que a sociedade cooperativa, quanto à sua direção, deve estar norteada pelos princípios próprios da democracia, que implica a ação responsável de todos os membros. Votar e ser votado, conforme as qualidades estatutárias, instituem direitos e, por consequência, obrigação do associado. Ser participativo junto da cooperativa é condição indispensável para o seu sucesso, cumprindo a quem está na liderança garantir todas as condições para a prática desse direito-dever, compreendendo o estabelecimento de canais e outros mecanismos adequados e claros de acesso a informações e conhecimento dos cooperados.

Segundo a leitura de Meinen (2014) o regime democrático, em que as deliberações são adotadas por maioria, implica o exercício representativo do poder, aspirando a assembleia geral como fórum fundamental. Ou seja, alguns são indicados para representar a todos, com a responsabilidade que a lei e o estatuto constituem. No que refere-se ao voto, os associados da cooperativa singular, diferentemente do grau de participação econômica e da condição social, tem assegurado o direito de um, com o mesmo peso para todos, através deste princípio

são destacados os valores da democracia, da equidade, da transparência e da responsabilidade.

O sistema de participação econômica das cooperativas é descrito por Meinen (2014) aonde os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Este capital, é em partes propriedade comum da cooperativa, sendo que os membros podem receber, habitualmente, existindo condições econômicas financeiras para tanto, uma remuneração sobre o capital integralizado, como condição de sua aderência. Os membros instituem os déficits a uma ou mais das seguintes finalidades: aumento da cooperativa, permitindo a formação de reservas, em parte indivisíveis; regressar aos sócios na dimensão de suas transações com as cooperativas e contribuição a outras atividades que forem acatadas pelos associados. A cooperativa é instituída e desenvolve-se com a concepção e acréscimo de sua estrutura patrimonial, fundamentado no capital social e exceção. Desta forma, é obrigação do associado, como equivalência aos benefícios operacionais e associativos, contribuir para a formação do patrimônio, integralizando quotas-partes na entrada e durante a sua duração na cooperativa, e deliberando pela transformação em reservas de parte dos excedentes de cada exercício financeiro contábil.

Na descrição de Meinen (2014) pela sua participação econômica, o associado tem a devida gratificação, sendo que as vantagens evidenciam-se no dia a dia da operação, pela qualidade do atendimento e, em especial, pelos preços mais atrativos, e também no final do ano, quando o associado faz jus à distribuição do resultado proporcionalmente às operações realizadas no período e, ainda, à remuneração de suas quotas partes de capital. Os déficits, em parte, podem também ser encaminhados à formação de reservas, destinadas à prevenção e em face de eventuais insucessos na operação em determinados períodos e ao desenvolvimento das atividades da aplicação deste princípio torna efetivos os valores da responsabilidade e da solidariedade.

Meinen (2014), ressalta ainda que as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda recíproca, ajuizadas pelos seus membros, caso sejam instituídos acordos com outras organizações, compreendendo instituições públicas, ou questionarem a capital externo, devem fazê-lo em condições que garantam o controle democrático pelos seus membros e conservem a autonomia da cooperativa.

De acordo como o autor o empreendimento cooperativo é autônomo e independente, por excelência, isto deve-se em primeiro lugar, por ser iniciativa idealizada pela conjugação de valores do quadro social e moldar-se pela autogestão, o sucesso ou o insucesso do empreendimento afetam exclusivamente associados; em segundo lugar, em razão de a gestão ser exclusividade dos associados, não se reflete de influência externa, principalmente para assegurar privilégios em detrimento da coletividade de cooperados.

Em resumo, qualquer tratativa negocial ou ação que abranja a participação de pessoas, entidades ou órgãos externos não pode comprometer o controle democrático pelos próprios associados, imputar-lhes prejuízo ou tratamento desonesto e nem aludir privilégios ou favores aos administradores ou executivos das cooperativas, este princípio refere-se aos valores da democracia, transparência e honestidade.

No que tange sobre a educação, formação e informação, Meinen (2014) descreve que as cooperativas geram a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, a fim de uma contribuição eficaz, para o desenvolvimento das suas cooperativas. A prática adequada da cooperativista, sua ampliação entre os diferentes públicos e a sustentabilidade do empreendimento pendência a preparação dos atores internos – concebidos pelos associados, dirigentes, conselheiros, diretores e demais colaboradores, de modo inclusivo os prestadores de serviços terceirizados e a conscientização do público em total, incluindo os setores oficiais implicados, sobre as especificidades e os apelos do cooperativismo.

Meinen (2014) ressalta ainda que o ensino do cooperativismo na fase escolar é algo que deve ser perseguido incessantemente. Já há inúmeros empreendimentos em cumprimento nesse sentido, em programas muito bem estruturados, mas o amplo mundo de estudantes excepcionalmente ainda não tem a ensejo do contato com a doutrina cooperativista. Adaptado para as especificidades de cada curso como economia, administração é desejável e benéfico para o país que também os acadêmicos se acostumem com esse importante órgão socioeconômico, incluindo o estudo de suas peculiaridades legais.

Os valores e os princípios do cooperativismo, como se sabe, estão em total harmonia com o que se quer como norteadores de vida para os jovens e também adultos, tais como a importância de cidadania total congrega tais imperativos

humanístico, por conta deste fato, não se deve economizar em iniciativas que ponham em prática esta diretriz. Educar, constituir e informar é essencial, pois quanto mais cooperativa for à nação, mais bem-sucedida e justa ela será. O princípio está pautado nos valores da transparência e da responsabilidade, esclarecido, no entanto, que os programas/conteúdos que o levam à prática têm de ocupar-se de todos os valores.

Outro princípio das cooperativas está na intercooperação, o qual de segundo Meinen (2014) as cooperativas têm uma funcionalidade mais dinâmica e eficaz quando ocorre um trabalho conjunto por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. A intercooperação deve iniciar através do primeiro piso, de diferentes ramos, atuam entre si, pode-se exemplificar através da utilização das operações e dos serviços bancários das cooperativas financeiras pelas entidades dos demais ramos, existem associados que possuem cotas em duas ou mais cooperativas, desta forma não se faz necessário que as cooperativas busquem em entidades bancárias convencionais as soluções que as cooperativas financeiras já oferecem.

Ainda quanto à cooperação na base, considerando, agora, o relacionamento entre cooperativas de uma mesma seção, deve-se instigar, por exemplo, o atendimento de associados ou usuários de uma cooperativa financeira particular ou cooperativa de trabalho médico por outra cooperativa de primeiro nível da mesma fração, tal colaboração faz-se imprescindível quando o associado ou usuário está em deslocamento, tem atividades ou carece de serviço fora da área de ação da cooperativa a que é perpetuado. Na esfera das cooperativas financeiras, uma boa iniciativa seria o compartilhamento dos rematais de autoatendimento por todo o país, livre da vinculação sistêmica, porém aqui, e muitas vezes dentro da rede de um mesmo sistema ou subsistema de cooperativas, não é incomum a coirmã recusar assistência, ainda que a busca seja ocasional. (MEINEN, 2014).

Meinen (2014), descreve ainda que no âmbito do ramo financeiro, por exemplo, a integração também é aconselhável especialmente a partir da aproximação entre as confederações e os bancos cooperativos, pois há um conjunto de processos e instâncias ardilosos e operacionais que são coincidentes, recomendando comunhão de valores, medida que suscitará escala ainda mais representativa e sugerirá redução de custos, tudo no interesse dos cooperados. A intercooperação é uma das configurações pelas quais se exercita o valor da

dependência recíproca, já que é de importante para qualquer cooperativa que os institutos coirmãos do mesmo e de outros ramos se ampliem e se mantenham saudáveis.

A cooperativa ainda trabalha com o princípio do interesse pela comunidade, o qual segundo Meinen (2014), está relacionado ao desenvolvimento apoiado das suas comunidades através de políticas convencionais pelos membros. Pela adesão dos seus valores e princípios e a sua aptidão socioeconômica, mais o apoio do termo legal, o cometimento cooperativo tem todo o verso de chamar para si a designação de ser a mais legítima iniciativa socioeconômica de caráter comunitário. Faz parte do seu DNA. Cooperativa e coletividade local vinculam-se instintivamente, desempenhando a atração mútua, não é por outra causa que se diz, por exemplo, que a cooperativa de crédito é a instituição financeira da comunidade, ou seja, o empenho pela comunidade demanda das cooperativas a adesão a projetos e soluções que sejam amparáveis tanto do ponto de vista econômico, como sob a ótica social e ambiental.

Meinen (2014), ressalta ainda que no cooperativismo também são atribuídos os valores que de acordo com os seus princípios, buscam melhor ilustrar aspectos comportamentais necessários do associado à cooperativa.

A) Solidariedade – Empreendimentos em comum exigem pessoas solidárias, indivíduos independentes, dispostos a estabelecer vínculos entre si, baseados no apoio mútuo.

B) Liberdade - O essencial é o direito de analisar os valores e os princípios e potencialidade do movimento para que os interessados possam transformar sua liberdade que é absoluta, fora da cooperativa, em liberdade voluntariamente concernente dentro dela, balizada por regras auto impostas que propendam o bem comum.

C) Democracia – Significa a participação em todas as reuniões, o direito de opinião, as oportunidades de funções diretivas e o respeito ao direito das pessoas ainda que divergentes.

D) Justiça Social - A ascensão econômica dos associados congrega-se a educação, cultura, qualidade de vida, cabimentos de trabalho e de realização pessoal.

E) Equidade - Tem sentido especial no cooperativismo quando examinada por três vertentes: A associativa, a econômica e a social, as quais estão implícitas nos valores e princípios cooperativismo.

Analisando as distintas áreas de atividades cooperativistas, passa a existir uma apreensão com um cooperativismo moderno, competente em nível econômico e social, de acordo com Neto (2006), o processo de internacionalização da economia apresenta para o cooperativismo novos desafios econômicos e estruturais, sendo imprescindível adequar e atualizar sua gestão para solidificar este movimento e fazer frente aos problemas sociais da economia atual.

3.2 COOPERATIVA DE CRÉDITO

O segmento de cooperativas de crédito é bastante novo. Segundo Ricciardi (2000, p. 52) “elas nasceram com a Revolução Industrial na Europa, como resposta ao desemprego por ela criada.” Seu objetivo é “promover a captação de recursos financeiros para financiar as atividades econômicas dos cooperados, a administração das suas poupanças e a prestação de serviços de natureza bancária por eles demandada. “ (SCHARDONG, 2003, p. 82)

Ainda segundo Schardong (2003, p. 37) as cooperativas “podem atuar em todas as atividades permitidas aos bancos comerciais. “ Através de diversas linhas, como: conta garantida, títulos descontados, capital de giro rotativo, capital de giro parcelado, entre outras. Sendo que apenas “não compartilham inteiramente do serviço de compensação de cheques e outros papéis, estando sujeito de outra instituição participante para agregar o sistema de pagamentos (SCHARDONG 2003, p. 37).

Diferente dos bancos comerciais, que se organizam a nível nacional, com rede de agência para obter escala de produção ajustado com os investimentos, as Cooperativas de crédito são instituições locais, regionais ou que acolhem uma apurada categoria profissional. (SCHARDONG, 2003, p. 101)

As maiores diferenças entre os bancos e cooperativas são as seguintes: os bancos são sociedades de capital, o poder é exercido na proporção no número de ações, o usuário das operações é um mero cliente, não tem vínculo com a comunidade e público-alvo e o resultado é de poucos donos. Já as cooperativas são sociedades de pessoas, o poder é exercido por voto e cada voto tem peso igual para

todos, as cooperativas são comprometidas com as comunidades e usuários e as sobras são distribuídas entre todos os usuários, na proporção das operações individuais, reduzindo ainda mais o preço final pago pelos cooperativados. (PACINI 2012, p. 59)

De acordo com Meinem (2002, pág. 39) a cooperativa não se aproveita do associado para compor seu crescimento, ela é fundada para conceder o desenvolvimento do associado, ou seja, a cooperativa evolui, o associado evolui.

No que refere-se a cooperativa de crédito de acordo com as Recomendações de 2002, da OIT (Organização Internacional do Trabalho), a mesma é uma associação autônoma de pessoas que se congregam voluntariamente para atender suas necessidades e pretensões econômicas, sociais e culturais, através da concepção de empresa de propriedade contígua, cooperando com uma cota equitativa de capital. A finalidade da fundação das cooperativas é a de proporcionar assistência aos seus membros, independente do ramo de atividade econômica, como consumo, transporte, turismo, saúde, educação, mineração, entre outros. Sendo que as cooperativas de créditos surgem para oferecer serviços essenciais à natureza bancária.

Schardong (2002), ressalta ainda que a Cooperativa de Crédito tem como desígnio gerar a captação de recursos financeiros para avaliar as atividades econômicas dos cooperados, a supervisão de suas poupanças e a prestação de serviços de caráter bancária por eles determinada.

Ainda de acordo com o autor os recursos das cooperativas de crédito são capturados por meio dos depósitos em contas correntes e poupança de seus cooperados, além de repasses do BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Social, os das variadas linhas de crédito, para emprestar aos cooperados pessoas físicas ou jurídicas. No que refere-se ao capital social das cooperativas o mesmo é composto pelas pessoas associadas à instituição, simuladas pelas cotas de capital que o cooperado tem, e não o capital monetário como nas instituições bancárias. As relações são simples e o cooperado compartilha das decisões tomadas por meio do voto em Assembleia Geral.

Neto (2006, pág.164), ressalta que a cooperativa unicamente terá sucesso social, desempenhando suas responsabilidades diante ao associado, se esta for essencialmente uma iniciativa econômica de sucesso de forma a consentir o desenvolvimento contíguo e igualitário de seus cooperados.

No que diz respeito a regulamentação as cooperativas de crédito são administradas pela Lei 5764, de 1971, e apesar de serem igualadas aos bancos, lhes é proibido o uso da expressão “banco”, sendo, pois, analisadas como instituições financeiras dentro do Sistema Financeiro Nacional, de acordo com o descrito no inciso VIII do artigo 192 da Constituição Federal de 1988.

As mesmas são aprovadas e fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil (BACEN), órgão competente para instituir as normas de sua estruturação e funcionamento, conforme estabelecido pelo Conselho Monetário Nacional, sendo que as cooperativas de créditos têm sua composição e o funcionamento adequado na Resolução n. 2771/00 do Banco Central. Sendo que através da Lei 4595/65 ocorre à autorização para o funcionamento das cooperativas de crédito como instituição financeira.

Um ponto que não pode deixar de ser exposto é a afinidade entre as cooperativas de crédito e os bancos comerciais, isto porque ambas são instituições financeiras, porém é fato uma diferença crucial entre estas sendo que enquanto os bancos propendem o lucro, as cooperativas de crédito visam gerar assistência financeira aos seus cooperados buscando o bem comum.

No que diz respeito a forma societária das duas instituições financeiras observa-se uma distinção isto porque enquanto a cooperativa de crédito, conforme descrito na Lei 5764/71, é uma sociedade limitada, de pessoas e possui natureza civil, os bancos são sociedades anônimas, de capital e natureza comercial, de acordo com a Lei 4595/64.

Leite e Senra (2005, pág. 341) ressaltam ainda que a participação do associado na cooperativa é democrática e considerando-se a condição pessoal de associado, não sendo considerado o capital que o mesmo tem na cooperativa de crédito. Enquanto no sistema bancário, em razão na natureza jurídica de sociedade anônima atribuída a estes, a participação do sócio é determinada pelo capital que tem na sociedade, e o controle da companhia é desempenhado pelo acionista controlador, não existindo democracia nas deliberações sendo estas tomadas por quem captura o poder do capital na sociedade bancária, desta forma cabe ressaltar que o banco é constituído pelo sócio para proporcionar serviços lucrativos a terceiros no caso os clientes alheios à sociedade, propendendo lucro pessoal do sócio.

No quadro 03 descrito a seguir pode-se observar algumas distinções entre os bancos e as cooperativas de crédito, conforme visão de Meinen (2002):

Bancos	Cooperativas de Crédito
São sociedades de capital;	São sociedades de pessoas;
O poder é exercido na proporção do número de ações;	O voto tem peso igual para todos (uma pessoa, um voto);
As deliberações são concentradas;	As decisões são partilhadas entre muitos;
O administrador é um homem do mercado;	O administrador é do meio (cooperativado);
O usuário das operações é mero cliente;	O usuário é o próprio dono (cooperativado);
O usuário não exerce qualquer influência na definição do preço dos produtos;	Toda a política operacional é decidida pelos próprios usuários/donos (cooperativados);
Podem tratar distintamente cada usuário;	Não podem distinguir: o que vale para um, vale para todos (Art. 37 da Lei 5764/71);
Preferem o grande poupador e as maiores corporações;	Não discriminam, voltando-se mais para os menos abastados;
Priorizam os grandes centros;	Não restringem, tendo forte atuação nas comunidades mais remotas;
A remuneração das operações e dos serviços não tem parâmetro/limite;	O preço das operações e dos serviços visa à cobertura de custos (taxa de administração);
Não tem vínculo com a comunidade e o público alvo;	Estão comprometidas com as comunidades e os usuários;
Avançam pela competição;	Desenvolvem-se pela cooperação;
Visam ao lucro por excelência;	O lucro está fora do seu objeto (Art. 3 da Lei 5764/71);
O resultado é de poucos donos (nada é dividido com os clientes);	O excedente (sobras) é distribuído entre todos (usuários), na proporção das operações individuais, reduzindo ainda mais o preço final pago pelos cooperativados;
No plano societário, são regulados pela Lei das Sociedades Anônimas.	São reguladas pela Lei Cooperativista. Possuem preços mais acessíveis, são mais ágeis e democráticos, amparados em decisões tomadas pelos próprios cooperados, seguindo as disposições do Banco Central do Brasil.

Quadro 03 – Diferenças entre Bancos e Cooperativas de Crédito

Fonte: Meinen, 2002.

Observa-se uma distinção entre as cooperativas de crédito e as demais instituições financeiras, estas ocorre devido ao diferencial de seus produtos e sendo que as cooperativas de crédito possuem vantagem pois realizam serviços, atendimento diferenciado no qual o verdadeiro dono é o associado; possui taxas nas operações de empréstimo reduzidas, financiamentos, títulos descontados e crédito rural; tarifas restringidas; mínima burocracia nos processos; pulverização do crédito, atendendo maior número de pessoas; dinheiro é aplicado na economia local.

No que diz respeito aos serviços prestados, pode-se observar que as cooperativas de crédito possuem uma carteira igual ou semelhante aos das instituições bancárias, proporcionando crédito em todas as modalidades existentes. No entanto devido a filosofia cooperativista que tem a finalidade de gerar sobras aos

cooperados, as cooperativas têm a possibilidade de instituir taxas de juros benéficas, visando ao favorecimento dos cooperados.

3.3 SISTEMA DE COOPERATIVA DE CRÉDITO DO BRASIL

O sistema de cooperativa de crédito no Brasil é composto por cooperativas financeiras e empresas de apoio, que em conjunto oferecem aos cooperados serviços de conta corrente, crédito, investimento, cartões, previdência consócio, seguros, cobrança bancária, aquerência de meios eletrônicos de pagamentos, dentre outros. Ou seja tem todos os produtos e serviços bancários, mas não é banco. É uma cooperativa financeira, onde os clientes são os donos e por isso os resultados financeiros são divididos entre os cooperados. (PINHEIRO, 2008).

Observa-se no cooperativismo a importância que o mesmo dá as questões humanas, sendo que o mesmo presa pelo associado, e comunidade como um todo, e essa visão humanista é atrelada também a todo o seu setor gestor, tendendo a valorizar o seu capital humano. Para isto a cooperativa busca sempre melhorias, analisando novas possibilidades que o mercado oferece, buscando entender melhor essa relação da cooperativa com o seu capital humano, a seguir descreve-se o sistema de gestão dos recursos humanos no cooperativismo.

3.4 GESTÃO DE PESSOAS

Chiavenato (2004 p. 05-06) explica que: “Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas. É uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois esta amarrado de vários aspectos como a cultura existente cada organização, a composição organizacional seguida, as características da conjuntura ambiental, o interesse da organização, a tecnologia empregada, os processos internos e uma grandeza de outras variáveis respeitáveis”.

De acordo também com Chiavenato (2004), o termo Gestão de Pessoas veio mudar a Administração de RH, pois se insere a noção do trabalhador como parceiro da empresa e que antes era visto como matéria prima, evidenciando que a área de Gestão de Pessoas também possui uma visão sobre trabalho e trabalhador e que antecede e, da mesma forma, guia suas ações.

Outro argumento da área de Gestão de Pessoas é de que, como resultado, os trabalhadores podem colaborar com a empresa de forma satisfatória e mais saudável e conseqüentemente até encontrem a satisfação pessoal (CHIAVENATO, 2004).

A gestão de pessoas depende de diversos aspectos de uma organização como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio das organizações, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma grande porção de outras modificáveis importantes (CHIAVENATO, 2010).

Desta forma segundo Soviensi e Stigar (2008, p. 53), o setor de Gestão de Pessoas tem uma ampla responsabilidade na formação do profissional que o estabelecimento ambiciona, objetivando o alargamento e crescimento do estabelecimento como o do próprio funcionário, tido como colaborador para contrair os resultados esperados.

Portanto a adequada gestão de pessoa possibilita o alcance e a manutenção de resultados e até a perpetuação de uma organização. Para que se tenha uma boa gestão de pessoas, algumas dicas são válidas: buscar conhecer mais as pessoas de sua equipe, como elas são, o que as motiva e as desafiam; comportamento de respeito com os membros da equipe; valorize o trabalho bem feito; ficar atento não somente com a comunicação verbal, mas principalmente com o não verbal, como entoação de voz e comportamentos; trabalhar para manter um ambiente de confiança e transparência; criar a cultura do feedback; colocar-se à disposição para ajudar seu colaborador e acompanhar os resultados e valorizar os progressos (MEIRA, 2012).

De acordo com os autores torna-se evidente que a gestão de pessoas é a base para a empresa ter um bom desempenho. É nela que são decididos todos os processos da organização e exatamente por isso está deve estar alinhada aos objetivos da empresa. Segundo Chiavenato (2004. p 8) “As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, aptidões, energias e, sobretudo, o mais importante contribuição para as organizações: a inteligência que proporciona disposições racionais e que produz significado e direção aos objetivos globais. ” É importante que as empresas se inquietem com seus colaboradores e com toda infraestrutura que ela proporciona ao funcionário para o comportamento de suas funções.

3.5 RECURSOS HUMANOS NO COOPERATIVISMO

O setor de recurso humanos na gestão das cooperativas torna-se evidente e importante, assim Dutra (2011) compreende como gestão de pessoas um conjunto de políticas que permitem a união de perspectivas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

A forma como as cooperativas efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo mundo, sendo esta modificação causada por grandes transformações na organização do trabalho, na afinidade entre as organizações e pessoas, no modo pelo qual as pessoas encaram sua relação com o trabalho e no comportamento do mercado de trabalho (DUTRA, 2011). Chiavenato (2009) descreve que as pessoas compõem o mais importante ativo das organizações.

Administrar pessoas procede, antes de um ato de trabalho, em uma visão sobre fatores como o trabalho e o trabalhador. De acordo com Soviensi e Stigar (2008) por meio do formato clássico de Recursos Humanos a visão que se alcança sobre o trabalho é como uma ação técnica de efetuar atividades com objetivos claros, ele é exercido pelo trabalhador, que nesse caso é visto como alguém que deve apenas efetuar o trabalho, sem a necessidade de ser notado, conhecido ou mesmo incitado a novos aprimoramentos e desafios. Outra questão é que não é apresentada a necessidade de se conhecer os outros domínios da vida do sujeito, como saúde física, situação familiar, entre outros (SOVIENSKI&STIGAR, 2008).

As indispensáveis ações executadas pelos Recursos Humanos são de planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades dos funcionários, aproveitando ao máximo seu trabalho e obtendo assim maior rentabilidade dos mesmos. Porém, os trabalhadores são considerados apenas trabalhadores (SOVIENSKI&STIGAR, 2008).

Segundo Chiavenato (2004) são seis os processos utilizados pelo Recursos Humanos sendo que o primeiro processo trata-se de agregar pessoas, que se refere aos processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. O segundo processo diz respeito ao fato de aproveitar pessoas, que são processos empregados para esboçar as atividades que as pessoas irão cumprir na empresa, orientar e seguir seu desempenho. Contém representação organizacional e desenho de

cargos, apreciação e descrição de cargos, direção das pessoas e avaliação do desempenho.

Segundo ainda Chiavenatto (2004), o terceiro passo, é o processo de recompensar pessoas, que diz deferência aos processos utilizados para impulsionar as pessoas e satisfazer suas necessidades particulares mais elevadas. Contêm recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais. O processo de ampliar pessoas, é o quarto passo este é empregado para certificar e desenvolver o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Compreendem seu treinamento e desenvolvimento, gestão da informação e gestão de competências, programas de modificações e incremento de carreiras, entre outros. O quinto processo é o de conservar pessoas, que refere-se os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas aceitáveis para as atividades das pessoas. Abrangem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. O último procedimento é o de monitoria pessoas, qual se alude a processos empregados para seguir e controlar as atividades das pessoas e averiguar resultados. Contêm banco de dados e sistemas de informações gerenciais, juntos, estes processos concebem uma estabilização de atividades exercidas na área de RH, em diversos setores da empresa.

O Recurso Humano com este equilíbrio de atividades citadas pelo autor acima começa então a aumentar o “comprometimento” das pessoas através de muito esforço, incluindo a inclusão de sistemas de benefícios, recompensas, melhoria do “clima organizacional” e da participação do trabalhador em aspectos vinculados ao exercício de suas tarefas. É importante ressaltar que o departamento de Recursos Humanos é uma das áreas da organização mais consideráveis a transformações no contexto, às variáveis ambientais e organizacionais, a sustentabilidade dos negócios dependem cada vez mais da capacidade em desenvolver pessoas, solicitando maior atenção às políticas de Recursos humanos e Gestão de pessoas.

3.6 RECOMPENSAR PESSOAS

As pessoas trabalham nas organizações sempre em busca de algum objetivo, seja ele profissional ou pessoal, mas para que esses objetivos sejam alcançados, é

preciso que a organização recompense esse esforço de alguma maneira e a forma mais frequente é através da remuneração salarial ou de incentivos.

De acordo com Chiavenato 1999 o recompensar “são processos utilizados para impulsionar as pessoas e atender suas necessidades individuais mais culminantes, abrangem recompensas, remuneração, aditamentos e serviços sociais”.

A importância da remuneração está diretamente ligada à relação de trabalho estabelecida entre organização e empregado. É necessário, portanto, que haja uma integração para que os objetivos organizacionais e individuais sejam atingidos e a remuneração é o que ampara esta integração (HANASHIRO, 2008).

Os sistemas de recompensa de uma empresa além de impulsionar os funcionários a contribuir com o crescimento da organização resultam em um maior grau de empenho dos funcionários com ela. Um dos aspectos mais respeitáveis de uma organização é o que se pauta com a política de recompensa e gratificações dos seus parceiros. As recompensas representam um custo para a organização, prontamente é preciso ponderar a relação entre custos e benefícios de seus princípios de recompensas, pois devem trazer regresso à organização, além de impulsionar as pessoas a fazer contribuições a ela (CHIAVENATO, 2008).

Muitas empresas instituem programas de recompensas hábeis de gerar um conflito direto na sua capacidade de atrair, deter e motivar os funcionários, sendo assim de um lado as gratificações servem para estimular os seus colaboradores, recompensar as suas contribuições para com a empresa, por outro lado, as recompensas afetam nos custos da empresa.

As pessoas ao trabalharem cooperam com seus conhecimentos, competências e aptidões executando tarefas distintas, mas em contrapartida ambicionam o retorno do trabalho realizado. As recompensas proporcionadas pela organização entusiasma e demandam satisfação dos seus parceiros, visto que estes estão dispostos a acometer com os seus recursos individuais na medida em que consegue retornos e resultados dos seus investimentos (CHIAVENATO, 2008).

Uma das formas de promover a vida dos funcionários é oferecer-lhes melhoramentos e serviços que, não sendo medidos pela organização, teriam de ser adquiridos no mercado com o salário recebido. Os benefícios e serviços aos funcionários são formatos indiretos de compensar totalmente. O salário pago em analogia ao cargo ocupado concebe apenas uma parcela do pacote de

recompensas que as organizações proporcionam ao seu pessoal. Considerável parte da remuneração é feita através da oferta de benefícios e serviços sociais aos funcionários. Os benefícios, também designada remuneração indireta são conferidos através de férias, seguro de vida, transporte subsidiados (CHIAVENATO, 2008).

Benefícios são certas vantagens e proficuidades concedidas pelas organizações, a título de pagamento suplementar dos salários, à totalidade ou a parte de seus funcionários. Estabelecem comumente um pacote de benefícios e serviços que é parte complementar da remuneração do pessoal. [...] além do seu aspecto pecuniário ou financeiro, servem para liberar os funcionários de uma série de contratempos (CHIAVENATO, 1999, p. 27).

Não basta apenas remunerar as pessoas pelo tempo que ela dedica à organização. É preciso incentivá-los ininterruptamente a fazer sempre o melhor, a ultrapassar sempre o seu desempenho atual e a atingir metas e resultados. Tais critérios vêm sendo ampliado em todas as organizações, e não poderia ser diferente com as cooperativas de crédito, sendo que as mesmas têm dado ênfase para a valorização do seu capital humano, e para isso tem utilizado-se da gestão meritocrática.

3.7 MERITOCRACIA

De acordo com Barbosa (1999), a meritocracia é um modelo de gestão fundamentado apenas na realização de metas e objetivos, que não dá valor a variáveis sociais como procedência, posição social, econômica e poder político. A meritocracia analisa o comportamento momentâneo do colaborador como fator preponderante da composição da sua remuneração.

A meritocracia é o modelo de gestão baseado no mérito, ou seja, neste as promoções e outras recompensas são conquistadas por quem apresenta resultados, gerando maior integridade do que outros sistemas hierárquicos, uma vez que as distinções não se produzem por sexo ou raça, nem por patrimônio ou posição social, entre outros fatores biológicos ou culturais.

Segundo Barbosa (1999), a meritocracia pode ser analisada sob dois aspectos distintos, o afirmativo e o negativo. Sob o ponto de vista afirmativo explana que o juízo crítico básico de organização social deve ser o comportamento das pessoas, deve ser decorrência do conjunto de habilidade, capacidades e esforços de

cada um. Sob o ponto de vista negativo a meritocracia é abrangida com um conjunto de valores que abdica toda e qualquer forma de regalia hereditária e corporativa e que analisa as pessoas de forma única, não levando em conta a sua trajetória profissional.

Portanto, segundo afirma Esteves (2018) “A globalização influenciou na difusão da cultura meritocrática nas organizações aqui no Brasil”. Segundo a autora, as primeiras empresas a constituírem a gestão de desempenho de pessoas e equipes fundamentado em metas quantitativas e qualitativas foram as multinacionais de grande porte, que há mais ou menos 10 anos praticam esse modelo.

Júnior, Pilatti, & Kovaleski (2006) por sua vez, destacam que a meritocracia é tratada “como um conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo e que avalia as pessoas de forma única, não levando em conta a sua trajetória profissional, sendo o desempenho momentâneo o fator chave da composição da remuneração”.

Embora muito destaque-se atualmente a gestão meritocrata, Falconi (2007) observa que a posição favorável à meritocracia permanece até que as pessoas assumam consciência da sua implementação, ponto crítico no qual a maioria das instituições é mal advinda. Segundo ele, a meritocracia não pode se restringir aos postulados e discursos, mas deve ser exercitada com coragem. E define a meritocracia como a prática da ética no trabalho, incidindo em privilegiar e agenciar os melhores, involuntariamente de raça, credo, ideologia, relacionamento familiar.

O fato é que através da meritocracia, muitas organizações estabelecem estratégias que possibilitam avaliar de forma objetiva seus profissionais, permitindo recompensar quem apresenta os melhores resultados, um sistema de avaliação eficiente é a chave para o sistema meritocrático.

Assim, a meritocracia estabelece uma forma de analisar mais compreensivo, conectada às estratégias do negócio e aos valores organizacionais. Nesse sentido, Dutra (2007) ampara a adaptação da metodologia e dos instrumentos empregados para avaliar as pessoas no conjunto atual, incitando comportamentos mais autônomos e com iniciativa, comprometidos com o negócio e com trocas justas na agregação de valor. O autor descreve que a gestão pelas competências em sua concepção seja adequada a essa demanda, pois aborda importantes dimensões para medir as entregas e resultados da pessoa para o negócio sendo as três dimensões do modelo: desenvolvimento, esforço e comportamento.

A) O desenvolvimento é uma dimensão que deve ser mensurada por uma escala de complexidade cuja variação define o grau de competência da pessoa na execução das atividades.

B) A avaliação incide no estabelecimento de uma tabela contendo variáveis diferenciadoras e os valores que admitam distinguir os indivíduos mais competentes para alocação em atividades abstrusas. Em geral, essa dimensão é recompensada na modalidade fixa, em função dos desafios impetrados e das perspectivas atendidas. A dimensão do esforço é normalmente recompensada de forma variável, pois se trata de algo contingencial, excitado por condições externas que geram nas pessoas uma ação motivada.

C) Já o desempenho é analisado a partir de um padrão de comportamento relacionado aos valores da organização, empregando critérios que possam restringir tendências e subjetividade, não envolvendo remuneração (DUTRA, 2007).

Para a implantação da meritocracia a empresa precisa estar norteada por alguns pré-requisitos que o modelo exige:

- A) Descrição de cargos atualizada. Todos os colaboradores necessitam ter conhecimentos da descrição de cargo e ter clareza do que é esperado dele como colaborador;
- B) Grau de entendimento sobre o processo de avaliação de desempenho por parte dos colaboradores;
- C) Qualidade e periodicidade dos feedbacks;
- D) Plano de treinamento e desenvolvimento;
- E) Sistema de reconhecimento regulamentado e de conhecimento dos colaboradores;
- F) Vinculo da visão de reconhecimento individual com a cultura organizacional;
- G) Progressão salarial e evolução na carreira;
- H) Orçamento disponível a curto e médio prazo para fazer frente aos resultados da meritocracia;
- I) Conhecimento e prática com experiências pelo setor de Recursos Humanos com empresas que já adotam a meritocracia;
- J) Real motivo para implantação da meritocracia;
- K) Metas medidas quantitativamente e qualitativamente.
- L) Disponibilizar um software que facilite o processo de avaliação de desempenho;

- M) Identificar formadores de opinião nas equipes e capacitados;
- N) Ter gestores capacitados e qualificados que torne desenvolvedores de pessoas;
- O) Transparência e clareza, para que os indicadores despertem mais interesse pelo processo de crescimento profissional;
- P) Comunicação.

Em um processo de implantação da meritocracia, estabelecer regras e critérios claros estimulara um comportamento positivo do colaborador e favorecerá uma cultura forte dentro da organização. São considerados básicos alguns itens para implantação citados a seguir:

- A) Elegibilidade: É necessário ser claro para todos os colaboradores quem é ilegível a participar dos processos de meritocracia. De nada adianta dizer que existe uma política de bonificação por produção na empresa e não falar quem pode participar.
- B) Fator de Recompensa: A recompensa precisa ser delimitada a ser palpável a todos que são elegíveis para o processo. Podem ser criados diferentes níveis de recompensa, para diferentes setores da empresa. A recompensa pode ser um mix de prêmios.
- C) Período de apuração: Está sendo tratado de algo que precisa ser mensurado. Assim será mais prática a apuração da produção da empresa, do setor e dos colaboradores. O tempo escolhido vai depender de como a empresa gostaria de criar sua política.
- D) Estrutura de cálculo: Na estrutura de cálculo você precisa pensar no que será mensurado na produção de cada colaborador. Esta estrutura é muito semelhante com a definição de metas, deve ser clara, objetiva e principalmente, possível de ser atingida.

Por meio deste método é possível sim, que os gestores acompanhem sempre a evolução de quem trabalha e mostre o que espera de cada um, valorizando e mantendo os colaboradores que estejam de fato empenhados em agregar valor ao negócio em que trabalham, garantindo o crescimento constante da empresa. Portanto veja as vantagens da aplicação da meritocracia:

- A) Valoriza e instiga o desenvolvimento e progresso dos colaboradores, assim como a produtividade.

- B) A remuneração pode ser alinhada ao trabalho do colaborador.
- C) Com o método, as responsabilidades dentro da empresa são mais bem definidas.
- D) Permite o desenvolvimento de feedbacks assertivos para que o colaborador possa trabalhar seus pontos de melhoria.
- E) Posições e planos de carreira bem elaborada.
- F) Possibilita que todas as operações da empresa possam ser registradas e posteriormente consultadas.
- G) Instiga o trabalhar em equipe.
- H) A aplicação da meritocracia consente que as vagas em aberto sejam completadas por profissionais já inseridos na empresa.
- I) Oportuniza aos gestores a identificação de talentos dentro da empresa.
- J) Motiva os colaboradores a continuarem trabalhando cada vez melhor.
- K) Possibilita a queda no número de reclamações referentes ao trabalho e remuneração por parte dos colaboradores beneficiados pelo método.
- L) Com o colaborador satisfeito com o trabalho na empresa, o negócio passa a ser bem visto pelos clientes e futuros colaboradores.

Por mais que a prática do conceito de meritocracia provoque tantas conveniências para a empresa e para o colaborador, para que ela seja eficaz é imprescindível que o departamento de recursos humano das organizações constitua um planejamento das ações que abranjam o modelo, bem como suas consequências, sejam elas boas ou ruins, pois qualquer novo processo gera insatisfação e resistência, só pelo fato de ser novo, ou seja, a empresa deve estar preparada para objeções que podem surgir na implantação. A meritocracia também pode suscitar perspectivas inatingíveis, frustrações e comparações, além da probabilidade de instigar o individualismo e competição negativa. Sendo assim, se faz totalmente indispensável um plano correto às políticas da empresa, bem como seus valores e metas futuras.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Compreende-se nesta análise que mediante os objetivos propostos para este estudo, é possível identificar que o grande desafio das cooperativas é o desenvolvimento de estratégias que as possibilitem alcançarem resultados positivos no mercado em que estão inseridos, sem deixar de honrar a sua essência, seus valores e princípios.

Portanto, as cooperativas não são constituídas para gerar lucro e sim atender a interesses e necessidades de seus cooperados, de maneira estruturada eficaz, garantindo a sobrevivência no mercado, e atendendo aos objetivos sociais e econômicos.

É possível identificar que o departamento de recursos humanos precisa ter em suas funções, ações que são consideradas indispensáveis para as organizações como, planejar, organizar, dirigir e controlar atividades dos colaboradores, aproveitando o máximo de seu trabalho. A gestão de pessoas por sua vez tem uma grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, sendo a base para que a organização tenha um bom desempenho.

A meritocracia é um modelo que pode ser utilizado por empresas e cooperativas independente de seu porte, tamanho ou receita, isto porque na prática funciona de maneira mais democrática.

Por meio da meritocracia, é possível às organizações estabelecerem estratégias que possibilitam avaliar de forma abrangente seus profissionais, permitindo recompensar quem apresentar os melhores resultados, sempre atrelada às estratégias o negócio e aos valores organizacionais.

Um sistema de avaliação eficiente é a chave para o sistema meritocrático, e o modelo de gestão por competências em suas três medidas, desenvolvimento, esforço, e comportamento é considerado adequado para esta demanda, pois se aproxima de importantes dimensões que mede a entrega dos resultados dos colaboradores para a organização, fundamental para que o modelo funcione.

Compreender uso do modelo de gestão meritocrático para uma possível implantação, não é algo tão simples e precisa ser analisado com calma, pois se exige requisitos fundamentais, como descrição de cargos e salários, plano de treinamento e desenvolvimento, progressão salarial, evolução na carreira, orçamento disponível e gestores capacitados.

Porém depois de implantado com sucesso, os benefícios são inúmeros, como valorização e estímulo de desenvolvimento e melhoria constante dos

colaboradores, identificação de talentos dentro da organização, satisfação e motivação, feedbacks assertivos, crescimento constante da empresa por meio de cumprimento de metas, queda de reclamações referentes ao trabalho e remuneração por parte dos colaboradores.

Através do desenvolvimento do estudo proposto pode-se observar as vantagens e desvantagens da implantação da gestão meritocrática em uma cooperativa de créditos conforme pode-se observar no quadro 04.

Vantagens da Meritocracia no Cooperativismo	Desvantagens da Meritocracia no Cooperativismo
Sistema de avaliação eficiente, atrelado as estratégias de negócio e aos valores organizacionais.	Rejeita qualquer forma de privilegio hereditário.
Estimula comportamento dos colaboradores (iniciativa, comprometimento).	Avalia o desempenho momentâneo;
Plano de treinamento e desenvolvimento.	Reavaliar quadro de colaboradores (colaborador estar preparado).
Oportuniza a identificação de talentos	Insatisfação.
Progressão salarial e evolução na carreira.	Resistência.
Estimula uma cultura forte dentro da organização (metas e objetivos).	Comparações.
Motiva os colaboradores trabalhar cada vez melhor.	Estimulo de individualismo.
Diminui as reclamações de remuneração.	Competição negativa.
A remuneração alinhada ao trabalho do colaborador.	

Quadro 04 – Vantagens e Desvantagens da Meritocracia para o Cooperativismo
Fonte: Autora, 2018

Segundo Barbosa (2003), a meritocracia pode ser avaliada em duas dimensões, uma negativa e outra afirmativa. A dimensão negativa ocorre quando se discute a mesma no âmbito político e organizacional, isto ocorre por representar um conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo, e que analisa e julga as pessoas indiferentemente de sua trajetória e histórias sociais. Nesta avaliação não são atribuídos valores e variáveis sociais, tais como a origem, posição social, ou econômica, nem o poder político quando do reconhecimento, oportunidade de promoção, ou até mesmo a uma vaga de emprego. De acordo com o autor a meritocracia é uma gestão sedutora, uma aristocracia de talentos a qual distingue radicalmente as sociedades baseadas nos privilégios e as democracias atuais, sendo vista ainda como uma forma de lutar contra as formas de discriminação social.

Na dimensão afirmativa Barbosa (2003), diz que a meritocracia é positiva quando afirmamos que o critério básico está no desempenho das pessoas, baseado

no conjunto de talentos, habilidades e esforços individuais. Conforme descrito pelo autor a ausência de consenso, está no fato da existência de várias interpretações de como avaliar o desempenho dos colaboradores, a dificuldade da relação entre responsabilidade individual, social e desempenho, da existência da oportunidade para todos e da possibilidade efetiva de quantificar o desempenho de cada pessoa.

Observa-se na meritocracia uma gestão voltada ao capital humano da organização, algo que vem em acordo com o cooperativismo. Porém a mesma oportuniza o surgimento de uma competitividade negativa entre os colaboradores, uma vez que a gestão meritocrática está direcionada ao ser humano.

No que refere-se a implantação da meritocracia em uma cooperativa de crédito, pode-se verificar no quadro 05 as formas pela qual o modelo de gestão pode ser aplicado.

Implantação da Gestão Meritocrática em Cooperativa de Crédito
Métodos avaliadores abrangente, atrelado a estratégia de negócios e aos valores organizacionais; (gestão por competências, desenvolvimento, avaliação, comportamento)
Descrição de cargos e salários
Sistema de reconhecimento regulamentado
Orçamento disponível
Setor de Recursos Humanos conhecedor do sistema
Real motivo para implantação

Quadro 05 – Implantação da Meritocracia em Cooperativa de Crédito
Fonte: Autora, 2018

Embora a gestão por meritocracia seja algo bem visto pela sociedade, ocorrem divergências no momento de sua aplicação prática, isto porque para o departamento de Recursos Humanos, definir esforços e habilidades, ou ainda a relação entre responsabilidade individual e desempenho é algo que demanda tempo, pessoal preparado; além disso o mercado de trabalho dificilmente disponibiliza oportunidades iguais para todos, tais fatores demonstram a complexidade da aplicação da gestão meritocrática.

De acordo com Welch (2005), para que a implantação da gestão por meritocracia seja efetiva, é necessário estabelecer distinções claras e que não deixem dúvidas entre o negócio e as pessoas de alto e baixo desempenho. Sendo que as empresas perdem ao tratarem negócios e pessoas da mesma maneira, sobretudo quando tal distinção ocorre apenas na alocação de recursos. De acordo com o autor, a implantação da gestão meritocrática, envolve investimentos

elevados, isto porque é um processo mais individualista, no qual classifica-se os colaboradores em relação ao desempenho. Muitas vezes tal método irá demandar das organizações investimentos para desenvolvimento do profissional, a fim de atingir o desempenho necessário, junto ao modelo de gestão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão meritocrática é também, aderir a políticas onde prevaleça o reconhecimento das competências, a valorização dos funcionários por suas ações e pelo interesse demonstrado, as avaliações de desempenho e os sistemas de gestão de pessoas integrados por regras tendo como foco o alcance de metas. É pautar o sistema de recompensa no empenho e no interesse focalizados, a partir da adequação as mais diferentes organizações.

Compreende-se através deste estudo os valores do cooperativismo, e a existência de uma relação estreita entre estes com a gestão meritocrata, ambos têm relação com as pessoas dando ênfase as mesmas.

Fica ainda visível que a gestão meritocrata apresenta vantagens como aderir a políticas onde prevaleça o reconhecimento das competências, a valorização dos funcionários por suas ações e pelo interesse demonstrado, as avaliações de desempenho e os sistemas de gestão de pessoas integrados por regras tendo como foco o alcance de metas, e pautar o sistema de recompensa no esforço e no interesse focados, a partir da adaptação as mais diferentes organizações. Porém o mesmo também apresenta desvantagens como rejeita privilegio hereditário, avalia o desempenho momentâneo, reavaliar os colaboradores, insatisfação, resistência, comparações, competição negativa. Tanto as vantagens como as desvantagens, exigem por parte da cooperativa preparo, para que possa de maneira coerente com os princípios do cooperativismo trazer benefícios para a organização.

No que refere-se a implantação da meritocracia numa cooperativa de crédito, pode-se dizer que atualmente a cooperativa não está adequadamente preparada para tal gestão, isto porque a mesma não possui uma estrutura apropriada, sendo necessário uma série de estudos e adaptações, tais como estratégias dos benefícios dados aos profissionais, definição de um plano ação, criação de plano de cargo e carreiras, entre outros. Sendo assim a gestão poderia ser aplicada futuramente desde que a cooperativa reavaliasse suas doutrinas e valores.

A perspectiva é de que estudos como este cooperem para um alargamento das discussões e dos progressos em estudos sobre o tema, colaborando, também, com as organizações e seus gestores.

Por fim percebe-se que a instituição de um novo modelo de gestão no caso meritocrático, embora seja oneroso poderá contribuir positivamente para a cooperativa.

Enquanto profissional tal estudo cooperou para uma ampliação de conhecimento, e o interesse em aprofundar um estudo junto a cooperativa e aos profissionais, pois existe um leque de informações a serem exploradas sobre os mesmos que podem contribuir beneficentemente para a cooperativa.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia: a Ética do Desempenho nas Sociedades Modernas**: 2ª ed. Rio de Janeiro. FGV, 1999.

BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia: a Ética do Desempenho nas Sociedades Modernas**: 4ª ed. Rio de Janeiro. FGV, 2003.

_____, **Igualdade e meritocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2010.

BÜTTENBENDER, P. L. (Org.). **Cooperativismo na Região Nordeste do Rio Grande do Sul: experiências de gestão cooperativa e de promoção do desenvolvimento**. Porto Alegre, RS: Editora SESCOOP, 2010.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte. Ed. Mandamentos, 2006

CHAVES, N. M. D. **Meritocracia**: revelando as melhores pessoas ou o melhor das pessoas: um estudo de caso em uma Empresa Brasileira. 2012. 119 p. Dissertação (Mestrado). Mestrado Profissional em Administração. Fundação Pedro Leopoldo. - Pedro Leopoldo, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. – Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____, **Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

_____, **Recursos Humanos. O capital Humano das Organizações**. 8ª ed. São Paulo, Atlas, 2008 e 2009.

_____, **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____, **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DUTRA, J.S. **Competências conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____, **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.

ESTEVES S. **presidente do Grupo DMRH e da Cia de Talentos**; Christian Orglmeister, Sócio do BCG; Rodrigo Soares, diretor da HAYS e Crismeri Delfino Corrêa, vice-presidente de desenvolvimento humano e inovação ABRH-RS, 2018.

FALCONI, V. **Premie a diferença** (mas pelas razões certas). 2007. Disponível em: <www.indg.com.br>. Acesso em: 12 de dez. 2017.

FISCHER, A. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M., (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FRAGOSO, S. **Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações**. Revista Brasileira de Estratégia (REBRAE), v.2, n.3, p.307-315. Curitiba, 2009. Disponível em: <ww.pucpr.br> Acesso em: 20 mar 2018.

GAWLAK, **Cooperativismo: Primeiras Lições** Albino Gawlak. Três a. Ed. Brasília: SESCOOP, 2007.

GIL, A C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
_____, **Didática do Ensino Superior**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HANASHIRO, D. M. M. et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

JÚNIOR, D. R. R.; PILATTI, L. A.; KOVALESKI, J. L. **A influência da meritocracia na qualidade de vida dos colaboradores**. XIII SIMPEP. Bauru – São Paulo, 2006.

KOVALESKI, J L; REIS J., D R; PILATTI, L A. (2006) **A influência da meritocracia na qualidade de vida dos colaboradores**. In: XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.

LOPES, **Ética na Gestão de Pessoas** - Jerisnaldo Matos Lopes, Escola Superior de Teologia Programa de Pós-Graduação em Teologia, São Leopoldo/RS, 2011.

LEITE, J. R. F.; SENRA, R. B. F. S. **Aspectos Jurídicos das Cooperativas de Crédito**. Belo Horizonte: Mandamentos: 2005.

MEINEN E., **Aspectos Jurídicos do Cooperativismo** - Ênio Meinen, Jefferson, 2002.

_____, **Cooperativismo Financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios**. Ênio Meinen e Márcio Port. Editora Confefras, 2014.

MEIRA, A. **Gestão de pessoas e feedback: o desafio da liderança moderna**. In: ECX CARD. Recursos Humanos: Coletânea de artigos, Livro II, Belo Horizonte: ECX Card, 2012.

OLIVEIRA, **Motivação e Comprometimento do Servidor Público Municipal: Uma Questão de Análise** - Arcelí Ângela Anzolin de Oliveira; Gisele Maria Tonin da Costa; Rafaela Pauletti Zanivan, Getúlio Vargas/ RS, 2013.

PACINI, V.. **Sicoob Cascavel, dez anos de superação**. Cascavel, Coluna do saber, 2012.

PINHO, D. B. **Brasil: Crédito Cooperativo e Sistema Financeiro**. São Paulo: Esetec, 2006.

PIMENTEL, **Princípios Cooperativistas** - Renato Pimentel, 4 ed, 1996.

PINHEIRO, **Cooperativas de Crédito História da Evolução Normativa no Brasil** - Marcos Antonio Henriques Pinheiro, seis ed. Brasília/DF, 2008.

SCHARDONG, A. **Cooperativa de crédito: Instrumento de organização econômica da sociedade**. Porto Alegre, Editora Rígel LTDA, 2003, 2º edição.

SCHARDONG, A. **Cooperativa de Crédito: Instrumento de Organização Econômica da Sociedade**. Porto Alegre: Rigel, 2002.

SETTI, **Cooperativismo Paranaense: Ocepar 40 Anos** - Eloy Olindo Setti, 2011.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**. Curitiba, 2008.

TAMAYO, Á.; GONDIM, M. G. C. Escala de **Valores Organizacionais**. **Revista de Administração**, v.31, n.2, p.62-72. São Paulo, 1996.

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



Apêndice A
Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
 Sistema de Bibliotecas

DECLARAÇÃO DE AUTORIA

Autor¹: **SAUMA FERNANDES**

CPF¹: **043.674-979-33** Código de matrícula¹: **1089790**

Telefone¹: **(46) 9 9128-8140** e-mail¹: **saumafer@gmail.com**

Curso/Programa de Pós-graduação: **ESPECIALIZAÇÃO MBA EM RECURSOS HUMANOS**

Orientador: **PROF. MSC. NEIMAR FOLLMANN**

Co-orientador: **PROF.^a MSC AUDREY HAUSSCHILDT MERLIN e PROF.^a DR.^a PAULA REGINA ZARELLI**

Data da defesa: **03/08/2018**

Título/subtítulo: **ANÁLISE DA GESTÃO POR MERITOCRACIA EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Tipo de produção intelectual: (X) TCC² () TCCE³ () Dissertação () Tese

Declaro, para os devidos fins, que o presente trabalho é de minha autoria e que estou ciente:

- dos Artigos 297 a 299 do Código Penal, Decreto-Lei no 2.848 de 7 de dezembro de 1940;
- da Lei no 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, sobre os Direitos Autorais,
- do Regulamento Disciplinar do Corpo Discente da UTFPR; e que plágio consiste na reprodução de obra alheia e submissão da mesma como trabalho próprio ou na inclusão, em trabalho próprio, de idéias, textos, tabelas ou ilustrações (quadros, figuras, gráficos, fotografias, retratos, lâminas, desenhos, organogramas, fluxogramas, plantas, mapas e outros) transcritos de obras de terceiros sem a devida e correta citação da referência.

Sauma Fernandes

Pato Branco, 15 de Agosto, 2018

¹ Para os trabalhos realizados por mais de um aluno, devem ser apresentados os dados e as assinaturas de todos os alunos.

² TCC – monografia de Curso de Graduação.

³ TCCE – monografia de Curso de Especialização.

Apêndice B



Ministério da Educação

Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Sistema de Bibliotecas

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DE TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO, DISSERTAÇÕES E TESES NO PORTAL DE INFORMAÇÃO E NOS CATÁLOGOS ELETRÔNICOS DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UTFPR

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a UTFPR a veicular, através do Portal de Informação (PIA) e dos Catálogos das Bibliotecas desta Instituição, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9.610/98, o texto da obra abaixo citada, observando as condições de disponibilização no item 4, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, visando a divulgação da produção científica brasileira.

1. Tipo de produção intelectual: () TCC¹ (X) TCCE² () Dissertação () Tese

2. Identificação da obra:

Autor³: **SAUMA FERNANDES**

RG³: **8.992.431-6** CPF³: **043.674-979-33** Telefone³: **(46) 99128-8140**

e-mail³: **saumafer@gmail.com**

Curso/Programa de Pós-graduação: **ESPECIALIZAÇÃO MBA EM RECURSOS HUMANOS**

Orientador: **PROF. MSC. NEIMAR FOLLMANN**

Co-orientador: **PROF.^a MSC AUDREY HAUSSCHILDT MERLIN e PROF.^a DR.^a PAULA REGINA ZARELLI**

Data da defesa: **03/08/2018**

Título/subtítulo (português): **ANÁLISE DA GESTÃO POR MERITOCRACIA EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Título/subtítulo em outro idioma: **ANALYSIS OF MERITOCRACY MANAGEMENT IN A CREDIT COOPERATIVE**

Área de conhecimento do CNPq: _____

Palavras-chave: **COOPERATIVISMO, CRÉDITO, MERITOCRACIA**

Palavras-chave em outro idioma: **COOPERATIVISM, CREDIT, MERITOCRACY**

3. Agência(s) de fomento (quando existir): _____

4. Informações de disponibilização do documento:

Restrição para publicação: () Total⁴ () Parcial⁴ () Não Restringir

Em caso de restrição total, especifique o por que da restrição: _____

Em caso de restrição parcial, especifique capítulo(s) restrito(s): _____

Pato Branco, 15 de Agosto de 2018

Assinatura do Autor

Assinatura do Orientador

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ – UTFPR

⁴ A restrição parcial ou total para publicação com informações de empresas será mantida pelo período especificado no Termo de Autorização para Divulgação de Informações de Empresas. A restrição total para publicação de trabalhos que forem base para a geração de patente ou registro será mantida até que seja feito o protocolo do registro ou depósito de PI junto ao INPI pela Agência de Inovação da UTFPR. A íntegra do resumo e os metadados ficarão sempre disponibilizados

**CÂMPUS PATO BRANCO
ESPECIALIZAÇÃO MBA EM RECURSOS HUMANOS**

COMPROVANTE DE CONFERÊNCIA DE MONOGRAFIA

Eu **PROF. MSC. NEIMAR FOLLMANN** orientadora da aluna **SAUMA FERNANDES** atesto que a presente monografia, entregue à Coordenação do Curso de Especialização MBA em Recursos Humanos atende todos os pré-requisitos exigidos pela banca.

Pato Branco, 15/08/2018

.....
Assinatura do(a) orientador(a)

**ATESTAMOS QUE O(A) ALUNO(A) EM QUESTÃO, NÃO TEM DÉBITOS JUNTO A
ESTA BIBLIOTECA**

Em:..... /...../.....

.....
Carimbo e assinatura da **bibliotecária**