UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE – UNICENTRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA

NEIRISLÉIA FRANCISCONI DEL MOURO

CULTURA ORGANIZACIONAL, GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM BASE NA MERITOCRACIA: UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DO PARANÁ

GUARAPUAVA

2016

NEIRISLÉIA FRANCISCONI DEL MOURO

CULTURA ORGANIZACIONAL, GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM BASE NA MERITOCRACIA: UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DO PARANÁ

Dissertação apresentada como requisito Parcial à obtenção de grau de Mestre em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) - Mestrado Profissional em Administração, Área de Concentração: Estratégia, da UNICENTRO.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernando Lara
Coorientador: Prof. Dr. Silvio Roberto Stefano

GUARAPUAVA

2016

Ficha elaborada pela Biblioteca da Unicentro-Guarapuava, Campus Santa Cruz

M867c

Del Mouro, Neirisléia Francisconi
Cultura organizacional, gestão por competências e avaliação de desempenho com base na meritocracia: um estudo em uma cooperativa agroindustrial do Paraná / Neirisléia Francisconi Del Mouro.– Guarapuava: Unicentro, 2016.
xiv, 127 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Programa de Pós-Graduação em Administração; área de concentração: Estratégia.
Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernando Lara;
Banca examinadora: Prof. Dr. Silvio Roberto Stefano, Profa. Dra. Joseane Pontes, Prof. Dr. Antonio João Hocayen da Silva.

Bibliografia

1. Administração de Empresas. 2. Avaliação de Desempenho. 3. Cultura Organizacional. 4. Cooperativas. 5. Gestão por Competência. I. Título. II. Programa de Pós-Graduação em Administração.

CDD 20. ed. 658.402

TERMO DE APROVAÇÃO

NEIRISLÉIA FRANCISCONI DEL MOURO

CULTURA ORGANIZACIONAL, GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM BASE NA MERITOCRACIA: UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DO PARANÁ

Dissertação aprovada em 06/05/2016 como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional em Administração, Área de concentração Estratégia, da Universidade Estadual do Centro Oeste, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Dr. Luiz Fernando Lara
PPGADM / Unicentro

Coorientador: Dr. Silvio Roberto Stefano
PPGADM / Unicentro

Profª Dra. Joseane Pontes
PPGEP / UTFPR

Profº. Dr. Antonio João Hocayen da Silva
Unicentro – DEADM / Irati

Guarapuava, 06 de maio de 2016.

AGRADECIMENTO

Primeiramente agradeço a Deus, por tudo o que sou e por tudo o que Ele é em minha vida.

Ao meu amado esposo, Paulo, que me apoiou durante este período, suportando minhas ausências, dividindo comigo as minhas angústias e lutas. Sem seu amor eu não conseguiria chegar até aqui!

Aos meus filhos Paulo Daniel e Luiz Guilherme e norinha Gisele pelo incentivo e apoio.

Ao meu netinho querido, Miguel Augusto que me deu a alegria necessária para continuar.

Aos meus pais, meus irmãos, cunhados, sobrinhos, sobrinhos netos, por me fazer lembrar que Deus sempre me amou primeiro...

Ao meu orientador Profº Dr. Luiz Fernando Lara e meu coorientador, profº Dr. Silvio Roberto Stefano pela orientação na realização desta dissertação, conhecimento transmitido e experiência compartilhada. O meu muito obrigada!

Aos membros da banca, pelas importantes observações e sugestões para o aprimoramento deste trabalho.

A todos os professores do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, que contribuíram com minha formação acadêmica. Em especial, ao professor profº Dr. Marcos Roberto Kühl, pelas valiosas contribuições neste trabalho.

Aos meus amigos e colegas, que acompanharam a minha caminhada acadêmica, desde a aprovação no vestibular até a obtenção do título de Mestre, em especial à Patricia Inez da Silva Carvalho e Josiani Aparecida Karpinski.

Aos meus irmãos em Cristo, que estiveram orando por mim.

À Cooperativa estudada, pela autorização e principalmente pelo apoio e atenção dados para a realização deste estudo.

Não poderia esquecer de agradecer a colaboradora Adeline, que me acompanhou durante a aplicação dos questionários, me auxiliando grandemente na realização desta pesquisa.

Aos meus alunos que me acompanharam e me apoiaram durante este processo.

Finalmente, a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste sonho.

RESUMO

DEL MOURO, N. F. **Cultura organizacional, gestão por competências e avaliação de desempenho com base na meritocracia:** Um estudo em uma cooperativa agroindustrial do Paraná, 2016. 127 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Estadual do Centro Oeste, Guarapuava, 2016.

As cooperativas têm se consolidado no cenário econômico e social no Brasil, possuindo sua filosofia própria, que busca unir o desenvolvimento econômico e bem-estar social. Dentre os ramos cooperativos existentes, destaca-se o agropecuário, o qual possui o maior número de cooperativas e cooperados no Brasil (OCB, 2015). Entretanto, as cooperativas buscam desempenhar seu papel, em um cenário altamente competitivo, que exige uma postura estratégica, implicando na utilização de novos sistemas gerenciais, na busca pela maximização do desempenho, com a aplicação eficiente dos recursos disponíveis, sem desprezar os princípios que regem a sua constituição. O objetivo principal deste estudo foi analisar a relação entre a cultura organizacional, a meritocracia e o processo de avaliação de desempenho por competências na Cooperativa Agroindustrial Alfa. Esta dissertação está inserida na linha de pesquisa ligada à estratégia, sob a perspectiva da Visão baseada em recursos (VBR). A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem quantitativa. Os dados foram coletados por meio de questionários estruturados, aplicados aos colaboradores da Cooperativa, em quatro áreas funcionais. A população constituiu-se de 288 colaboradores e obteve-se 159 questionários válidos, representando 94,7% de confiança e 5,3% de erro amostral. O instrumento de pesquisa foi constituído de 48 questões fechadas e para a sua análise foi utilizado o pacote estatístico SPSS. Por meio das análises estatísticas utilizadas foi possível identificar que existe uma forte relação entre os construtos pesquisados, na percepção dos pesquisados e o modelo utilizado para o estudo possui um alto poder de explicação entre as questões e construtos. Identificou-se que o construto cultura apresentou maior média e menor desvio padrão, indicando que trata-se de uma organização que se preocupa com a perpetuação de seus elementos culturais arraigados nos seus fundadores/idealizadores e que a sua cultura organizacional é percebida, interpretada e praticada pelos seus colaboradores por meio de sua missão, visão e valores estabelecidos, segundo o propósito do negócio. Em contrapartida, o construto que apresentou menor média, foi a meritocracia, que pode ser justificado pelo fato de tratar-se de uma organização com doutrina e princípios próprios, existindo desta forma certa contrariedade entre as origens cooperativistas e o ambiente altamente acirrado que exige a aplicação de práticas gerenciais nos moldes de organizações privadas. Quando se trata da aplicação da meritocracia no processo de avaliação de desempenho por competências, observa-se que alguns elementos culturais possuem maior alinhamento com as competências estabelecidas pela Coooperativa Alfa e diante disso, são mais associados à aplicação do mérito.

Palavras-chave: avaliação de desempenho; cultura organizacional; gestão por competência.

ABSTRACT

DEL MOURO, N. F. **Organizational culture, management by competence and performance evaluation based on meritocracy:** A study in an agroindustrial cooperative in Paraná. 2016. 127 f. Dissertation (Professional Master in Business Administration) – Universidade do Centro-Oeste, Guarapuava, 2016.

Cooperatives have been consolidated in the economic and social scenario in Brazil, possessing its own philosophy, which seeks to unite the economic development and social well-being. Among the existing cooperative branches, agriculture has the largest number of cooperatives and cooperative members in Brazil (OCB, 2015). However, cooperatives seek to play its role in a highly competitive scenario, which demands a strategic posture, resulting in the use of new management systems, in the quest for maximizing performance, with the efficient application of available resources without disregarding the principles governing their constitution. The main objective of this study was to analyze the relationship between the organizational culture, the meritocracy and the process of performance evaluation for competence at *Cooperativa Agroindustrial Alfa*. This dissertation is inserted in the line of research linked to strategy, from the perspective of resource-based view (RBV). The research is characterized as descriptive, with quantitative approach. The data were collected through structured questionnaires applied to the collaborators of the cooperative in four functional areas. The population consisted of 288 collaborators and 159 valid questionnaires were obtained, representing 94.7% of confidence and 5.3% of sampling error. The research instrument consisted of 48 closed questions and for its analysis the statistical package SPSS was used. Through the statistic analysis used it was possible to identify that there is a strong relation between the researched constructs, in the perception of the researchers and the model used for the study has a high power of explanation between the questions and the constructs. It was identified that the construct culture presented higher average and lower standard deviation, indicating that it is an organization that worries about the perpetuation of it's cultural elements, deep-rooted in his founders / idealizers and that it's organizacional culture is realized, interpreted and practiced by it's collaborators through their mission, vision and established values, according to the purpose of the business. In contrast, the construct with the lowest average was meritocracy, which can be justified by the fact that this is an organization with their own doctrine and principles, and there is thus a certain opposition between the cooperative origins and the highly acrimonious environment that requires application of management practices along the lines of private organizations. When it comes to the application of meritocracy in the performance evaluation by competence, it can be observed that some cultural elements have greater alignment with the powers established by *Cooperativa Alfa* and before that, are more associated with the application of merit.

Keywords: performance evaluation; organizacional culture; management for competence.

RESUMEN

DEL MOURO, N. F. **Cultura de la organización, capacidad de gestión y evaluación del desempeño basado en la meritocracia:** Un estudio realizado en una cooperativa agroindustrial de Paraná. 2016. 127 f. Disertación (Maestría Profesional en Administración de Empresas) - Universidade do Centro-Oeste, Guarapuava, 2016.

Las cooperativas han sido establecidas en el escenario económico y social en Brasil, con su propia filosofía, que busca unir el desarrollo económico y el bienestar social. Entre las ramas de cooperativas existentes, Se destaca el agropecuario lo cual posee el mayor número de cooperativas y cooperados en Brasil (OCB, 2015). Sin embargo, las cooperativas buscan desempeñar su papel en un escenario altamente competitivo, que requiere un enfoque estratégico, lo que implica el uso de nuevos sistemas de gestión en la búsqueda por la maximización del rendimiento, con un uso eficiente de los recursos disponibles, sin rechazar los principios de su constitución. El objetivo de este estudio fue analizar la relación entre la cultura organizacional, la meritocracia y el proceso de evaluación de desempeño en la Cooperativa Agroindustrial Alfa. Este trabajo se inserta en la línea de investigación vinculada a la estrategia, desde la visión de la teoría de recursos (VBR). La investigación se caracteriza como descriptivo, con enfoque cuantitativo. Los datos fueron recolectados a través de cuestionarios estructurados, aplicados a los empleados de la Cooperativa en cuatro áreas funcionales. La población fue constituida por 288 empleados y obtuvo 159 cuestionarios válidos, lo que representa 94,7 % de confianza y 5,3 % de error de la muestra. El instrumento de investigación consistió en 48 preguntas cerradas y su análisis se realizó utilizando el paquete estadístico SPSS. A través del análisis estadísticos utilizados fue identificado que hay una fuerte relación entre los constructos encuestados, en la percepción de los pesquisados y el modelo utilizado para el estudio posee un alto poder de explicación de las cuestiones y constructos. Se identificó que el constructo cultura presentó mayor media y menor desviación estándar, lo que indica que se trata de una organización que se preocupa por la perpetuación de sus elementos culturales arraigadas en sus fundadores/creadores y que su cultura organizacional que es percibida, interpretada y practicadas por sus empleados a través de su misión, visión y valores establecidos de acuerdo con el propósito del negocio. Por el contrario, el constructo que presentó media más baja, fue la meritocracia, que puede justificarse por el hecho de que se trata de una organización con doctrina y principios própios, existiendo de esta forma una cierta oposición entre los orígenes de cooperativas y el entorno altamente feroz/acirrado que requiere aplicación de las prácticas de gestión en los moldes de organizaciones privadas. Cuando se trata de la aplicación de la meritocracia en el proceso de evaluación de desempeño, se observa que algunos elementos culturales poseen una mayor alineación con las competencias establecidas por la Coooperativa Alfa y delante de eso, son más asociados a la aplicación de los méritos.

Palabras clave: evaluación del desempeño; cultura de la organización; gestión por competencia.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Descrição dos ramos de atividade das cooperativas.....28
Quadro 2 - Principais características das sociedades cooperativas e das sociedades de capital.....29
Quadro 3 - Competências na visão de diferentes autores.....46
Quadro 4 - Teorias e principais autores utilizados na construção do referencial teórico 71
Quadro 5 - Questões sobre avaliação de desempenho, critérios e principais autores 72
Quadro 6 - Questões sobre meritocracia, critérios e principais autores 73
Quadro 7 - Componentes da Identidade Organizacional da Cooperativa Alfa – 2015 74
Quadro 8 - Questões sobre cultura organizacional, critérios e autor.....74
Quadro 9 - Questões sobre competências, critérios e autor 76
Quadro 10 - Síntese dos métodos de pesquisa.....80
Quadro 11 - Interpretação do coeficiente de correlação.....95
Quadro 12 – Síntese dos resultados da pesquisa.....103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Alinhamento entre estratégia, cultura e RH.....43
Figura 2 – Competência, Habilidades e Atitudes (CHA).....50
Figura 3 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização 51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Análise de Cluster.....98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cooperativas registradas na OCEPAR - Ano 2014 36

Tabela 2 - Regras práticas sobre a dimensão do coeficiente Alfa de Cronbach.....79

Tabela 3 - Categorização dos respondentes quanto ao Gênero, Idade, Estado civil, Número de filhos, Instrução e Tempo de casa.....82

Tabela 4 - Construto Avaliação de desempenho 86

Tabela 5 - Construto Meritocracia.....87

Tabela 6 - Construto Cultura Organizacional.....89

Tabela 7 - Construto Competências 92

Tabela 8 - Resumo dos construtos 93

Tabela 9 – Verificação da intensidade em relação Avaliação de Desempenho, Meritocracia, Cultura organizacional e Competências 94

Tabela 10 – Correlação dos fatores do grupo 1.....99

Tabela 11 – Correlação dos fatores do grupo 2.....100

Tabela 12 – Comparativo das médias entre os outros construtos a partir do tempo de casa.....102

Tabela 13 - ANOVA 102

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI – Aliança Cooperativa Internacional

AFE – Análise Fatorial Exploratória

ANOVA – Análise de Variância

CAPES – Coordenação de aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CHA – Conhecimento, habilidade, atitude

CHAR – Conhecimento, habilidade, atitude, resultados

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social

KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*

MAPA – Ministério da agricultura, pecuária e abastecimento

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OCEPAR – Organização das Cooperativas do Paraná

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

PIB – Produto Interno Bruto

RBV - *Resource-Based View Theory*

RH – Recursos Humanos

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

VBR – Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14
1.2 OBJETIVOS 20
1.2.1 Objetivo Geral 20
1.2.2 Objetivos Específicos 20
1.3 JUSTIFICATIVA 20
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO 22

2 REFERENCIAL TEÓRICO 23
2.1 COOPERATIVISMO E COOPERATIVAS 23
2.1.1 Cooperativismo no Brasil 26
2.1.2 Cooperativismo no Paraná 34
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL EM COOPERATIVAS 38
2.3 GESTÃO DE PESSOAS 41
2.3.1 Alinhamento Estratégico da Gestão de Pessoas e a Visão Baseada em Recursos (VBR) 41
2.3.2 A Gestão Estratégica de Pessoas 43
2.3.3 A Gestão de Pessoas por Competências 45
2.3.4 Avaliação de desempenho 56
2.4 GESTÃO POR MERITOCRACIA 62

3 METODOLOGIA DO ESTUDO 67
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA 67
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA 68
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS 68
3.4 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA 70
3.5 CONSTRUÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO PARA ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 70
3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS 77
3.6.1 ETAPAS ESTATÍSTICAS 77

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS 82
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA 82

4.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA – AFE 85
4.2.1 Análise fatorial do construto Avaliação de desempenho, Cultura organizacional, Meritocracia e Competências 85
4.2.2 Análise fatorial do construto Meritocracia 87
4.2.3 Análise fatorial do construto Cultura Organizacional 89
4.2.4 Análise fatorial do construto Competências 91
4.2.5 Análise de correlação entre os construtos: Avaliação de Desempenho, Meritocracia, Cultura organizacional e Competências 94
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 106
REFERÊNCIAS 111
APÊNDICE 1 125

1 INTRODUÇÃO

A partir de 1906, nasceram e se desenvolveram as cooperativas no meio rural, idealizadas por produtores agropecuários, muitos deles de origem alemã, italiana e holandesa. Os imigrantes trouxeram de sua pátria a bagagem cultural, o trabalho associativo e a experiência de atividades familiares comunitárias, que os motivaram a organizar-se em cooperativas (OCB, 2015a).

No sul do Brasil, as cooperativas agropecuárias passaram a desempenhar papel importante no desenvolvimento econômico e social em suas localidades, como exemplo podem ser citados no Paraná: Cooperativa Coamo, na cidade de Campo Mourão, Cooperativa Agroindustrial Lar, em Medianeira, Cooperativa Cocamar, localizada em Maringá, Cooperativa Witmarsum na localidade de Witmarsum em Palmeira; Castrolanda Cooperativa Agroindustrial na localidade de Castrolanda em Castro; Batavo Cooperativa Agroindustrial em Carambeí e Cooperativa Agrária Agroindustrial na localidade de Entre Rios em Guarapuava, entre outras.

Desse modo, o movimento cooperativista tem se consolidado no cenário econômico e social do Brasil por sua filosofia capaz de unir o bem-estar social e o desenvolvimento econômico. Entretanto, como os princípios do sistema cooperativista visam priorizar e maximizar a satisfação de seus associados, além de melhorar a lucratividade dos cooperados, percebe-se o grande desafio do cooperativismo diante do ambiente competitivo existente (ENSSLIN et al., 2014).

Dentre os ramos cooperativos, destaca-se o agropecuário, o qual possui o maior número de cooperativas e cooperados no Brasil. Esse ramo estende-se por todo o território nacional e participa ativamente das exportações, além de abastecer o mercado interno de produtos alimentícios. O leque de atividades econômicas abrangidas por esse ramo e a sua participação no PIB é significativa em quase todos os países. Tem-se ainda, que os serviços alcançam toda a cadeia produtiva, desde a assistência técnica, armazenagem, industrialização e comercialização dos produtos, até a assistência social e educacional aos cooperados (OCB, 2015b).

Uma das principais contribuições das cooperativas agroindustriais paranaenses é a geração de emprego. Cada vez mais essa área vem exigindo pessoas especializadas e qualificadas para uma gestão profissional de forma que objetivos econômicos e sociais possam ser alcançados. Contudo, um dos grandes

desafios internos dessas organizações é contar com um quadro de colaboradores aptos, dotados de competências individuais, alinhadas às competências organizacionais. Como qualquer organização empresarial, elas passam a sofrer a pressão dos elementos presentes no ambiente externo do qual fazem parte.

Nessa perspectiva, segundo Jairo Martins, superintendente da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), diante de um cenário de instabilidade econômica e crise política, observado mundialmente, exige-se das organizações um posicionamento diferenciado e estratégico (OCB, 2015c). Nesse sentido, o caminho está em maximizar o desempenho com a melhor aplicação dos recursos que se dispõe, respeitando os limites da sustentabilidade e prezando, logicamente, por uma postura ética. Desse modo, as organizações, cada uma com suas características, devem buscar se moldar e se posicionar de forma competitiva. Fica claro, portanto, a importância de se ter um programa efetivo de gestão, que seja constante e vise à excelência (BRASIL COOPERATIVO, 2015).

Nesse sentido, as forças do mercado e os ambientes social, cultural e legal se tornam elementos importantes na elaboração e implementação das políticas e práticas de gestão de pessoas (ALBUQUERQUE, 2002; PAAUWE, 2004; BREWSTER, 2006). Contudo, não são apenas os elementos presentes no ambiente externo que passam a afetar as cooperativas em suas políticas de gestão de pessoas, pois os aspectos internos também necessitam ser considerados. Dentre esses, a cultura organizacional se destaca, entretanto, apesar da sua relevância, observa-se que ela é uma questão estratégica pouco (ou nada) trabalhada na gestão operacional (MARRAS, 2011).

E mais ainda, cuidar dos valores, das crenças, dos ritos, da manutenção da figura dos heróis, dos tabus etc, enquanto elementos fundamentais para perpetuar os valores culturais a serem praticados na organização, é uma responsabilidade percebida somente em organizações efetivamente preocupadas com o indivíduo e com o seu comportamento no mundo do trabalho (GONÇALVES et al., 2006; MARRAS, 2011).

Com esse intuito é possível compreender a proposta da Visão Baseada em Recursos (VBR), uma perspectiva fundamentada na ideia de que seleção, obtenção e disposição de recursos e desenvolvimento de competências essenciais ou de difícil imitação resultam em diferenciação e geração de vantagem competitiva. As empresas obtêm suas vantagens competitivas por meio da implementação de estratégias que exploram suas forças internas, respondendo às oportunidades do ambiente, de forma

a neutralizar as ameaças externas, onde a heterogeneidade das organizações e os recursos tangíveis e intangíveis são vistos como fonte de geração de vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

Diante do contexto, em que as organizações estão inseridas e da busca de novos sistemas e modelos gerenciais, o capital intelectual e as competências do trabalhador tornaram-se um diferencial competitivo para as organizações que almejam garantir competitividade no mercado (TERRA, 2000; DUTRA, 2007; FRAGOSO, 2009).

Devido à disputa por colaboradores qualificados, que estejam comprometidos e dispostos a contribuir para os propósitos das organizações que as empregam, as dificuldades para mantê-los motivados e o aumento do *turnover* têm ampliado o interesse das organizações por estratégias de gestão de pessoas (BARBOSA, 1999; DUTRA, 2007; CHAVES, 2012).

Segundo Fragoso (2009) o contexto atual da gestão de pessoas caracteriza-se pela capacidade de inovar em ações que garantam sustentabilidade às organizações diante da competitividade e novas estratégias, de forma a usufruir dos talentos humanos, na aplicação de ações concretas na conquista, retenção, desenvolvimento de talentos e acima de tudo, na gestão de competências para o alcance dos resultados.

Esta transformação que ocorreu na concepção tradicional das políticas de gestão de recursos humanos levou ao alinhamento definitivo das práticas organizacionais às estratégias empresariais, incorporando-se o conceito de competências, como base do modelo para se gerenciarem pessoas (BERMAN, 2000; CARBONE et al., 2005, 2009; FLEURY; FLEURY, 2010; BANOV, 2010). Estudos realizados em diversos países, por vários autores, apresentam diversas abordagens sobre competências, passando por diferentes filiações teóricas e acadêmicas. Nos Estados Unidos: McClelland (1973); Prahalad e Hamel (1990); Green (2000). Na França: Zarifian (1993) e Le Boterf (2003). Na Inglaterra: Spencer e Spencer (1993). No Brasil: Fleury e Fleury (2000, 2004, 2010); Boog (2000); Dutra (2001, 2007) e Carbone et al. (2009).

Embora possuindo diferentes definições e sofrendo influências culturais, de valores e experiências de cada um, o significado de competências está associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (competência do indivíduo),

das organizações (*core competences*) e dos países (formação de competências e sistemas educacionais) (FLEURY; FLEURY, 2001a).

A compreensão de competência, no entanto, está muito ligada ao que ficou conhecido como os “Pilares das Competências”, formados pelas letras CHA, que formam as combinações sinérgicas: Conhecimento, Habilidade e Atitude (CARBONE et al., 2005). Entretanto, Le Boterf (1994, p. 16) afirma que a competência “[...] não reside nos recursos (saberes, conhecimentos, capacidades, habilidades) a serem mobilizados, mas na própria mobilização desses recursos”. Para o indivíduo ser considerado competente, não basta ter conhecimentos, habilidades e atitudes, é fundamental que aplique isso dentro da empresa (OLIVEIRA, 2012; FERNANDES, 2013).

Usufruir dos talentos humanos com sabedoria é aliar as ações concretas de conquistar, reter, aplicar e desenvolver talentos e acima de tudo gerir as competências para o alcance dos resultados (FRAGOSO, 2009). Isso pode ser alcançado a partir da gestão por competências que visa desenvolver de forma consistente as competências organizacionais e individuais e serve de base para estruturar os vários processos de gestão de pessoas (FERNANDES, 2013).

Outro desafio das organizações é medir o seu desempenho. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 11) “[...] não se pode melhorar o que não se pode medir”. Contudo um grande desafio se impõe à gestão por competências quando adotada nas organizações: a avaliação de desempenho, que é um dos processos de gestão de pessoas que tem sido muito discutido, principalmente no que diz respeito aos resultados obtidos por meio desta ferramenta gerencial, que visa contribuir para o mapeamento do potencial humano, propondo com isso, desenvolver as competências do colaborador, a serem utilizadas da melhor forma, tanto para o indivíduo, quanto para a organização, na tomada de decisão (PONTES, 2008).

Pode-se observar que os programas de avaliação de desempenho obtiveram uma evolução ao longo do tempo. Nos conceitos tradicionais havia a preocupação em medir o desempenho do empregado para comparação entre as suas competências e as exigências de seu trabalho, já nas concepções contemporâneas é enfatizado o desenvolvimento humano atrelado aos objetivos estratégicos organizacionais (DEL MOURO; STEFANO, 2013).

Fragoso (2009) ainda complementa que a avaliação do capital humano realizada de forma constante, possibilita 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.

Desta maneira, a meritocracia existe em uma organização a partir do momento que passa a ser entendida como valor integrante da cultura organizacional, que nada mais é do que um conjunto de elementos como a ideologia, crenças coerentes, pressupostos básicos, grupos de valores compartilhados, compreensões importantes, desejos coletivos, ideias programadas 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 (SILVA; FADUL, 2011).

A meritocracia é um valor cultural na organização, uma crença que implica em atitudes, em ações. É importante ressaltar que o discurso meritocrático está fundamentado na importância atribuída ao valor do reconhecimento pela competência e seus desempenhos individuais. Para os antimeritocráticos, a meritocracia se caracteriza como uma ameaça externa originada pelo neoliberalismo, pela globalização e pelas elites, entre outros. A meritocracia rejeita a mobilidade organizacional advinda de critérios outros que não se refiram ao desempenho individual, definido no interior de um enquadramento institucional específico (BARBOSA, 2014). Sua aplicação nem sempre tem soluções satisfatórias, pela tendência da organização focar nos instrumentos de avaliação e ignorar os elementos culturais, nos quais, geralmente, concentram-se as causas fundamentais do problema (CHAVES, 2012).

Diante desta explanação, apresentar-se-á a seguir a questão norteadora desta pesquisa.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2015d) o Cooperativismo “[...] é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social”, ou seja, seu ambiente possui princípios próprios e distintos de outras sociedades (gestão democrática, participação econômica dos membros, adesão voluntária e livre, interesse pela comunidade, intercooperação, educação, formação e informação, autonomia e

independência), que resultam em uma cultura organizacional diferenciada em relação às demais organizações.

Entretanto, mesmo havendo tais distinção, as cooperativas encontram-se inseridas em um contexto econômico e social em que o resultado organizacional é o mais importante fator de medição de desempenho. Para atuarem neste mercado competitivo, estas organizações também precisam constantemente se organizar estrategicamente de modo a alcançar seus objetivos e satisfazer seu público interessado nos resultados.

Nesse sentido, a cultura corporativa passa a estar calcada em competências gerenciais, como recursos principais à formulação de estratégias das empresas, que visam manter um diferencial competitivo no mercado (PELISSARI, 2007), considerando que as cooperativas, como qualquer outra organização precisam alcançar condições que as destaquem no cenário econômico e agroindustrial.

Um caminho para isso é desenvolver competências que as tornem únicas, diferenciadas e a gestão de pessoas passa a ocupar papel de destaque na administração estratégica organizacional e aí, a avaliação de desempenho torna-se um instrumento de extrema importância para medir os resultados dos colaboradores, alinhar e desenvolver competências.

Por outro lado, a avaliação de desempenho é um processo que tem sido motivo de preocupação para os gestores, que muitas vezes adotam critérios e modelos teóricos, provenientes de outras instituições, nem sempre respeitando a cultura organizacional, os valores e a política de pessoal da organização em que está sendo aplicado (GONÇALVES et al., 2006).

Considerando então, que as cooperativas possuem uma filosofia própria, que vislumbra 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, segundo a utilização de práticas gerenciais e mecanismos que as tornem competitivas, no desempenho e em suas competências essenciais, faz-se o seguinte questionamento: **Qual a relação entre a cultura organizacional, a meritocracia e o processo de avaliação de desempenho por competências, aplicadas no processo de gestão organizacional de uma cooperativa agroindustrial do Paraná?**

No tópico a seguir são apresentados os objetivos e a justificativa que nortearam o presente estudo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre a cultura organizacional, a meritocracia e o processo de avaliação de desempenho por competências na Cooperativa Agroindustrial Alfa - PR.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Identificar quais são os aspectos culturais que permeiam as ações da organização em estudo;
b) Realizar levantamento das competências organizacionais estabelecidas pela Cooperativa;
c) Identificar os aspectos da meritocracia na Cooperativa ligada às competências organizacionais utilizadas na gestão.

1.3 JUSTIFICATIVA

As cooperativas possuem formas organizacionais específicas que combinam objetivos empresariais e sociais articulados conjuntamente. A gestão social e empresarial seriam comparadas com as duas faces da mesma moeda, ou seja, são complementares e indispensáveis para uma gestão cooperativa de sucesso. Para que isso ocorra, a cooperativa precisa ser bem administrada, de modo que os dois tipos de gestão sejam promovidos de forma igualitária, de maneira que haja complementariedade, para cumprir com os objetivos das organizações cooperativas (SOUSA et al., 2014).

Desta forma, o desafio destas organizações cooperativas é se adaptarem à evolução global das relações comerciais e para isso precisam atravessar por um processo contínuo de aperfeiçoamento e reflexão acerca de suas ferramentas

organizacionais, devido às suas necessidades de concorrerem com as empresas privadas. Para se manterem competitivas diante de uma economia neoliberal, as cooperativas passaram a rever suas práticas gerenciais por meio da imposição de um olhar empresarial (BIALOSKORSKI NETO, 2009).

Muitos podem se perguntar: Por que algumas organizações crescem mais que outras? É a forma como os recursos são utilizados pelas mesmas, em sua combinação e exploração, tornando-se assim difícil de imitar ou mesmo se obter. A estratégia se concentra na busca pela criação de vantagem competitiva (DUTRA, 2001; BARNEY; HESTERLY, 2011).

As organizações que já conseguiram compreender a nova estrutura humana surgida em decorrência das mudanças no mercado pensam o fator humano como estratégico e de grande importância nos processos decisórios, na busca do questionamento de como as empresas podem se tornar altamente competitivas utilizando as pessoas como fator determinante para isso (FRAGOSO, 2009).

Fleury (2002) considera que a crescente competitividade entre as empresas, bem como a globalização, a partir da década de 1990, promoveu o alinhamento das estratégias organizacionais com as políticas de gestão de pessoas, incorporando o conceito de competência às práticas organizacionais.

Daí, a pensar em competências, remete-se à necessidade de se avaliar com justiça o colaborador, permitindo mensurar a sua contribuição para o cumprimento dos objetivos organizacionais. A avaliação por competências é um processo que permite aos gestores o aprimoramento e desenvolvimento das competências organizacionais e individuais, buscando a correção, a melhoria contínua e o direcionamento aos objetivos estratégicos (CARBONE et al., 2009).

Neste caminho, no cerne da gestão por competências está a meritocracia e desta forma, o competente tem mérito e alcança resultados pelo mérito de suas competências. Com base nessa ideologia, para a alta administração, a implantação da meritocracia é a solução existente para o aumento dos resultados organizacionais e a sobrevivência no mercado (BARBOSA, 2014). Entretanto, existe uma lacuna entre a linha ideológica e de execução em sua plena implantação, muitas vezes ocorrida por elementos da cultura brasileira que influenciam no processo de avaliação de desempenho e consequentemente, na atribuição do mérito (CHAVES; CANÇADO, 2013).

Diante do que foi exposto, o presente estudo se justifica primeiramente por atender às demandas existentes na organização em estudo, como também para ampliar a compreensão sobre as relações entre a gestão estratégica de pessoas, por meio da gestão por competências, inserindo como variável a meritocracia dentro de uma cultura no processo de avaliação de desempenho, existente no âmbito cooperativo, como também, para a disseminação do conhecimento para profissionais envolvidos na função de gestores e outros interessados no assunto, principalmente pela triangulação teórico-empírica entre cultura organizacional, avaliação de desempenho por competências e meritocracia.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação, além desta introdução em que se busca expor o tema, a questão de pesquisa, os objetivos da dissertação e sua justificativa, apresenta mais quatro partes: o capítulo 2, em que é abordada a revisão teórica, a partir de conceitos dos principais assuntos a serem estudados. O capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos aplicados na pesquisa, detalhando-se a caracterização da pesquisa, definição da população e amostra, técnicas e instrumentos de coleta de dados e análise dos dados. O capítulo 4 traz a apresentação e análise dos resultados, seguido pelo último capítulo que discorre sobre as considerações finais, recomendações, limitações de estudo e sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar ao leitor a fundamentação teórica e revisão da literatura sobre o Cooperativismo, Cooperativas no Brasil e no Estado do Paraná. Na sequência, para embasamento do estudo serão explanados os temas Cultura Organizacional e Cultura Organizacional em Cooperativas, Gestão de Pessoas, incluindo o tema de Gestão por Competências e a Gestão por Meritocracia.

2.1 COOPERATIVISMO E COOPERATIVAS

Conforme aponta Guazzi (1999) o cooperativismo diz respeito a um processo associativo, mediante o qual homens livres se associam juntando forças de produção, capacidade de consumo e suas poupanças, com a finalidade de se desenvolverem de forma econômica e social visando à elevação do seu padrão de vida, como também, beneficiando a sociedade em geral com o aumento e barateamento da produção, do consumo e do crédito.

A palavra cooperação vem do latim *cooperari*, que significa trabalhar em conjunto com alguém, buscando-se com o espírito cooperativista, resolver problemas sociais por meio de transações econômicas e isso acontece com a união de esforços entre as pessoas (PINHO, 1982 apud ARAÚJO; SILVA, 2011), representando a oportunidade de superar dificuldades em torno de necessidades e objetivos comuns à classe trabalhadora e de diversas categorias profissionais e segmentos produtivos (SPAREMBERGER et al., 2011).

Em 1843, na Inglaterra, alguns operários tecelões de flanela da pequena cidade de Rochdale, se reuniram com o objetivo de identificar uma saída à ameaça iminente de miséria. Depois de estudarem diversas alternativas, concluíram que o único meio era a conquista dos direitos políticos pelo povo e, fundamentados nas ideias socialistas de Robert Owen, decidiram criar um armazém cooperativo de consumo. Não imaginavam eles que este ato se concretizaria na matriz do cooperativismo, representando desta forma a semente dos movimentos cooperativistas (VASCONCELOS, 2015).

De acordo com Bialoskorski Neto (1998) a cooperação se consolida no final do século XIX, por meio da disseminação de organizações construídas sob a égide

doutrinária do cooperativismo, e se organiza em nível mundial por meio de organizações, como a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), presente nos cinco continentes, congregando diferentes tipos de empreendimentos cooperativistas, como por exemplo, os setores agropecuários, de consumo, de trabalho, de crédito etc.

A ACI foi criada em 1985, com a realização do I Congresso Internacional de Cooperativismo, em Londres. Esta entidade foi a primeira organização não governamental a quem as Nações Unidas concedeu, em 1946, o *status* de órgão consultivo. Trata-se de uma associação independente, que reúne, representa e serve às cooperativas em todo o mundo. Seu principal objetivo é a promoção do fortalecimento das cooperativas autônomas, mediante atividades de âmbito internacional, regional e nacional (OCB-MT, 2015).

Segundo a OCB-MT (2015) desde o surgimento da primeira Cooperativa em Rochdale, o Cooperativismo teve duas tendências: a) ocupar todos os setores da economia e; b) estender-se a todos os países do mundo.

O cenário em que as organizações estão inseridas apresenta uma tendência de competição, que muitas vezes resulta na precarização do trabalho e exclusão social. À medida em que essa força marginal da economia cresce e se fortalece, surgem também, por outro lado, as práticas cooperativistas, entendidas como formas de inserção econômica que, na maioria das vezes, se formalizam, sem, no entanto, carregar com elas os elementos constitutivos da economia formal capitalista, sobretudo, a busca excessiva da concorrência, da exploração do trabalho, do lucro e da propriedade individual (OLIVEIRA, 2006).

Para a OCB (2015d) o cooperativismo é fundamentado na união de pessoas e não no capital, buscando atender às demandas do grupo e não do lucro, visando à prosperidade do todo e não a individual. Os resultados positivos alcançados, ou seja, as sobras, são distribuídas entre todos, de acordo com a produtividade de cada indivíduo. Conforme o artigo 442 da Lei nº 8.949 de 1994, parágrafo único, qualquer que seja o ramo de atividade da sociedade cooperativa, não existe vínculo empregatício entre elas e seus associados, nem entre estes e os tomadores de serviços daquela.

Trata-se de um movimento consistente e pacífico; pois não exerce a coação e a violência como instrumentos de conquista e expansão (GUERRA JUNIOR, 2013). Nas corporações privadas, o controle é exercido pelo grupo detentor da maioria dos votos do conselho (BERLE; MEANS, 1932 apud ZYLBERSZTAJN, 1994), já nas

corporações cooperativas, as decisões do conselho são tomadas com base no princípio um homem – um voto, independente da participação do cooperado no capital da empresa ou de seu movimento enquanto produtor (ZYLBERSZTAJN, 1994).

O termo “cooperativa” foi definida em Manchester, na Inglaterra, em 1995, no Congresso do Centenário da Aliança Cooperativa Internacional, como uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades comuns, de ordem econômica, social e cultural, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida (BORGES, 2011).

Ao longo do processo de formação social, as cooperativas foram interpretadas como instrumento transformador da realidade dos seus associados, pois têm como objetivo amenizar os efeitos perversos causados pela lógica capitalista (FAVACHO, 2012). E ainda perpassando o tempo, o cooperativismo constitui-se como uma das formas mais avançadas de organização da sociedade (SPAREMBERGER et al., 2011).

Por outro lado, observa-se que as cooperativas associam objetivos empresariais e sociais e a gestão cooperativa deve, portanto, contemplar ao mesmo tempo, esses dois aspectos, atendendo à gestão social e empresarial destas organizações (AMODEO, 2006; SOUSA et al., 2014; ENSSLIN et al., 2014). O êxito de uma cooperativa envolve o sucesso econômico e social, como também a definição de sua missão, visão, princípios e valores, sem ferir as diretrizes da Lei que define o cooperativismo. Como em qualquer outro tipo de organização, o trabalho em uma cooperativa gera resultado, que pode ser econômico ou não. Cabe destacar que o resultado econômico de uma cooperativa é obtido segundo o esforço comum (SPAREMBERGER et al., 2011).

> Dessa forma, é inserida nesse contexto, a dialética da cooperativa: de um lado, ao atuar em uma economia capitalista, com uma perspectiva não capitalista; e de outro, no estabelecimento de formas que não privilegiem dominação ou a concentração do poder (GUERRA JUNIOR, 2013, p. 57).

O Sistema Cooperativista, ao procurar atender às necessidades do seu cooperado/associado/sócio, o faz com inteligência socioeconômica e cultural. Se não agir desta forma poderá sofrer o revés de suas expectativas e de seus objetivos. A cultura (significando conhecimento), pode atuar como elemento de transformação social e econômica, como vetor de combate à pobreza, de fortalecimento dos valores

comunitários, solidários e participativos, ou seja, de integração social (GUERRA JUNIOR, 2013).

Guerra Junior (2013, p. 56) ainda destaca algumas vantagens econômicas resultantes do cooperativismo:

> a) a obtenção do justo preço dos produtos e serviços, decorrentes do fato de a cooperação gerar a economia de escala; b) o surgimento de uma organização econômica que possibilita *e gera* a supressão, nas cadeias econômicas, de intermediários e seus lucros; c) a negociação em larga escala, com consequente aumento do poder de barganha; d) o alcance estratégico de melhores mercados e a dedicação a atividades secundárias, embora importantes, para alavancarem todo o processo produtivo.

Em 2015, mais de um bilhão de pessoas estão ligadas ao cooperativismo. As cooperativas geram mais de 100 milhões de empregos diretos e as 300 maiores cooperativas monitoradas internacionalmente somam ativos no valor de US$ 2,5 trilhões. Na lista das 300 maiores cooperativas do globo, seis são brasileiras: Copersucar, Coamo, Aurora, Cooxupé, Unimed Rio e C.Vale (OCB, 2015e).

Observa-se portanto, que o cooperativismo tem um papel importante para mitigar as diferenças sociais e econômicas, por meio da geração de emprego e renda e distribuição equitativa da riqueza. A seguir, será apresentado o cenário do Cooperativismo no Brasil, de forma a contribuir para uma maior compreensão sobre o tema.

2.1.1 Cooperativismo no Brasil

Embora o estudo esteja focado na visão cooperativista tradicional, é importante citar que além da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que é a representante oficial das cooperativas e do cooperativismo no país, existem as cooperativas populares, cuja gestão é realizada pelos próprios cooperados, característica que as diferencia das cooperativas tradicionais. Cançado (2005, p. 13) as conceitua como “[...] organizações autogestionárias de grupos populares, em que a propriedade dos meios de produção é coletiva, integrando três dimensões: econômica, social e política”. Ainda segundo o autor, o cooperativismo popular surge no país como parte de um movimento maior, denominado “economia solidária”, em que o seu fundamento está na autogestão e em sua maioria, não faz parte do sistema

de representação do cooperativismo no país. Na lei nº 5.764/72 não há menção de cooperativas populares, e sim, cooperativas.

No Brasil, a cultura da cooperação é observada desde a época da colonização portuguesa, processo que veio a emergir no Movimento Cooperativista Brasileiro surgido no final do século 19, estimulado por funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários, para atender às suas necessidades. A primeira cooperativa de consumo de que se tem registro no Brasil é denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, localizada em Ouro Preto (MG), no ano de 1889. Logo expandiu-se para Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul e Minas Gerais (OCB, 2015a).

Em 1902, surgiram as cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul, por iniciativa do padre suíço Theodor Amstadt. Os imigrantes trouxeram de seus países de origem a bagagem cultural, o trabalho associativo e a experiência de atividades familiares comunitárias, que os motivaram a organizar-se em cooperativas (OCB, 2015a). Ainda no século XIX, nasciam as organizações que se tornaram destaques do cooperativismo brasileiro: as agropecuárias. A primeira registrada foi a Società Cooperativa delle Convenzioni Agricoli, fundada no Rio Grande do Sul, na região de Veranópolis, em 1892 (MAPA, 2006).

O desafio do setor cooperativista brasileiro é mostrar à sociedade que, por ser um movimento solidário, é capaz de implantar um modelo com fortes bases calcadas no conceito de sustentabilidade, de forma a promover o desenvolvimento econômico, o respeito ao meio ambiente e inserir o ser humano na repartição das riquezas geradas no processo (MAPA, 2006).

O Brasil possui extensão territorial superior a 8,547 milhões de quilômetros quadrados e população superior a 202 milhões de habitantes e apresenta um Produto Interno Bruto de 4,84 trilhões de reais, sendo a agricultura responsável por 23% deste e por 37% de empregos. O país responde por três quintos da produção industrial latino americana. Um dos setores mais dinâmicos no intercâmbio internacional é o agronegócio, tendo as exportações de produtos do setor representando 41% do total de exportações brasileiras (OCEPAR, 2014).

O movimento cooperativista no Brasil, atua em 13 ramos de atividades diferentes: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo e lazer e esta divisão em ramos foi estabelecida pela OCB em 1993, levando em conta as diferentes

áreas em que o movimento atua (OCB, 2015f). Juntos somam 6.603 cooperativas, onde 56% delas pertencem a três setores: agropecuário (1.561), transporte (1095) e crédito (1042). A região sul concentra 1.011 cooperativas (OCB, 2013). Segue, no quadro 1, a descrição dos diversos ramos segundo a OCB (2015f) e Geração Cooperação (2015):

Quadro 1 - Descrição dos ramos de atividade das cooperativas

Continua

Ramos	Descrição
1. Agropecuário	Referem-se a cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca. Caracterizam-se pelos serviços prestados aos associados, como recebimento ou comercialização da produção conjunta, armazenamento e industrialização, além de assistência técnica, educacional e social. Cerca de 50% de toda a produção agropecuária brasileira passa de alguma maneira por uma cooperativa.
2. Consumo	São cooperativas dedicadas à compra em comum de artigos de consumo para seus cooperados. Desta forma, conseguem tornar o preço mais baixo e manter a qualidade dos produtos.
3. Crédito	Estas cooperativas têm o objetivo de facilitar o acesso dos associados ao mercado financeiro com melhores condições que as instituições bancárias tradicionais. Atuam na prestação de serviços, como empréstimos e administração de poupanças.
4. Educacional	As cooperativas educacionais são formadas por professores que se organizam como profissionais autônomos para prestar serviços educacionais e por pais de alunos que buscam uma educação melhor para seus filhos, administrando as escolas e contratando os professores. Seu objetivo é unir ensino de boa qualidade e preços justos.
5. Habitacionais	Cooperativas destinadas à construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais para o seu quadro social.
6. Infraestrutura	Visam atender direta e prioritariamente o seu quadro de associados, com serviços essenciais, como energia, telefonia, limpeza pública, segurança e saneamento básico.
7. Mineral	São cooperativas de mineradores constituídas com a finalidade de pesquisar, extrair, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais.
8. Produção	Estimula o empreendedorismo em que um grupo de profissionais com objetivos comuns na exploração de diversas atividades produtivas se reúne para produzir bens e produtos como donos do seu próprio negócio e detém os meios de produção.
9. Saúde	As cooperativas desse ramo são o resultado da união de médicos e outros profissionais de saúde, que se dedicam à preservação e promoção da saúde humana, buscando oferecer uma alternativa aos custosos planos de saúde existentes.
10. Especial	São constituídas por pessoas que precisam ser tuteladas ou que se encontram em situações previstas nos termos da Lei 9.867, de 10 de novembro de 1999, como deficiência física, sensorial e psíquica, ex-condenados ou condenados a penas alternativas, dependentes químicos e adolescentes a partir de 16 anos em situação familiar difícil econômica, social ou afetiva. Essas cooperativas atuam visando à inserção desses indivíduos no mercado de trabalho, geração de renda e conquista de sua cidadania.

Quadro 1 - Descrição dos ramos de atividade das cooperativas

Conclusão

11. Trabalho	Essas cooperativas são construídas por pessoas ligadas a uma determinada ocupação profissional, com objetivo de melhorar a remuneração e condições de trabalho, de forma autônoma.
12. Transporte	As cooperativas de transporte atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros. Elas poderiam ser enquadradas no ramo trabalho, mas, devido às peculiaridades de sua atividade, têm denominação própria.
13. Turismo e lazer	Trata-se de cooperativas que atuam no setor de turismo e lazer, esportes, entretenimento, esportes, eventos, entre outros.

Fonte: Adaptado de OCB (2015f) e Geração Cooperação (2015).

No Brasil, o principal ramo de atividade das cooperativas é o segmento agropecuário, que representa o maior número de estabelecimentos, como também é o que mais emprega pessoas (RELATÓRIO OCB, 2013). Segundo Gimenes (2004), o cooperativismo possui grande relevância para a economia brasileira, na medida que apoia o desenvolvimento econômico e social, atuando no fomento, comercialização dos produtos agrícolas e agregação de valor dos mesmos por meio de complexos agroindustriais.

Para melhor entender as distinções entre as sociedades cooperativas e as sociedades de capital, foram apresentadas no quadro 2 algumas características de forma comparativa entre elas.

Quadro 2 - Principais características das sociedades cooperativas e das sociedades de capital

Continua

SOCIEDADE COOPERATIVA	**SOCIEDADE DE CAPITAL**
Regida pela Lei 5.764/71 e pela Lei 10.406/2002.	Regida pelo Código Comercial Brasileiro e pelas Leis 10.303/2001 e 10.406/2002.
O elemento central do modelo societário é o homem.	O elemento central do modelo societário é o capital.
Constituída por 20 ou mais pessoas.	Constituída por duas ou mais pessoas.
Voto por pessoa.	Voto por cota ou ação.
Controle democrático, com base no elemento humano.	Controle subordinado à participação do capital.
A remuneração do capital integralizado é limitada a 12% a.a.	Não existe limitação à remuneração do capital integralizado.
As cotas não podem ser transferidas a terceiros.	As cotas podem ser transferidas a terceiros, respeitando a legislação vigente.
Investimentos orientados pelas necessidades dos cooperados.	Investimentos orientados pelas oportunidades mercadológicas.

Quadro 2 - Principais características das sociedades cooperativas e das sociedades de capital

Conclusão

Os resultados (sobras) retornam aos sócios proporcionalmente às suas operações.	Os resultados (lucro) retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações ou quotas na sociedade.
Visa à remuneração melhor ao produtor, promovendo o bem-estar econômico.	Visa à maximização do lucro em detrimento do bem-estar econômico.
Defende a equidade entre objetivos econômicos e sociais.	Defende o compromisso com o econômico, submetendo a ele os demais objetivos societários.

Fonte: Adaptado de Ferreira e Braga (2007, p. 233).

Segundo a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, Cap. II, Art. 3º - Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

O Art. 4º define as cooperativas como sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I. Adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II. Variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

III. Limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

IV. Incessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

V. Singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

VI. Quorum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;

VII. Retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;

VIII. Indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;

IX. Neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;

X. Prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

XI. Área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Sete princípios norteiam as cooperativas e servem como linha orientadoras por meio das quais as cooperativas levam seus valores à prática. São eles, de acordo com a OCB (2015h):

1º Adesão voluntária e livre - as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

2º Gestão democrática - as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres são eleitos como representantes dos demais membros, tornando-se responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.

3º Participação econômica dos membros - os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e o controle é exercido democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão e destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:

- Desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente por meio da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível;
- Benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa;
- Apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

4º Autonomia e independência - as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros. Se forem firmados acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

5º Educação, formação e informação - as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos colaboradores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas.

6º Intercooperação - as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7º Interesse pela comunidade - as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros.

Bialoskorski Neto (1998, p. 90) sintetiza os princípios da seguinte forma:

> [...] a igualdade é expressa pela democracia e pela neutralidade política e religiosa; a liberdade, pela livre entrada e saída da organização cooperativista; a solidariedade é manifestada pelo retorno *pro rata* das operações; e a fraternidade, por meio do princípio de educação cooperativa.

Sob esta perspectiva, pode-se afirmar que as cooperativas possuem uma importante particularidade, o ato cooperativo. Somente por meio dele, esses empreendimentos podem legitimar a relação cooperativista com o quadro social, com o único intuito de tornar vantajosa a participação econômica dos cooperados em algo que eles não teriam se não participassem de uma cooperativa, com a eliminação de atravessadores, redução de custos, customização de produtos e serviços, suporte às operações financeiras, além da redução nos tributos para esses atos (ARAÚJO; SILVA, 2011).

Corroborando para isso, a educação cooperativista tem como objetivo promover melhorias tanto no que se refere ao aumento da participação dos cooperados, quanto na profissionalização da gestão, a fim de fortalecer a sua específica estrutura organizacional. Os indicadores utilizados para a análise do desempenho das cooperativas paranaenses são: faturamento, sobras, investimentos econômicos, sociais e ambientais (MORETTI et al., 2012).

O Relatório da OCB (2014) apresenta os principais desafios do cooperativismo brasileiro:

- Qualificar mão de obra para o cooperativismo;
- Profissionalizar a gestão e a governança do sistema cooperativo;
- Fortalecer a representatividade do cooperativismo;
- Estimular a intercooperação;
- Fortalecer a cultura cooperativista;
- Promover a segurança jurídica e regulatória para as cooperativas;
- Fortalecer a imagem e a comunicação do cooperativismo.

Na perspectiva tradicional, o gerenciamento das cooperativas torna-se complexo. Manter uma cooperativa em atividade exige mais do que unicamente o espírito cooperativista por parte de seus membros, mas sim, a aplicação de práticas gerenciais sob os moldes das organizações privadas, para manter o empreendimento num mercado altamente acirrado, no qual a solidariedade passou a figurar como fator secundário (BIALOSKORSKI NETO, 2009; CASAGRANDE; MUNDO NETO, 2012).

Sob a ótica da sociedade cooperativista, a eficiência é vista como a combinação da racionalidade econômica com os valores de ajuda mútua, solidariedade, liberdade, igualdade e justiça. Por meio do princípio sinérgico, “o todo é maior que a soma das partes”, os cooperados se unem voluntariamente para constituir um empreendimento sólido e competitivo, de natureza econômica e social. Por outro lado, as sociedades de capital distribuem seus resultados em função da participação do capital de cada sócio na consecução de seus resultados (FERREIRA; BRAGA, 2007).

Nesta realidade, as cooperativas precisam ter uma gestão eficaz de seus negócios, a fim de tomar suas decisões de acordo com as tendências de mercado em nível global e implantar estratégias de ação empresarial que visem à vantagem competitiva nos mercados em que atuam, buscando-se, desta maneira, a eficiência gerencial (BIALOSKORSKI NETO, 2009; ARAUJO; SILVA, 2011). Desta forma, passam a rever suas práticas gerenciais por meio da imposição de um olhar empresarial, de forma a otimizar seus recursos internos, o que influenciará em sua capacidade de atuação externa (CASAGRANDE; MUNDO NETO, 2012).

Sob este aspecto, segundo Rios (1998 apud SETTE et al., 2005, p. 5):

> [...] cooperados e dirigentes precisam ter plena consciência de que a cooperativa deve ser administrada nos mesmos moldes que determinam a eficácia de qualquer empresa moderna bem sucedida, respeitando-se, no entanto, a filosofia que rege o cooperativismo.

O grande desafio portanto, encontra-se em "[...] procurar um modelo de gestão cooperativa [...], para fazer frente às organizações capitalistas, e ao mesmo tempo não perder de vista o exercício dos princípios cooperativos" (ALVES, 1999, p. 7).

Na visão de Zylbersztajn (1994 apud CASAGRANDE; MUNDO NETO, 2012), as cooperativas da nova geração são desafiadas a conservar seu papel de sistema produtivo centrado no homem e, ao mesmo tempo, ser capaz de desenvolver uma organização preparada para competir com empresas de outras naturezas, por meio de uma devida orientação para mercado. A gestão social e a gestão empresarial devem ser vistas como complementares e devem ser igualmente desenvolvidas para que os objetivos das organizações cooperativas sejam alcançados.

Sousa et al. (2014, p. 2) afirmam que:

> [...] é importante a realização da gestão focada no empresarial, fundamental para atingir os objetivos econômicos da cooperativa e dos seus sócios. Entretanto, é necessária sua complementaridade com a gestão social, a fim de promover ações em que a decisão a ser tomada contemple a realidade, a opinião e os objetivos individuais daqueles que compõem o seu quadro social, não somente de sua diretoria, permitindo ajustar os sistemas de produção individuais às oportunidades de negócio das cooperativas.

As cooperativas brasileiras "[...] vêm investindo na gestão empresarial, tecnológica e estratégica, na gestão da qualidade e na qualidade da gestão, unindo-se para operar em escala e agregar valor" (FGV-EAESP, 2004). Tornaram-se altamente competitivas, atuando em diversos elos da cadeia agroalimentar e imprimiram o lema do cooperativismo: "A união faz a força" (NEVES, 2006). Bialoskorski Neto (2009) ressalta ainda que as empresas cooperativas precisam começar a tomar decisões segundo as tendências de mercado em nível global e as principais estratégias de ação empresarial. A seguir será abordado o tema cooperativismo no Paraná.

2.1.2 Cooperativismo no Paraná

As primeiras cooperativas de produtores rurais do Paraná surgiram pela iniciativa de imigrantes estrangeiros, oriundos de países europeus e asiáticos. Estas

cooperativas constituídas por agricultores imigrantes foram muito importantes, primeiramente pelo papel de fixar o homem à terra e facilitar sua adaptação socioeconômica e cultural no contexto das colônias agrícolas e posteriormente, como instrumento que ajudou a viabilizar a sua participação, como produtor agrícola, no sistema econômico dominante (SERRA, 1995).

Esses movimentos entre imigrantes deram significativo impulso ao cooperativismo no Paraná, com as experiências bem sucedidas das cooperativas de colonização, como Witmarsum, de Palmeira; Agrária, de Entre Rios; Batavo e Castrolanda, de Castro, e Capal, de Arapoti, hoje verdadeiros exemplos de comunidades rurais perfeitamente urbanizadas, economicamente prósperas e socialmente integradas às condições de vida urbano-industrial no país (COAMO, 2015).

Atualmente, de forma particular, no Paraná, o cooperativismo atua intensamente em todo o processo de produção, beneficiamento, armazenamento e industrialização e está presente tanto no mercado nacional quanto internacional, gerando empregos e receitas, procurando dar sustentação à atividade agropecuária e agroindustrial (BORGES, 2011). Lima e Alves (2011) concordam quando afirmam que as contribuições mais importantes do cooperativismo agropecuário paranaense são: a modernização das propriedades rurais via integração, a transformação dos excedentes produtivos locais, a criação de empregos e o fortalecimento do capital social.

Neste sentido, o cooperativismo destaca-se no estado como um instrumento de ascensão social dos cooperados e também de promoção de desenvolvimento regional com base em cadeias agroindustriais de grande competitividade, agregando valor à produção de grãos e cereais (MORETTI et al., 2012). Crescendo a uma taxa média de 12,5% ao ano na última década, o sistema cooperativista do Paraná rompeu a marca dos R$ 50 bilhões em 2014. Nesse mesmo ano, as cooperativas paranaenses, dos mais diversos setores da economia com 231 estabelecimentos espalhados pelo estado, faturaram 46,10 bilhões de reais (OCEPAR, 2015) o que representa 56% do PIB agropecuário do Paraná que segundo o IPARDES (2015), foi de 287.966 bilhões. Agregaram 1 milhão de pessoas como cooperados e geraram 2,2 milhões de postos de trabalho no estado e movimentaram R$ 36,2 bilhões, o equivalente a 76% da receita global do sistema no estado, sendo responsáveis por praticamente 18% da movimentação econômica do Paraná (OCEPAR, 2015).

Na tabela 1 são apresentados os números de cooperativas registradas no Paraná pela OCEPAR, no ano de 2014.

Tabela 1 - Cooperativas registradas na OCEPAR - Ano 2014

RAMO	COOPERATIVAS	COOPERADOS	EMPREGADOS
Agropecuário	74	139.663	67.035
Consumo	1	2.298	21
Crédito	58	908.380	6.698
Educacional	13	482	121
Habitacional	1	98	16
Infraestrutura	9	9.429	256
Saúde	33	14.117	4.853
Trabalho	7	1.780	47
Turismo e Lazer	2	485	6
Total	223	1.079.737	79.241

Fonte: OCEPAR (2014).

Observa-se que dentre as cooperativas registradas na OCEPAR em 2014, dos 13 ramos existentes, as cooperativas agropecuárias são as que possuem maior representatividade e são responsáveis pelo maior número na geração de empregos no estado do Paraná.

Dados de 2014 também revelam que o agronegócio representou 24% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, respondendo por cerca de 30% dos empregos e por 43% do valor da exportação total do país. Estudo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), realizado em 2011, projeta que a demanda mundial por alimentos deverá crescer 20% até 2020, e o agronegócio do Brasil terá de elevar a produção em 40% para atender a essa expansão, oriunda do aumento da população e da renda nos países emergentes (INFORME PARANÁ COOPERATIVO, 2015b).

As cooperativas agropecuárias paranaenses são responsáveis por 56% da economia agrícola do Estado, e participam de forma intensa em todo o processo de produção, beneficiamento, armazenamento e industrialização, contribuindo para que seu associado seja um agente ativo tanto no mercado interno e externo, bem como nas ações sociais das comunidades. Atuam também como importantes instrumentos de difusão de tecnologias e implementadoras de políticas desenvolvimentistas, como a difusão do crédito rural, armazenagem, manejo e conservação de solos, manejo

integrado de pragas, assentamento de agricultores, agroindustrialização, entre outros (OCEPAR, 2014).

Em muitos municípios do Paraná, as cooperativas destacam-se como sendo as mais importantes empresas, maiores empregadoras e geradoras de receitas. Cerca de um terço dos produtores rurais do Estado do Paraná são cooperados. A expressiva participação dos pequenos e médios produtores - com área de até 50 hectares - nas cooperativas agropecuárias, representando 70% de seu total de cooperados, evidencia a importância das cooperativas para essa faixa de produtores. A integração das cooperativas e a agregação dos interesses dos produtores rurais permitiram a montagem de estruturas de armazenagem, representando mais de 55% de toda a capacidade de estocagem instalada no Paraná (OCEPAR, 2014).

Segundo Lima e Alves (2011), o papel das cooperativas agroindustriais na transferência de “pacotes tecnológicos” aos produtores rurais e na disseminação das boas práticas de gestão agrícola tem estimulado a melhoria da qualidade de vida em várias regiões.

Entre os 40 maiores exportadores paranaenses, 32 corporações são ligadas ao agronegócio e representam 78% das vendas externas do estado, que somaram US$ 7,34 bilhões no 1º semestre do ano (ORICOLLI, 2015). As cooperativas agropecuárias do Paraná exportam produtos para cerca de 90 países, gerando receita de mais de US$ 2 bilhões por ano no mercado internacional (CAT OCEPAR, 2014). Entre as cooperativas que mais se destacam, estão: Coamo, Copacol, C. Vale, Lar, Coopavel, Coasul e Agrária e juntas correspondem por 11,14% das exportações (ORICOLLI, 2015).

De acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2015), no que se refere às exportações de cooperativas por unidade de federação, o Paraná é o estado que mais se destacou no primeiro semestre de 2015, com valor exportado de US$ 1,2 bilhões, representando 43,3% das exportações das cooperativas.

As contribuições e impactos das cooperativas sobre o desenvolvimento de comunidades, municípios, regiões e estados têm sido crescente. Estes impactos estendem-se para o desenvolvimento socioeconômico de nível nacional, regional e local (SPAREMBERGER et al., 2011).

Zylbersztajn (1994) afirma que as cooperativas agroindustriais desempenham importante papel na coordenação de sistemas agroindustriais e podem ser vistas

como formas de integração vertical dos produtores agrícola e pecuário, em direção a atividades de comercialização, industrialização e produção de insumos. Segundo Sexton (1986 apud ZYLBERSZTAJN, 1994) a integração vertical em cooperativas é estimulada pelos fatores: Redução de custos por meio de melhor poder de barganha na aquisição de insumos; Melhoria da posição de barganha no mercado, em especial quando se trata de produtos perecíveis; Ganhos da eficiência advindos da capacidade coordenadora das cooperativas; Redução de riscos associados a ações conjuntas.

A Organização em estudo é hoje uma das maiores cooperativas do Paraná em faturamento, destacando-se pelo foco na verticalização de sua produção, ou seja, possui o foco na obtenção de maior valor agregado por meio da industrialização do que os seus cooperados cultivam no campo.

A partir da agricultura, a Cooperativa Alfa instituiu cadeias produtivas completas, que compreendem desde pesquisa agrícola até a industrialização. As principais culturas produzidas pelos seus cooperados são: soja, milho, trigo e cevada.

Para entender melhor os aspectos envolvendo as cooperativas, faz-se necessário abordar os temas relativos à cultura organizacional, que será feito a seguir.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL EM COOPERATIVAS

A cultura organizacional é um tema recorrente na literatura e de interesse tanto no ambiente acadêmico quanto no empresarial, porém poucos tratam de cooperativas (DEL RIO; SOERENSEN; REMOLLI, 2010). A cultura possui um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições, entre elas, a visão que procura concentrar-se nas formas diversas de cognição que caracterizam diferentes comunidades. De forma semelhante aos indivíduos, estas optam por determinadas maneiras de pesquisar, perceber e compreender a realidade (MOTTA; CALDAS, 1997).

Para Barbosa (1999), a cultura refere-se às regras de interpretação da realidade, sistemas de classificação que permeiam os grupos sociais e constroem os domínios da experiência humana. Estas regras e sistemas criam condições para o compartilhamento de sentidos e representações comuns nos grupos sociais, e são o substrato a partir do qual a interação humana ganha significados específicos.

Ainda segundo a autora, a cultura deve ser percebida como “[...] “redes” de significados que “se combinam e se recombinam, gerando sempre novos padrões que formam os contextos nos quais se desenrolam e se tornam significativas as ações sociais” (BARBOSA, 1999, p. 142). Estas redes podem ser entendidas como sistemas subjacentes a todas as práticas cotidianas nos grupos, dando sentido a elas (BARBOSA, 1999).

A cultura emerge dos valores dominantes dos indivíduos e de suas crenças, e a transformação destas convicções pessoais não se dá de forma tão simples quanto afixar na parede um quadro contendo a declaração de valores (OLIVEIRA, 2009). Da mesma forma que não existe seres humanos iguais, sob os aspectos da personalidade, também não há empresas com a mesma cultura. Mesmo havendo algumas semelhanças quanto a normas, padrões de comportamento, políticas internas, pode-se observar a diferenciação em intensidade, nível de importância, ou simplesmente na forma de sua interpretação e aplicação no dia a dia das organizações (RIGHI et al., 2012).

Segundo Motta e Caldas (1997, p. 18):

> Toda sociedade, em maior ou menor medida, filtra e adiciona seu próprio “tempero” a ideias e tecnologias globalizantes, criando suas próprias versões. Por sua vez, organizações também refiltram e retemperam essas ideias, costumes e valores globalizados mas já nacionalizados, a sua própria maneira. Entender a particularidade desses híbridos de empresa para empresa, bem como o processo de sua formação, constitui também o objeto de estudos que tratam de cultura organizacional.

Mesmo sabendo-se da importância que há em se compreender a cultura organizacional, percebe-se na prática tratar-se de questão estratégica pouco ou nada trabalhada na gestão operacional. Os cuidados aos valores, às crenças, aos ritos, à manutenção da figura dos heróis, etc., enquanto elementos fundamentais para perpetuar os valores culturais a serem praticados na organização, ocorre apenas em organizações efetivamente preocupadas com o indivíduo e com o seu comportamento no ambiente de trabalho (MARRAS, 2011).

Seja qual for o formato societário de uma organização, a cultura estará arraigada de valores e premissas de seus idealizadores ou fundadores, conforme o propósito do negócio. O compromisso com os princípios da doutrina cooperativista é essencial para a compreensão da cultura existente neste tipo de organização, remetendo assim ao aspecto da dimensão ideológica (DEL RIO; SOERENSEN;

REMOLLI, 2010), para que as pessoas, funcionários, cooperados, compreendam a cultura existente, ou seja, a ideologia de uma cooperativa (RIGHI et al., 2012).

Neste sentido, o sucesso de uma organização depende não só de uma alteração em sua estrutura, mas principalmente de uma mudança de atitudes e percepções de seus indivíduos, que são representações de pressupostos e valores culturais de uma organização. Desta forma, faz-se necessário entender as origens e raízes de cada tipo de cultura (MOTTA; CALDAS, 1997).

A Cooperativa estudada preserva a sua cultura buscando promover, preservar e estimular a ação cultural, o idioma, história, costumes, tradições, com fidelidade às suas raízes (FUNDAÇÃO CULTURAL DA COOPERATIVA ALFA, 2015).

A lógica baseada em recursos reconhece a importância de atributos organizacionais como a autonomia dos funcionários, da cultura organizacional e do trabalho em equipe para o desempenho de uma organização e ainda mais, são recursos e capacidades socialmente complexos que possibilitam a geração de vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2007). Para que as cooperativas mantenham a competitividade no mercado atual e acompanhem a modernização de seus processos, passou-se a investir mais em educação de forma corporativa, visando estimular os funcionários no desenvolvimento de suas próprias potencialidades, na mobilização de conhecimentos, habilidades, atitudes e/ou comportamentos, exercendo um papel mais estratégico (RIGHI et al., 2012).

O tema da cultura organizacional tornou-se um elemento central de reflexão para as organizações contemporâneas no contexto de um universo social e político profundamente mutável e flexível (DEL RIO; SOERENSEN; REMOLLI, 2010).

Segundo Schein (2009, p. 11) “qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura”. Os elementos que compõem a cultura organizacional servem de alicerce para as ações e práticas para o atingimento dos objetivos organizacionais e individuais, influenciando na forma de pensar e agir das pessoas no ambiente social. Cada organização possui sua própria cultura e pode ser utilizada de forma estratégica na gestão de pessoas, assunto que será explanado no próximo tópico.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Este tópico foi construído a partir do tema gestão de pessoas, nos aspectos operacional e estratégico, alinhando-se este à Visão Baseada em Recursos (VBR), teoria que considera a utilização dos ativos internos organizacionais de forma a obter-se vantagem competitiva, entre eles está o capital humano, que hoje é visto como fator de grande relevância para o alcance dos resultados em uma organização.

2.3.1 Alinhamento Estratégico da Gestão de Pessoas e a Visão Baseada em Recursos (VBR)

Para o entendimento deste tema, utilizou-se a definição apresentada por Barney e Hesterly (2007), onde a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. O processo de administração estratégica inicia-se pela definição da missão por parte da organização, que norteará as ações e aspirações no longo prazo. Missão pode ser entendida neste contexto, como uma declaração ampla de seus propósitos e valores.

O alinhamento dos Recursos Humanos à estratégia ganhou força em meados dos anos de 1980, com base no estudo de Penrose (1959) sobre a heterogeneidade de recursos, onde as firmas são percebidas como conjuntos de recursos produtivos próprios e diferentes em relação às demais empresas, Wernerfelt (1984) apresenta a Teoria da Visão Baseada em Recursos da Firma (*Resource-Based View Theory* – RBV) e Barney (1991) adiciona a premissa da heterogeneidade e imobilidade de recursos ao modelo, afirmando que recursos raros, valiosos, inimitáveis e insubstituíveis podem se configurar em vantagem competitivas sustentáveis (CHANG JR.; SANTOS, 2009).

Para Barney e Hesterly (2007) uma organização possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que as empresas concorrentes. A vantagem competitiva pode ser temporária ou sustentável. A primeira refere-se a uma vantagem que dura um período muito curto de tempo, já a última, pode durar muito mais.

A visão baseada em recursos ou VBR é um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma organização, vistos como fontes de

vantagem competitiva. Barney e Hesterly (2007, p. 64) apresentam a definição de recursos e capacidades:

> **Recursos**, no modelo VBR, são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias. [...] **Capacidades** são um subconjunto dos recursos de uma empresa [...] que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla. Isto é, as capacidades sozinhas, não permitem que uma empresa crie e implemente suas estratégias, mas permitem que utilize outros recursos para criar e implementar tais estratégias.

O alinhamento estratégico possui duas subdivisões segundo Barreto (2011), o alinhamento externo ou vertical e o interno ou horizontal. O primeiro refere-se ao ajuste entre o modelo de gestão de pessoas e alguns fatores contingenciais, tais como a estratégia e os objetivos organizacionais, os desafios do ambiente competitivo e as características da sociedade em que a organização está inserida, já o outro, diz respeito à consistência interna do modelo de gestão de pessoas, o que implica articulação e coerência entre as estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas. O grande desafio das organizações é alcançar ambos os alinhamentos, interno e externo, pois um pode enfraquecer a possibilidade de alcançar o outro.

A necessidade de um recurso que seja difícil de imitar, transferir, comprar, vender ou substituir e que possua uma integração sistêmica com outros recursos da empresa é, portanto, a principal contribuição da visão baseada em recursos para o desenvolvimento e sustentação de uma vantagem competitiva (OLIVEIRA JR., 2007).

Entre os recursos internos à organização, estão os conhecimentos e habilidades, que representam ativos valorosos, considerados como recursos intangíveis geradores de vantagens competitivas sustentáveis, devido à dificuldade de serem copiados, adquiridos ou substituídos. Partindo dessa visão, surge a gestão por competências como importante instrumento para a gestão do capital intangível (OLIVEIRA, 2009).

Paschini (2006) afirma que deve haver coerência entre a estratégia do negócio, a cultura organizacional e a estratégia de RH, esta coerência deve permear todos os processos, conforme ilustra a figura 1.

Figura 1 - Alinhamento entre estratégia, cultura e RH

Fonte: Adaptado de Paschini (2006, p. 4).

Desta forma, faz-se necessário que haja uma congruência entre os diversos elementos que envolvem a gestão de uma organização, tais como a sua estratégia, seus valores e princípios, bem como suas políticas e processos, para que por meio deste alinhamento, as ações sejam todas direcionadas para o alcance dos objetivos organizacionais.

2.3.2 A Gestão Estratégica de Pessoas

É importante iniciar este tópico com a definição do termo Gestão, que segundo o Dicionário Aurélio significa gerência, administração, ou seja, trata-se de conjunto de esforços que tem por intuito: planejar; organizar; liderar, coordenar e controlar as atividades de um grupo de pessoas que se associam para alcançar um objetivo comum (LACOMBE, 2004). Já o termo gestão de pessoas busca ressaltar o caráter da ação: “a gestão” e seu foco de atenção: “as pessoas”, endossando assim, a

representação das pessoas como papel central nas estratégias das empresas (FISCHER, 2001; SILVA, 2013).

Entre as décadas de 1970 e 1980, dois novos conceitos foram introduzidos na modelagem da gestão de pessoas: abordagem sistêmica e abordagem estratégica, marcando o início da fase do modelo estratégico de gestão de pessoas, cuja origem se deu nos estudos de Ludwig von Bertalanffy (abordagem sistêmica) e posteriormente, pelas pesquisas sobre a abordagem estratégica, realizadas pelas Universidades de Michigan e Harvard Business School, respectivamente (SILVA, 2013).

Já os pressupostos de competitividade e de estratégia, presentes no modelo estratégico de pessoas se intensificaram a partir dos anos 1990, impulsionados pelos desafios impostos pela globalização, encurtamento do ciclo de vida dos produtos e serviços, tecnologia, velocidade de informações e, principalmente pela chamada ofensiva japonesa que desestruturou grandes empresas americanas, no final dos anos de 1980 (SILVA, 2013).

O caráter estratégico dos sistemas de Gestão de RH surgiu como novo critério de efetividade (FISCHER; ALBUQUERQUE, 1998; LIMONGI-FRANÇA et al., 2002). Na gestão estratégica de pessoas, os colaboradores passam a ser a chave da estratégia e os gestores devem motivá-los para que segundo as suas competências, agreguem valor à empresa (FISCHER, 2002). Em outras palavras, os gestores deixam a prática de gerenciar pessoas e passam a gerenciar com as pessoas, passando a responsabilidade de incentivar a participação das pessoas nos processos decisórios e estratégicos da empresa para os mesmos (RAMPERSAD, 2004).

Nesta evolução, o profissional de RH passa então a ser percebido como ativo estratégico nas perspectivas: pessoal, de remuneração, do alinhamento e do alto desempenho (ALBUQUERQUE; LEITE et al., 2009). O fator humano tem sido visto pelas organizações como um diferencial competitivo e por isso, diante da disputa por recursos humanos qualificados, as dificuldades para mantê-los motivados e o aumento do *turnover* amplia o interesse das organizações por estratégias de gestão de pessoas (DUTRA, 2007; CHAVES, 2012).

Este modelo nasceu da necessidade da interação entre a área de gestão de pessoas e as outras áreas existentes na organização, contribuindo assim para a construção da estratégia e execução de ações para impulsionar o projeto empresarial,

estimulando as pessoas a conhecerem a cultura organizacional e a caminharem em direção aos resultados (SILVA, 2013).

De acordo com Anthony et al. (1996 apud LIMONGI-FRANÇA et al., 2002, p. 38), a administração estratégica de recursos humanos possui as seguintes características:

> - Explicitamente reconhece os impactos do ambiente organizacional externo;
> - Reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho;
> - Apresenta foco no longo prazo;
> - Enfatiza a escolha e a tomada de decisão;
> - Considera todas as pessoas da empresa, e não apenas o grupo de executivos ou de empregados operacionais;
> - Está integrada com a estratégica corporativa e com as demais estratégicas funcionais.

Desta forma, o conceito de Gestão Estratégica de Pessoas insere o capital humano como fator central da gestão estratégica de pessoas vislumbrando-se uma concepção sistêmica, tornando este processo proativo e enfatizando a importância do alinhamento estratégico, tanto interna como externamente (BARRETO, 2011). Os indivíduos e suas competências passam a ser, portanto, enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica (KILIMNIK; SANT'ANNA; DA LUZ, 2004). O diferencial da competitividade não depende apenas da boa gestão do capital financeiro ou tecnológico da organização, o gerenciamento do capital de recursos humanos assume um lugar preponderante. Entende-se que para ser competitivo, deve-se investir na inteligência. É o investimento nas competências que permite manter uma vantagem competitiva duradoura (LE BOTERF, 2003).

Portanto, é interessante que as organizações busquem conhecer as ferramentas que possibilitem o alcance da competitividade e diferenciação no mercado, tendo como foco as pessoas e suas competências. A seguir será abordado o tema gestão de pessoas por competências.

2.3.3 A Gestão de Pessoas por Competências

Quando se fala em gestão de pessoas por competências, faz-se necessário apresentar primeiramente o conceito sobre o que são competências e explanar suas diferentes perspectivas e dimensões, dentre as quais se destacam a competência

individual e a organizacional, fechando com a avaliação por competências, contribuindo assim para o embasamento teórico do tema proposto neste estudo.

2.3.3.1 Competências

Um tema da área de Administração que tem transitado entre o ambiente acadêmico e empresarial é o que trata do “conceito de competência” e de sua apropriação no espaço organizacional (DIAS et al., 2013). Segundo levantamento realizado no banco de teses da Capes no dia 17 de novembro de 2015, observou-se o registro de 107 publicações na área de Administração, com datas de defesas nos anos de 2011 e 2012, tratando dessa abordagem de forma direta ou indireta.

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu antônimo não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo, chegando a sinalizar o indivíduo que se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social (FLEURY; FLEURY, 2001a).

Em um esforço de proporcionar um melhor entendimento a respeito do tema competências, são apresentadas algumas definições, no quadro a seguir, com suas abordagens, sob diferentes aspectos e na visão de diferentes autores, em épocas distintas:

Quadro 3 - Competências na visão de diferentes autores

Continua

AUTOR	DEFINIÇÕES
Marrelli (1998) (1)	As competências são as capacidades humanas mensuráveis que são necessárias para os requisitos de desempenho eficaz no trabalho.
Dubois (1998) (2)	Competências são aquelas características - conhecimento, habilidades, mentalidades, padrões de pensamento, e as tais como, que quando utilizadas, quer isoladamente ou em várias combinações, resultam em desempenho eficaz.
HR-XML (www.hr-xml.org)	Um conhecimento específico, identificável, definível e mensurável, habilidade, capacidade e/ou outra característica implantada (por exemplo, atitude, comportamento, capacidade física), que um recurso humano pode possuir e que é necessário para, ou é material para o desempenho de uma atividade dentro de um contexto de negócios específico.
Boyatzis (1982)	Boyatzis descreve competências como características inerentes de um indivíduo, que são causalmente (mudança em uma causa variável mudança em outra) relacionadas ao desempenho de trabalho eficiente.

Quadro 3 - Competências na visão de diferentes autores

Conclusão

AUTOR	DEFINIÇÕES
Selby et al. (2000) UK National Vocational Council for Vocational Qualification (1997)	Selby a descreveu como uma habilidade expressada em termos de comportamento. O Conselho Profissional Nacional do Reino Unido para Qualificação Profissional descreveu competência como padrões de desempenho, a capacidade de atuar em papéis de trabalho ou empregos de acordo com o padrão exigido no emprego.
Treasury Board of Canada Secretariat (1999)	Competências são o conhecimento, habilidades, capacidades e comportamentos que um funcionário aplica na realização de seu trabalho e que são as principais alavancas relacionadas ao empregado para a obtenção de resultados que são relevantes para as estratégias de negócios da organização.
Perrenaud (2000)	A capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para encarar um determinado tipo de situação.
Le Boterf (1998)	Le Boterf afirma que as competências não são por si consideradas recursos no sentido de saber como agir, e como fazer, ou atitudes, mas sim, elas mobilizam, integram e orquestram esses recursos. Esta mobilização só é pertinente em uma situação, e cada situação é única, embora possa ser considerada como uma analogia a outras situações que já são conhecidas.
Jackson and Schuler (2003)	As competências são definidas como as habilidades, conhecimento, capacidades e outras características que alguém precisa para realizar um trabalho com eficiência.
Intagliata et al. (2000)	Mais fundamentalmente, as competências fornecem às organizações uma maneira de definir em termos comportamentais o que seus líderes precisam fazer para produzir os resultados que a organização deseja e fazê-lo de uma maneira que é consistente com e, que constrói sua cultura. Elas devem fornecer a 'Estrela do Norte' pela qual os líderes em todos os níveis navegam a fim de criar sinergia e produzir resultados mais significativos e consistentes.
PeopleSoft	Um conjunto de conhecimento mensurável e observável, habilidades e comportamentos que contribuem para o sucesso em um trabalho/posição.
Gartner group	A competência é um conjunto de características, incluindo habilidades, conhecimento e atributos, que causa ou prenuncia o desempenho.

Fonte: Adaptado de Draganidis e Mentzas (2006, p. 53).

Neste sentido, as diversas definições apresentadas, apontam para a perspectiva da competência alinhada não apenas pelo conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes, mas também ao desempenho expresso pelo indivíduo, e ao resultado de sua atuação no ambiente em que se está inserido.

No ambiente administrativo, a expressão competência é apresentada pelo menos em duas grandes perspectivas, cada uma delas associada a um eixo conceitual (DIAS et al., 2013). O primeiro desenvolveu-se sob a perspectiva estratégica, geralmente como desdobramento da corrente *resource based view* (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; RUMELT, 1984; BARNEY, 2001), onde se

defende a ideia de que os recursos internos da organização constituem seus principais fatores de competição. Certos atributos organizacionais, os chamados recursos, são condicionantes do sucesso da organização com relação à concorrência e desta forma a gestão estratégica de recursos humanos contribui para gerar vantagem competitiva sustentável por promover o desenvolvimento de competências.

Desta forma, esta dimensão estratégica contribui como referência e priorização da gestão, o desenvolvimento de capacidades que devem sustentar a competitividade da empresa. Portanto, a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, tomando como referência a estratégia da organização e direcionando seus processos de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para o alcance dos objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Ainda segundo Dias et al. (2013) na outra dimensão, apresentam as práticas próprias da gestão de pessoas, como por exemplo seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências (DUTRA, 2001), momento que a organização precisa encontrar novas referências de tratamento e gestão do trabalho que sejam compatíveis com o novo ambiente, cujo foco encontra-se predominantemente no desempenho, na mobilização contextualizada e na contribuição do trabalho para a estratégia da empresa. Entre os principais autores que contribuíram para a construção do conceito e das práticas de competência mais aplicáveis à gestão de pessoas estão: McClelland (1973), Boyatsis (1982), Woodruffe (1991), Le Boterf (1995), Zarifian (2001) e Dutra (2004).

A competência, segundo McClelland (1973), é uma característica subjacente a uma pessoa, que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação, diferenciando-se competência de aptidões (talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa) (MCCLELLAND, 1973, apud FLEURY; FLEURY, 2004).

Já, Le Boterf (2006) contribui afirmando que não basta que um profissional seja detentor das competências, é fundamental, sobretudo, que ele seja capaz de as associar e de as mobilizar, com pertinência, numa situação de trabalho, de saber como

proceder para agir. E apresenta três dimensões da competência, que são as seguintes:

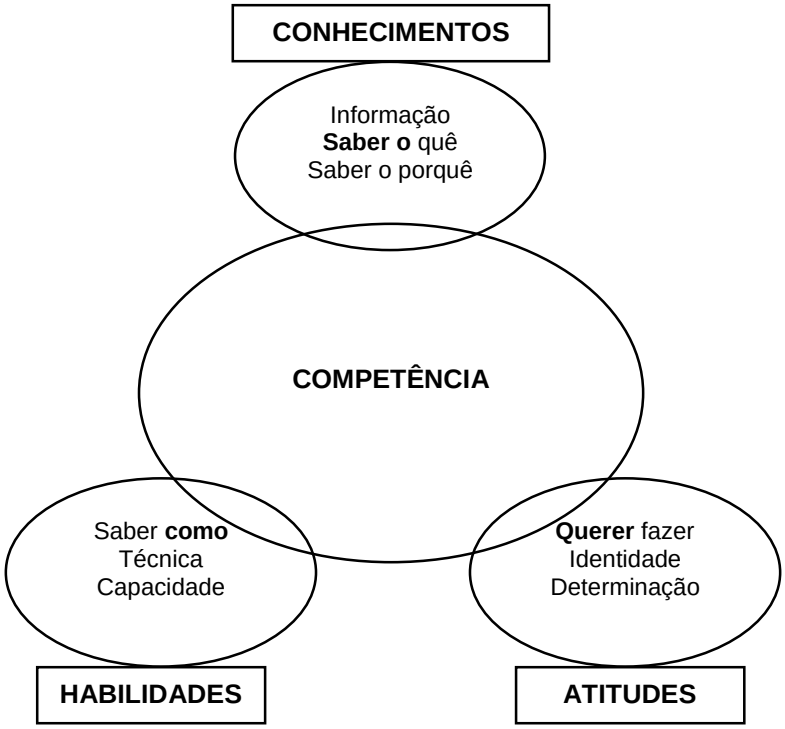
> [...] primeiro, a dimensão dos recursos disponíveis (conhecimentos, saber-fazer, capacidades cognitivas, competências comportamentais...) que ele pode mobilizar para agir; depois, surge a dimensão da acção e dos resultados que ela produz, isto é, a das práticas profissionais e do desempenho. Finalmente, há a dimensão da reflexividade, que é a do distanciamento em relação às duas dimensões anteriores (LE BOTERF, 2006, p. 61).

Zarifian (2001, p. 68) por meio das reflexões de Yves Lichtenberger, propõe uma definição para competência, que refere-se a "[...] tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara". E ainda completa: [...] qualificação é a caixa de ferramentas, e a competência diz respeito à maneira de utilizar concretamente esta caixa de ferramentas, de empregá-la" (ZARIFIAN, 2003, p. 137).

Dentro desta perspectiva observa-se a existência de duas correntes teóricas. A primeira, representada principalmente por autores norte-americanos, como exemplo, McClelland (1973) e Boyatziz (1982) que embasa-se na competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes ao indivíduo, que permite com que o mesmo realize um dado trabalho ou consiga lidar com determinada situação e a segunda, representada especialmente pelos autores franceses Le Boterf (1994) e Zarifian (1999) em que se associa a competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em um determinado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz no ambiente organizacional (DUTRA, 2004). Essa abordagem mais europeia contribui com questionamentos tanto sobre o aspecto ideológico da noção de competência, quanto sobre a relatividade do fato de que um indivíduo que detém competências necessariamente as coloque em prática no ambiente de trabalho (BAHRY; TOLFO, 2004).

Parry (1996 apud LEME, 2010) define competências como sendo um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) correlacionadas, chamados de "pilares das competências" que afeta parte considerável da atividade de alguém, relacionando-se com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, sendo passível de ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. Essa definição pode ser melhor visualizada na figura 2.

Figura 2 – Competência, Habilidades e Atitudes (CHA)



Fonte: Adaptado de Huczok e Leme (2012, p. 4).

De forma a apresentar um melhor entendimento, Leme (2010, p. 17) faz um detalhamento sobre os Pilares das Competências:

> O Conhecimento é o saber, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. Sabemos de muitas coisas, mas não utilizamos tudo o que sabemos. A Habilidade é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia. Já a Atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer.

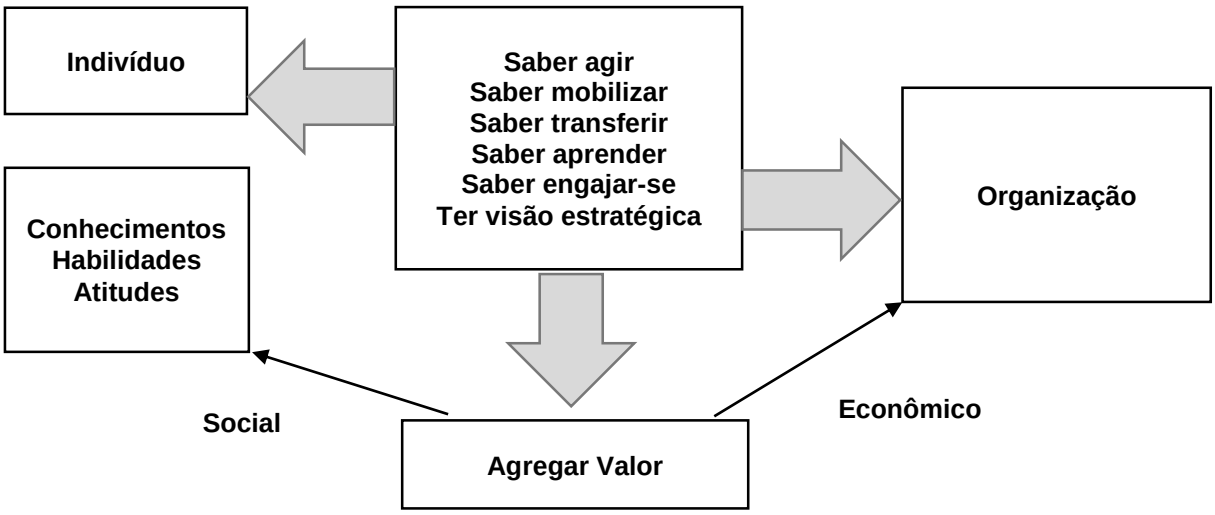
Deste ponto de vista, de acordo com Oliveira (2012) deve-se tomar cuidado para não confundir competência, banalizando-a somente como um trinômio, conhecimento, habilidade e atitude (CHA), modelo de competência conceituado por Durand (1997), pois a diferença fundamental entre competência e CHA é que competência não pode ser dissociada de resultado (OLIVEIRA, 2012). O profissional competente é aquele que, não só é capaz de agir com pertinência numa dada situação, mas que compreende, igualmente, o porquê e o como agir (LE BOTERF, 2006). Desta forma, o conceito de competência vai além do sentido de qualificação, pois refere-se à capacidade de um indivíduo assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no ambiente

organizacional, ser responsável e ser reconhecido por isso (FLEURY; FLEURY, 2001b; ZARIFIAN, 2003).

Segundo Huczok e Leme (2012) existe uma variação na forma de ver o CHA, mas é importante observar que este conjunto de elementos não é suficiente dentro do ambiente de trabalho, e sim, o que o colaborador entrega para a organização, pois ter a competência e não entregar, não gera valor agregado à empresa.

O termo Competência "[...] é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo [...]" (FLEURY; FLEURY, 2001a, p. 21), foi utilizado, posto que contribui para o alcance de objetivos organizacionais e expressa o reconhecimento social sobre a capacidade de indivíduos e organizações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) conforme é demonstrado na figura 3, a seguir.

Figura 3 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001a, p. 188).

Compreende-se portanto a competência, como uma resultante de múltiplos saberes, obtidos das mais variadas formas: via transferência, aprendizagem, adaptação, os quais possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de resolução de problemas em situações concretas. Nesse sentido, a competência revela-se como uma síntese de saberes (KILIMNIK; SANT'ANNA; DA LUZ, 2004).

Por fim, observa-se que a palavra competência constitui um conceito complexo e multifacetado (RUAS, 2005; BRANDÃO et al., 2008) assumindo diversos significados, alguns mais voltados às pessoas (conhecimentos, habilidades e atitudes), e outros para as tarefas (resultados). As várias interpretações sobre o tema não levam a uma uniformidade conceitual, mas apontam para uma certa concordância concernente ao fato de que a gestão de competências é um aspecto importante para a obtenção de vantagem competitiva no atual cenário em que as organizações estão inseridas e, um norteador da gestão de pessoas (BAYRY; TOLFO, 2004).

2.3.3.2 Gestão por competência

A gestão por competências refere-se ao modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para orientar os diversos processos organizacionais, de forma particular, os relacionados à gestão de pessoas, buscando segundo as diversas estratégias, identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (BRANDÃO, 2012). E para isso, o ambiente organizacional deve oferecer conforto suficiente, para que solicitações que emanam desse meio ambiente façam sentido, como complementos das perspectivas individuais. A competência organizacional só conseguirá existir a partir da aquisição e desenvolvimento das competências individuais e isso deverá estar implícito nas políticas de gestão organizacional (BERGAMINI, 2012). Aprender, implica em mudar o CHA e desta forma, promover o desenvolvimento de competências. Assim, os conteúdos aprendidos pelos indivíduos revelam-se constitutivos da sua competência (BRANDÃO et al., 2008).

As competências individuais estão relacionadas aos conhecimentos, habilidades e atitudes (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003) e um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações e pelos gestores é o desenvolvimento e a potencialização destes elementos que compõem o perfil do profissional (BAHRY; TOLFO, 2004). Na gestão de pessoas por competências, os profissionais que são mais almejados em uma organização são os que apresentam características cada vez mais diferenciadas, como a capacidade de assumir responsabilidades, tomar

iniciativa, ser polivalente, multifuncional, entre outras (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003).

Entretanto, a mobilização das competências individuais não pode ser imposta ou prescrita. Não é possível obrigar um funcionário a ser competente. O que pode ser feito é requerer competências, dar condições ao seu desenvolvimento, validá-las. Portanto, só será possível a sua utilização se houver a automobilização por parte do indivíduo (ZARIFIAN, 2001).

Le Boterf (2003) afirma que o profissional constrói sua competência ou suas competências a partir de recursos possíveis (capacidades, conhecimentos, habilidades, etc.) mas sua competência não se reduz apenas à sua aplicação. O saber mobilizar passa pelo saber combinar e transformar.

Mais do que nunca, devido a acontecimentos atuais, como a globalização e o ritmo das mudanças, as organizações precisam desenvolver e estimular as competências individuais necessárias para que as estratégias organizacionais se viabilizem, fazendo assim, com que as pessoas que nelas trabalham sejam o seu ativo mais valioso na competição pelo reconhecimento como vantagem competitiva. O bom uso das competências que cada um possui é condição e indício da verdadeira busca da eficácia organizacional (BERGAMINI, 2012).

A construção de competências transformou-se em uma prioridade das organizações focadas na competitividade, pois permite alcançar o alto desempenho dos indivíduos por meio do desenvolvimento de características almejadas no ambiente organizacional (BAHRY; TOLFO, 2004).

Mascarenhas (2008) traz o conceito de gestão de pessoas por competências de forma a tratar da análise e da gestão da atuação, dos relacionamentos e da contribuição dos indivíduos à organização, segundo critérios de desempenho, com base no conceito de competência, de forma a associar as competências individuais às competências organizacionais.

De acordo com Fleury e Fleury (2000, p. 28), o desenvolvimento de competências é composto de 5 tipos de conhecimentos:

> 1. conhecimento teórico (entendimento e interpretação), adquirido na educação formal e continuada;
> 2. conhecimento sobre os procedimentos (saber como proceder), adquirido na educação formal e experiência profissional;
> 3. conhecimento empírico (saber como fazer), adquirido pela experiência profissional;
> 4. conhecimento social (saber como comportar), adquirido pela experiência profissional e social;

> 5. conhecimento cognitivo (saber como lidar com a informação e como aprender), adquirido pela educação formal e continuada, e as experiências sociais e profissionais.

Para Draganidis e Mentzas (2006) ao longo dos anos, abordagens baseadas em gestão por competência provaram ser uma ferramenta utilizada em muitas funções organizacionais, tais como força de trabalho, planejamento de sucessão e avaliação de desempenho. Entre as principais contribuições desta ferramenta são:

- Pode fornecer a identificação das habilidades, conhecimentos, comportamentos e capacidades necessárias para atender às necessidades de seleção de pessoal atuais e futuras, no alinhamento com as diferenças em estratégias e metas organizacionais.
- Pode focar os planos individuais e de desenvolvimento grupo para eliminar a diferença (*gaps)* entre as competências requeridas por um projeto, função de trabalho, ou estratégia empresarial e aquelas disponíveis.

Entretanto, não é possível ter um modelo de Gestão por Competências se a organização não possuir uma visão clara e definida de onde ela pretende estar daqui a alguns anos. “Se a empresa não souber disso, como ela conduzirá as pessoas ou para onde?” (LEME, 2010, p. 1).

Ainda segundo Leme (2010), Gestão por Competências é definida, em primeira análise e com o objetivo de nivelar conceitos:

- Identificar as competências de que uma função precisa;
- Identificar as competências que o colaborador possui;
- Fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores identificando o *gap* de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para o colaborador.

Leme (2010) afirma que, para implantar a Gestão por Competências é necessário que haja um envolvimento por parte de toda a empresa. É um projeto que precisa ser compartilhado por todos os colaboradores, partindo da direção da empresa. As etapas de implantação são as seguintes:

- Sensibilizar
- Definir as competências organizacionais
- Definir as competências de cada função

- Identificar as competências dos colaboradores
- Desenvolver os colaboradores
- Acompanhar a evolução/Gestão por competências

Por conseguinte, administrar e desenvolver o capital de competências de uma empresa não se limita à administração e ao desenvolvimento das competências individuais de seus empregados, pois a competência da organização não equivale à soma das competências de seus membros, mas sim, da qualidade da combinação ou da articulação entre esses elementos. Por isso, a compreensão dos comportamentos individuais e organizacionais passa a adquirir grande relevância (LE BOTERF, 2003).

De acordo com Rabaglio (2008), as competências organizacionais visam nortear e dar foco ao desenvolvimento e à Gestão de Pessoas e devem ser extraídas do seu universo cultural, com base em seus indicadores (missão, visão, valores, estratégias, princípios, filosofias, objetivos, etc.), para expressar sua identidade.

Para a Organização em estudo, a utilização da Gestão por Competências tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento de seus colaboradores. Esta forma de gestão permite que os indivíduos sejam direcionados para a estratégia, missão, visão e valores da cooperativa, por meio da definição de critérios claros de avaliação e identificação das competências esperadas para cada colaborador, cujas ações são planejadas em um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). As avaliações de desempenho são realizadas considerando dois fatores: competências e qualificações técnicas (CARTILHA DA COOPERATIVA ALFA, 2015).

Segundo a Cooperativa, os colaboradores têm os seguintes benefícios com a implantação deste modelo: maior clareza no planejamento da carreira, maior foco no desenvolvimento profissional e na melhoria do desempenho, e planos de desenvolvimento focados nas necessidades individuais. Quanto à organização, o ganho está na maior facilidade no gerenciamento das pessoas, melhor direcionamento dos recursos para capacitação de sua força de trabalho, integração de ações de gestão de RH, padronização dos critérios de avaliação dos colaboradores e aumento da capacidade de atração e retenção de profissionais (CARTILHA DA COOPERATIVA ALFA, 2015).

Foram estabelecidas para a gestão por competências da Cooperativa Alfa, treze competências, sendo cinco comuns a todos os profissionais, que estão elencadas na Cartilha da Cooperativa Alfa:

- Orientação para resultados;
- Focadas no cliente;
- Que relacionam-se e negociam com sucesso;
- Que trabalham em equipe;
- Que fazem a gestão de recursos e prazos.

Outras competências específicas também foram elencadas pela Cooperativa Alfa, a partir da análise da natureza do trabalho e das trajetórias de carreira (grupos de funções com natureza de trabalho semelhantes). São elas:

- Orientação estratégica;
- Orientação para tecnologia e inovação;
- Orientação para qualidade;
- Gestão de pessoas;
- Proposição de soluções;
- Adaptação à mudança;
- Gestão do conhecimento;
- Atuação sistêmica.

Sob esta perspectiva, as competências perpassam os diferentes níveis organizacionais e transforma-se em um desafio para os gestores compreender e gerenciar os processos envolvendo as competências, visando ao planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação das competências desejadas ao atingimento dos objetivos traçados pela organização.

A avaliação de desempenho tem se configurado como uma ferramenta útil para acompanhar e recompensar quem está sendo avaliado, e coletar informações sobre seu potencial de competências (BERGAMINI, 2012), assunto que será discutido a seguir.

2.3.4 Avaliação de desempenho

A gestão do desempenho humano no trabalho constitui-se como um tema controverso nas organizações. As distorções e a subjetividade inerentes a muitos instrumentos de avaliação de desempenho formam barreiras, contrapondo-se às

necessidades das organizações em mensurar o resultado de seus colaboradores (BRANDÃO et al., 2008).

Para Ivancevich (2008) a gestão de desempenho é o processo pelo qual executivos, supervisores e gestores trabalham para alinhar o desempenho do colaborador com as metas e objetivos da organização.

Testes psicológicos, com o objetivo de avaliar habilidades inatas foram muito valorizados durante um tempo, mas deixaram a desejar, pois não conseguiram retratar com fidelidade a complexidade do mundo do trabalho e por isso foram sendo deixados de lado por não inspirar confiança (BERGAMINI, 2012). Ainda segundo a autora, nas décadas de 1960, 1970 e 1980, pesquisas nos Estados Unidos, espalharam pelo mundo a novidade da Avaliação do Mérito no Trabalho, que logo depois o conceito de mérito passa a substituído pelo desempenho. Desde aquela época já existia a preocupação de se pesquisar instrumentos que tornasse possível medir com precisão o desempenho das pessoas no trabalho organizacional.

De acordo com McClelland (1973) estamos longe de garantir que exista um fator de medida que permita medir a capacidade geral, pois há evidência de que normalmente este fator acaba sendo contaminado pelo poder dos que estão no topo da hierarquia social, por insistir que as habilidades que eles têm são as que indicam capacidade superior.

Ainda segundo os estudos de McClelland (1973), as notas tiradas na escola não estão relacionadas muitas vezes à formação profissional de sucesso, deixa claro que a aplicação isolada de determinados testes para a avaliação de desempenho implica em um grave perigo de perpetuar uma meritocracia mitológica, onde medidas de mérito carregam e dependem fortemente de credenciais que o homem traz para o trabalho (hábitos, valores, interesses, etc.), em que muitas vezes não é claro se as características exigidas para a entrada são de fato essenciais para o sucesso no campo de atuação.

A avaliação de desempenho tem várias aplicações e propósitos e deve subsidiar os demais subsistemas de gestão de pessoas, como por exemplo, o processo de recrutamento e seleção, remuneração, planejamento de carreira e treinamento e desenvolvimento (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Um bom processo de gestão de desempenho adota uma definição precisa de excelência em termos de desempenho, utiliza medidas de desempenho confiáveis, relevantes e práticas e principalmente que possam ser mensuráveis e por fim, fornece

ao colaborador *feedback* sobre o seu desempenho, isto é, define, mede, monitora e oferece *feedback* (IVANCEVICH, 2008).

Portanto, é fundamental que um sistema de avaliação “seja facilmente compreendido e acessado pelos diversos agentes envolvidos e pelos usuários, sem prejuízo da sua segurança e confiabilidade” (TEIXEIRA; SALOMÃO; TEIXEIRA, 2010, p. 306). A ausência de critérios e objetivos claros restringe a justiça social, interferindo na base ideológica da gestão por competências, que premia os mais qualificados.

Dessler (2003) elenca alguns passos a serem aplicados para assegurar que as avaliações de desempenho sejam legalmente defensáveis:

- Desenvolver critérios de avaliação a partir de análises formais dos cargos, documentadas;
- Comunicar os padrões de desempenho aos colaboradores a serem avaliados;
- Avaliar com base em análises separadas de cada dimensão de desempenho, de forma a evitar a utilização de uma pontuação geral de desempenho para todos;
- Incluir um processo de apelações para os colaboradores, para que possam fazer seus comentários e revisão sobre as avaliações;
- Um avaliador nunca deve possuir autoridade absoluta para determinar uma ação relativa aos avaliados.
- Documentar todas as informações sobre a avaliação.
- Dar treinamento aos avaliadores sobre o uso dos instrumentos de avaliação.

Ainda segundo Ivancevich (2008, p. 255) em concordância com o autor acima citado, complementa que para a elaboração e implementação de um sistema de avaliação legalmente defensável devem ser observados os seguintes critérios:

> 1. Os procedimentos adotados nas decisões que envolvem recursos humanos não podem ser diferentes em função de raça, sexo, nacionalidade ou religião dos envolvidos em tais decisões.
> 2. Sempre que possível, devem ser usados dados objetivos, não tendenciosos e não influenciáveis.
> 3. É necessário haver um sistema formal de revisão ou apelação em caso de discordância das avaliações.
> 4. Deve ser usado mais de um avaliador independente de desempenho.
> 5. Deve ser usado um sistema de avaliação formal e padronizado.
> 6. Devem ser evitadas avaliações de traços como confiabilidade, diligência, aptidão e atitude.

> 7. Os dados da avaliação de desempenho devem ser validados empiricamente.
> 8. Os funcionários devem ser informados sobre os padrões específicos de desempenho.
> 9. Os avaliadores devem receber instruções por escrito de como preencher as avaliações de desempenho.
> 10. Os funcionários devem ser avaliados em relação à aspectos específicos do trabalho, e não com base em uma única medida geral ou global.
> 11. Pode ser exigida uma documentação comportamental para avaliações situadas em limites extremos (por exemplo, citação de comportamentos específicos em situações tidas como incidentes críticos).
> 12. Aos funcionários deve ser dado a oportunidade de analisar a própria avaliação.

Observa-se que Dessler (2003) e Ivancevith (2008) concordam ao apresentarem alguns critérios que devem ser observados para assegurar que as avaliações de desempenho sejam legalmente defensáveis. Entre eles estão: desenvolver e utilizar critérios claros e formais; informar sobre os padrões de desempenho a serem utilizados e dar treinamento aos avaliadores para mitigar disfunções no processo de avaliação.

Mesmo que o processo de avaliação seja fundamentado em metas claras e mensuráveis, deve-se atentar para a necessidade de haver uma comunicação efetiva entre avaliador e avaliado, para que seja dado espaço para a troca de comentários e revisão sobre a avaliação (LOPES, 2009 apud CHAVES, 2012).

Para Pontes (2008) as principais falhas existentes nos sistemas de avaliação ocorrem pelo fato dos indicadores de avaliação não estarem claros para as pessoas e avaliadores, pela falta de preparo por parte do avaliador para a aplicação da avaliação e por último, pelo *feedback* realizado inadequadamente.

Uma disfunção existente, conforme aponta Ivancevich (2008) é chamada de “Padrões de Avaliação”, que ocorre quando o avaliador usa o seu próprio sistema de valores para efetuar suas avaliações, deixando de seguir os critérios propostos pela organização, surgindo diferenças na interpretação dos termos utilizados e padrões.

Por isso, Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmam que os padrões a serem utilizados na avaliação de desempenho devem ser definidos com clareza e comunicados aos colaboradores e devem ser estabelecidos de forma a traduzir as metas e objetivos organizacionais em requisitos derivados da análise dos cargos.

O *feedback* faz parte do processo de avaliação de desempenho. Trata-se da comunicação para fornecer informações sobre o desempenho do indivíduo ou de uma equipe no trabalho (PONTES, 2008). Ao receber informações sobre a sua atuação, o

colaborador pode corrigir seu desempenho e, por conseguinte, crescer e se desenvolver no ambiente organizacional (RIBEIRO, 2005). O *feedback* promove o autodesenvolvimento.

Quanto aos avaliadores, eles devem ser treinados para melhor utilização do método estabelecido, buscando a imparcialidade e a uniformidade quanto à mensuração (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

Conforme Milkovich e Boudreau (2013, p. 117) [...] as condicionantes mais importantes da avaliação de desempenho são: “(1) que os empregados que estão sendo avaliados aceitem o sistema; (2) que as pessoas se sintam tratadas de forma equânime; (3) que eles acreditem que os resultados são justos”.

A avaliação de desempenho deve apontar com clareza para os resultados a serem alcançados, pois quando se estabelece os resultados esperados das pessoas na organização, há o aprimoramento do desempenho e consequentemente ocorre o desenvolvimento das pessoas e da própria organização (PONTES, 2008).

Sob esta perspectiva, é um desafio para os gestores compreender e gerenciar os processos envolvendo a avaliação de desempenho. A avaliação por competências é um dos instrumentos utilizados pelas organizações na busca de maior competitividade, que será explanada a seguir.

2.3.4.1 Avaliação por competência

No contexto competitivo em que as organizações estão inseridas, faz com que elas busquem cada dia mais ferramentas de gestão de desempenho, capazes de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos, modelos que façam esta junção (BRANDÃO et al., 2008).

A gestão por competências traz uma alternativa aos modelos tradicionais de gerenciamento, onde propõe-se a orientar o planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação nos diferentes níveis da organização, a saber: individual, grupal e organizacional, as competências necessárias para o alcance de seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

É importante lembrar que as competências são, por si só, invisíveis e não estão diretamente acessíveis. A sua avaliação depende dos conceitos, da metodologia utilizada, dos atores implicados e dos pontos de vista que se adotam. A competência

está sempre ligada ao mecanismo de medida que lhe é aplicado, depende sempre do olhar que sobre ela recai. O que é avaliado não são as competências em si, mas aquilo que se designa por competência, por meio do mecanismo de avaliação (conceitos, instrumentos, regras, instâncias) (LE BOTERF, 2006).

Neste sentido, Bergamini (2012) afirma que competência não pode ser reduzida ao conteúdo de uma lista de capacidades, pois ela representa o potencial de ações específicas que poderão aparecer a qualquer momento no contexto do trabalho organizacional.

Conforme Brandão (2012), a gestão por competência é um processo contínuo, que se inicia com a etapa de formulação da estratégia organizacional, momento em que são definidos a missão, visão e objetivos estratégicos da organização.

Enquanto as avaliações de desempenho tradicionais focam no controle dos comportamentos das pessoas, a avaliação por competências enfatiza a análise e a promoção do desenvolvimento e a gestão por competências implica aplicar a avaliação embasada na atuação dos indivíduos, utilizando critérios de desempenho como etapa fundamental à promoção e ao direcionamento de seu desenvolvimento profissional (MASCARENHAS, 2008).

O termo gestão de desempenho baseada nas competências é melhor empregado, uma vez que considera o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho, de forma a integrar, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, embasadas por um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Já a avaliação de Desempenho por Competências é um instrumento de mensuração capaz de comparar e avaliar resultados alcançados com aqueles que foram esperados e/ou planejados por sua atuação efetiva, por meio de avaliação estruturada (LEME, 2006; SANTOS, 2007). Para Huczok e Leme (2012) a aplicação da Avaliação de Desempenho com Foco em Competências é realizada considerando 4 perspectivas: Comportamental, Técnica, Complexidade e Resultados, descritos a seguir:

> a) Competências comportamentais são as atitudes que impactam nos resultados e desempenho. Referem-se ao A do CHA e constituem-se no diferencial competitivo de cada profissional;

b) Competências técnicas são todos os conhecimentos específicos ou ferramentas que o colaborador precisa conhecer e dominar para realizar as atividades inerentes à sua função ou papel. Trata-se da união do CH do CHA, conhecimento e habilidade e justifica-se pela dificuldade de se avaliar o conhecimento dissociado da habilidade;

c) A perspectiva complexidade visa avaliar a qualidade que o colaborador realiza suas atribuições, em cumprimento das responsabilidades de sua função.

d) Resultados referem-se às metas e objetivos traçados para o colaborador. Essa perspectiva se justifica pelo fato de que não adianta um colaborador ter competência técnica e comportamental, mas não gerar resultados. Entretanto resultados são fundamentais, mas a maneira com que são conquistados, também devem compor o desempenho.

As organizações contemporâneas necessitam de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, do corporativo ao individual. A avaliação de desempenho com foco em competências fortalece a cultura da meritocracia na Organização, pois possui como princípio o reconhecimento das melhores pessoas e dos melhores resultados (LEME, 2015).

Esse reconhecimento dos indivíduos quanto ao desempenho no trabalho pode ser chamado de meritocracia, tema que será abordado a seguir.

2.4 GESTÃO POR MERITOCRACIA

A Meritocracia é um dos principais sistemas de hierarquização da sociedade moderna. Podemos defini-la como um conjunto de valores que postula que as posições sociais dos indivíduos na sociedade devem ser resultado do mérito de cada um, ou seja, das suas realizações individuais (BARDDAL et al., 2008).

No século 19, devido à pressão social, ou mesmo antes disso, como consequência das revoluções que aboliram os sistemas de privilégios existentes, a meritocracia veio a ser e continua sendo um critério formal e eventual em permanente disputa com o nepotismo, o fisiologismo e os privilégios corporativos (BARBOSA, 2014).

O termo “meritocracia” em sua origem foi apresentado com um sentido negativo, diferente do atribuído atualmente. O vocábulo meritocracia composto por uma palavra latina (meritus) e outra grega (cracia) significando poder/domínio do mérito, foi utilizado por Michael Young, em 1958, em sua obra *“Rise of the Meritocracy”* aplicando-se um sentido oposto ao atual, contando a respeito de uma sociedade futura na qual a posição social na estrutura de poder era determinada pelo coeficiente intelectual e pelo esforço do sujeito, situação reprovável na visão do autor (BILHIM, 2012).

O "mérito" deriva basicamente de: talento + competência + esforço ou mesmo do CHAR: Conhecimento, Habilidade, Atitude e Resultados (BARDDAL et al., 2008).

Barbosa (1999, p. 22) define meritocracia como: “[...] conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo, permitindo que os indivíduos sejam avaliados e valorizados independentemente de suas trajetórias e biografias sociais”.

Deriva do mérito, de valor, de algo positivo, admirável, desejável, isto é, envolve ser digno de alguma coisa, ganhar algo de maneira legítima (RAMOS, 2013).

O modelo meritocrático, quando concebido de forma sistêmica, permeia todas as etapas da relação do indivíduo com a organização, desde a forma como é recrutado, selecionado, alocado, promovido, reconhecido ou mesmo demitido (CHAVES, 2012).

Entretanto, quando se fala em implantar a meritocracia, ou cultura meritocrática, significa admitir que, embora existam sistemas de avaliação de desempenho nas organizações, as pessoas julgam não existir uma meritocracia, ou pelo menos que não é praticada. Em outras palavras, os seus princípios não são legítimos em suas práticas organizacionais. Para a alta administração, a implantação da meritocracia é a solução prevista para aumentar os resultados organizacionais e a sobrevivência no mercado. É mais uma questão de estratégia, do que de valores (BARBOSA, 2014).

As pessoas normalmente desconfiam das diversas interpretações que os avaliadores fazem dos critérios e da forma como relacionam ao mérito (BARBOSA, 1996, 1999; CHAVES, 2012), pois o conteúdo cultural pode divergir de sociedade para sociedade e no próprio interior da mesma sociedade (BARBOSA, 1996).

O discurso antimeritocrático caracteriza-se por ver na meritocracia uma ameaça externa trazida pelo neoliberalismo, globalização e elites, entre outros. É uma

nova forma de exploração e de estresse organizacional, uma cobrança extra indevida (BARBOSA, 2014). O principal argumento do sistema meritocrático é que o mesmo proporciona maior igualdade de oportunidades para todos, maior justiça do que outros sistemas de avaliação e premiação. Na medida em que as nomeações e promoções recaem em indivíduos capazes, de competência reconhecida e comprovada, esse princípio é concretizado, uma vez que as distinções não se dão por sexo, raça, riqueza ou posição social, entre outros fatores biológicos e culturais (BARBOSA, 1996; BARDDAL et al., 2008; BILHIM, 2012).

No tocante a este sistema, Dutra (2007) defende a adequação da metodologia e dos instrumentos utilizados para avaliar as pessoas no contexto atual, estimulando comportamentos mais autônomos e com iniciativa, comprometidos com o negócio e com trocas justas na agregação de valor. Desta forma, a avaliação do desempenho pode ser um conector da estratégia organizacional com as práticas do dia a dia, alinhando os sistemas de reconhecimento, recompensa e gestão de carreiras aos critérios meritocráticos (CHAVES, 2012).

A globalização trouxe ao mercado uma dinâmica jamais esperada, as pessoas começaram a reivindicar mais seus direitos e passaram a valorizar sistemas mais justos e coerentes, o que obrigou as organizações a adotarem critérios de avaliação cada vez mais transparentes e humanizados (RAMOS, 2013).

Diante disso, a meritocracia exige uma forma de avaliar mais abrangente, atrelada às estratégias do negócio e aos valores organizacionais. A decisão por este modelo exige que haja coerência e igualdade de oportunidade por parte da organização (CHAVES, 2012).

No entanto, uma crítica comumente feita à Meritocracia refere-se à subjetividade na definição de medidas específicas de valores e à sua arbitrariedade quanto aos aspectos determinantes para a legitimação da mesma, tais como: interpretações sobre as variáveis que compõem a avaliação de desempenho, dúvidas sobre a composição do mérito, critérios para a sua aplicabilidade, nas decisões sobre a distribuição do mérito, como por exemplo: bônus, remuneração, promoção, entre outras (CHAVES, 2012).

Isso pode ocorrer por não existir uma ideologia meritocrática fortemente estabelecida na sociedade, mas sim, sistemas e discursos meritocráticos (BARDDAL et al., 2008). Segundo Chaves e Cançado (2013) a meritocracia, a despeito de trazer resultados que conciliem os objetivos organizacionais e interesses dos funcionários,

tem encontrado dificuldades em sua aplicação plena, por apresentar uma lacuna entre a linha ideológica e a linha da execução.

Em um universo social fundamentado em uma ideologia meritocrática, as únicas hierarquias legítimas e desejáveis são baseadas na seleção dos melhores, mas na realidade, em sua aplicação, a meritocracia apresenta a existência de múltiplos critérios na classificação das pessoas no interior das hierarquias administrativas, surgindo também os diferentes conteúdos culturais correntes na sociedade do que é mérito e desempenho, que levam pessoas de diferentes segmentos a valorizarem vínculos de natureza diversa — morais e profissionais — com diferentes percepções destas categorias culturais, relacionando-se com outros valores centrais na nossa dinâmica social — como senioridade, lealdade, dedicação e relações pessoais; significando, do ponto de vista sociológico, no Brasil, excluir por falta de desempenho (BARBOSA, 1996).

Portanto, entende-se que a meritocracia está intimamente ligada à conceitos culturais. Há evidências que os critérios associados à avaliação do mérito são variáveis e vistos de forma diferente. Cada organização traz consigo uma cultura, uma história, seus valores, missão e visão e estes fatores influenciam diretamente o conceito de avaliação, pois delineiam quais são as características e as qualidades por ela valorizadas (RAMOS, 2013).

De acordo com Parsons (1971 apud CHAVES, 2012, p. 24) “[...] a educação é um fator determinante nos ambientes meritocráticos, pois influencia as competências e responsabilidades que irão diferenciar as pessoas [...], nas suas avaliações e nos salários.

Para a alta administração existe a necessidade da implantação de um sistema meritocrático, buscando-se com isso, a solução para o alcance dos resultados organizacionais, julgando que mesmo havendo uma ferramenta de avaliação de desempenho interna, a meritocracia é algo extrínseco à organização. A meritocracia “institucional”, ou seja, o princípio consagrado nas organizações modernas de que a admissão, a mobilidade e a ascensão profissional das pessoas devem ser pautadas pelo seu desempenho na realização das tarefas que lhes foram alocadas nas organizações e devem fazer parte do tecido organizacional, de sua cultura. Embora todos reconheçam que nenhuma organização em todo o mundo é totalmente meritocrática, o cerne do discurso meritocrático dá ao indivíduo, o direito de adquirir as competências necessárias para ter acesso às oportunidades e garantir igualdade

de ser reconhecido pelo mérito. É a importância atribuída ao valor do reconhecimento dos resultados individuais, um estímulo, um instrumento para se fazer mais e melhor (BARBOSA, 2014).

Barbosa (1999) afirma que o mérito só existe quando as atribuições ocorrem de forma coerente com os critérios, independentemente de trajetórias, tempo de casa, biografias dos indivíduos, sobrenomes, rejeitando-se os privilégios herdados ou concedidos. As únicas hierarquias legítimas e desejáveis são baseadas na seleção dos melhores profissionais (BARBOSA, 2006).

Ainda segundo Barbosa (2006) o processo de avaliação de desempenho é o instrumento mais adequado para a execução da meritocracia. O processo de avaliação de desempenho responde à expectativa de se direcionar o mérito, pois é por meio das informações sobre o desempenho que as pessoas poderão ser diferenciadas e o mérito atribuído (MILKOVICH; BOUDREAU, 2013).

Para finalizar este capítulo, observa-se que apesar da proximidade entre os diversos temas abordados, poucas pesquisas são encontradas sobre a relação entre eles. A seguir, no próximo tópico serão apresentados os procedimentos metodológicos realizados no estudo.

3 METODOLOGIA DO ESTUDO

Este capítulo tem por objetivo detalhar os procedimentos metodológicos realizados no estudo. A seguir, serão apresentados a classificação da pesquisa, população e amostra, instrumento de coleta de dados, validação e construção do questionário, a técnica de análise de dados utilizada e por último a descrição das etapas estatísticas executadas na pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa caracterizou-se como descritiva, que para Vergara (2007) expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode ainda estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não possui o compromisso de elucidar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Segundo Hair Jr. et al. (2007, p. 86) os planos de pesquisa descritiva “[...] em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa”. Ainda de acordo com Hair Jr. et al. (2007), este tipo de estudo pode dar ao usuário um panorama ou descrição dos elementos em um dado período no tempo, tratando-se desta forma de dados de um estudo transversal. O instrumento de pesquisa foi aplicado no mês de janeiro de 2016, na Cooperativa Agroindustrial Alfa.

A partir da definição do tema e das questões que delimitam o escopo de investigação, optou-se por utilizar a abordagem quantitativa. A pesquisa quantitativa busca fazer uma mensuração precisa de algo. Na pesquisa em Administração, as metodologias quantitativas normalmente medem comportamento, conhecimento, opiniões ou atitudes do consumidor, buscando responder questões relacionadas a quanto, com que frequência, quantos, quando e quem (COOPER; SCHINDLER, 2011). Os dados quantitativos consistem normalmente, em respostas de participantes que são codificadas, categorizadas e transformadas em números, para que esses dados possam ser manipulados por análise estatística, objetivando-se a contagem quantitativa de eventos e opiniões, denominada de frequência de resposta (COOPER; SCHINDLER, 2011).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População ou universo refere-se ao total de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características, já a amostra investiga um pequeno subconjunto da população, para a partir daí tirar conclusões sobre suas características (HAIR JR. et al., 2007). A Cooperativa possui em torno de 1.200 colaboradores, entretanto, o universo pesquisado neste estudo envolveu 288 colaboradores, lotados em 4 áreas autorizadas pela Cooperativa para a aplicação da pesquisa: Área Administrativa, Recursos Humanos, Logística e Compras e amostra de 159 questionários válidos, representando desta forma 94,7% de confiança e 5,3% de erro amostral, conforme cálculo amostral de Barbeta (1994).

A técnica utilizada para a escolha da amostra configurou-se como não-probabilística, que segundo Mattar (2001) é utilizada quando a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo (MATTAR, 2001) na qual se faz pouco esforço para gerar uma amostra representativa (COOPER; SCHINDLER, 2011), do tipo de amostragem por conveniência, quando o pesquisador tem liberdade para escolher quem ele quiser, ou selecionar qualquer indivíduo disponível para participar (COOPER; SCHINDLER, 2011). A amostra foi escolhida utilizando-se os critérios de acessibilidade e autorização por parte da Organização.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para o estudo, foram utilizados dados primários e secundários. Segundo Cooper e Schindler (2011) as fontes primárias referem-se aos trabalhos originais de pesquisa ou dados brutos, sem interpretação ou pronunciamentos, que representam uma opinião ou posição oficial. Já as fontes secundárias são interpretações de dados primários. Enciclopédias, livros, manuais, artigos de revistas e jornais e a maioria das notícias, são considerados fontes secundárias de informações.

Nesta pesquisa os dados primários referem-se aos questionários estruturados e os dados secundários foram obtidos de publicações acadêmicas e científicas, materiais informativos disponibilizados pela organização em estudo e pelo *site* da organização.

O instrumento de coleta de dados utilizado refere-se a um questionário estruturado, com 48 questões fechadas, dividido em 2 partes, onde a primeira, refere-se a 8 questões concernentes ao perfil dos respondentes e a segunda parte constituiu-se de 40 questões, sendo as 10 primeiras voltadas a identificar a percepção dos respondentes quanto ao sistema de avaliação de desempenho utilizado na organização, da 11ª a 18ª questão, o sistema meritocrático, da questão 19 a 28, a cultura organizacional e 29 a 40 as competências requeridas pela Cooperativa de seus colaboradores, utilizando-se a escala de mensuração tipo *Likert,* de 7 pontos, sendo 1 para Discordo totalmente, 2 Discordo em parte, 3 Discordo ligeiramente, 4 Não concordo, nem discordo, 5 Concordo ligeiramente, 6 Concordo em parte e 7, Concordo totalmente. De acordo com Cooper e Schindler (2011) a escala *Likert* é a variação mais frequente utilizada da escala de classificação somatória, a qual consiste em afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de estudo. O modelo do instrumento de pesquisa encontra-se no Apêndice 1.

O questionário foi aplicado em dois momentos, no dia 14 de janeiro de 2016, no período da manhã e tarde, no próprio ambiente de trabalho dos pesquisados, sob o acompanhamento de uma profissional do departamento de Recursos Humanos da Organização em estudo, resultando na coleta de 139 questionários válidos. Para que pudesse obter um menor índice de erro amostral, foram deixados mais 40 questionários a serem aplicados aos colaboradores que não haviam participado, ficando disponível por uma semana nos setores pesquisados e possibilitou-se ter um retorno de mais 20 questionários, totalizando 159 questionários válidos, alcançando desta forma a amostra inicialmente proposta.

Este instrumento de coleta de dados possibilita alcançar um maior número de pessoas, em uma ampla área geográfica, por não possuir a necessidade da presença do pesquisador no momento do preenchimento. Possui a vantagem do anonimato das respostas e, consequentemente, oferece maior liberdade do respondente expor sua opinião conforme sua disponibilidade de tempo. Outro aspecto importante é a uniformidade existente entre as perguntas e as respostas, que permitem a padronização e facilidade na análise dos dados (RICHARDSON et al., 2007; ZANELLA, 2009).

Por outro lado, esse instrumento apresenta como desvantagem a exclusão das pessoas que não sabem ler, o aumento do grau de dificuldade no planejamento e na construção do instrumento e impossibilidade de esclarecimento por parte do

pesquisador, caso ocorrer alguma dúvida no momento do preenchimento do questionário (ZANELLA, 2009). Richardson et al. (2007) salienta também a impossibilidade do controle sobre o preenchimento, quem preencheu, como preencheu e se a verdade realmente foi expressada.

De acordo com Ferreira, Torrecilha e Machado (2012) não há uma única ou melhor técnica a ser utilizada, mas sim, a escolha racional de possíveis instrumentos, mediante o conhecimento do objeto.

3.4 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Primeiramente o questionário foi apresentado a três professores doutores que fizeram parte da banca de Qualificação, em 23 de outubro de 2015, onde foram apresentadas sugestões de aprimorar uma questão aberta, que possuía mais de uma variável em sua composição. Posteriormente foi contatado um professor doutor, com experiência em análises estatísticas e foram sugeridas alterações, entre elas a exclusão de quatro questões que apresentavam-se repetidas em sua função, a troca de expressões para que houvesse maior clareza, evitando assim erros de interpretação no momento da aplicação do questionário e alteração da escala de mensuração de 6 para 7 pontos. Devido à dificuldade em se obter autorização por parte da Organização, optou-se em não realizar o pré-teste com o público-alvo. Após a realização das correções, o questionário foi enviado por *e-mail* ao gestor do setor de Recursos Humanos da Cooperativa Alfa, que autorizou a aplicação aos colaboradores, sem alterações.

3.5 CONSTRUÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO PARA ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a elaboração do referencial teórico, foram utilizadas publicações acadêmicas e científicas que possuíam relação com os temas e os objetivos propostos nesta dissertação e que foram tratados no capítulo 2. A seguir são apresentadas as teorias e os principais autores utilizados na construção do mesmo.

Quadro 4 - Teorias e principais autores utilizados na construção do referencial teórico

Teorias	Principais Autores
Cooperativas/Cooperativismo	Zylbersztajn (1994); Bialoskorski Neto (1998, 2009); Cançado (2005); Sparemberger et al. (2011); Guerra Jr. (2013); Borges (2011)
Cultura/Cultura organizacional	Motta; Caldas (1997); Barbosa (1999); Schein (2004); Oliveira (2009)
Gestão de Pessoas	Limongi-França et al. (2002); Dutra (2006); Leite; Albuquerque (2009); Milkovich; Boudreau (2013)
Resource-Based View – RBV Visão Baseada em Recursos – VBR	Penrose (1959); Wernerfelt (1984); Barney (1991); Oliveira Jr. (2007); Crubellate; Pascucci; Grave (2008); Barney; Hesterly (2007, 2011); Chang Jr.; Santos (2009)
Gestão por Competências	McClelland (1973); Le Boterf (1994, 1995, 2003, 2006); Zarifian (1993,1999, 2001,2003); Berman (2000); Dutra (2001, 2004, 2007); Carbone et al. (2005, 2009); Fleury; Fleury (2000, 2001a, 2004, 2010)
Avaliação de Desempenho	Bohlander; Snell, Sherman (2003); Dessler (2003); Ribeiro (2005); Ivancevich (2008); Pontes (2008); Vilas Boas; Andrade (2009); Araújo; Garcia (2009); Teixeira; Salomão; Teixeira, (2010); Milkovich; Boudreau (2013)
Avaliação de Desempenho por competências	Leme (2006, 2010); Brandão (2012); Bergamini (2012); Huczok; Leme (2012)
Gestão por meritocracia	Barbosa (1996, 1999, 2014); Barddal et al. (2008); Bilhim (2012); Chaves (2012)

Fonte: A autora (2016).

A análise documental foi utilizada para a elaboração do instrumento de pesquisa, que além das publicações acadêmicas e científicas, realizou-se análises de documentos internos, materiais informativos da organização e no próprio *site* da Cooperativa, para a construção das questões referentes à quatro eixos: avaliação de desempenho, cultura organizacional, meritocracia e competências organizacionais. A análise documental realizada, portanto, não caracteriza a presente pesquisa como qualitativa em razão de que se valeu apenas como base para o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados. Ela não passou a compor o cenário da pesquisa propriamente dita, determinando uma análise qualitativa documental.

A primeira seção do questionário referiu-se à caracterização dos respondentes, pela qual foi possível obter dados sobre gênero, idade, estado civil, número de filhos, grau de instrução e tempo de trabalho na organização.

A seção seguinte envolveu 40 questões, composta por 4 eixos de pesquisa: avaliação de desempenho, meritocracia, cultura organizacional e competências organizacionais.

As 10 primeiras questões foram elaboradas com o intuito de pesquisar a percepção dos colaboradores participantes da pesquisa, quanto ao sistema de avaliação de desempenho utilizado na organização, sob aspectos apresentados por diversos autores da área de Gestão de Pessoas, considerados importantes na implantação de qualquer sistema avaliativo: clareza na definição de critérios, imparcialidade, justiça, aplicação de critérios formais, preparo dos avaliados e dos avaliadores na utilização do método, apresentação de *feedback,* aceitação do sistema, avaliação baseada em competências e aplicação dos resultados obtidos pela avaliação. As questões 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8 foram adaptadas do estudo de Chaves (2012). A seguir serão apresentadas as questões, bem como a relação dos autores consultados, com os critérios estudados.

Quadro 5 - Questões sobre avaliação de desempenho, critérios e principais autores

Continua

1. Sou avaliado(a) pelos mesmos critérios aplicados a todos os meus colegas.	Critério: Imparcialidade Chaves (2012)
2. O desempenho é avaliado com base em regras predefinidas, de forma coerente como são divulgadas.	Critério: Aplicação de critérios formais Chaves (2012)
3. Conheço os critérios que são utilizados para avaliar o meu desempenho.	Critério: Preparo dos avaliados na utilização do método Chaves (2012)
4. Tenho oportunidade de me desenvolver profissionalmente na Cooperativa com a realização da avaliação de desempenho.	Critério: Aplicação dos resultados obtidos pela avaliação Ribeiro (2005); Mascarenhas (2008); Vilas Boas, Andrade (2009)
5. Recebo *feedback,* o retorno da avaliação, com informações sobre o resultado do meu desempenho.	Critério: Apresentação de *feedback* Chaves (2012)
6. Os critérios utilizados para avaliar o desempenho são claros e objetivos para quem avalia e para quem é avaliado.	Critério: Clareza na definição de critérios Chaves (2012)
7. Ao avaliar o desempenho, percebo que os avaliadores se mantêm leais à Cooperativa, não deixando as relações pessoais influenciar o processo.	Critério: Preparo dos avaliadores na utilização do método Chaves (2012)

Quadro 5 - Questões sobre avaliação de desempenho, critérios e principais autores

Conclusão

8. Quando não recebo o bônus, prêmio ou reconhecimento pelo mérito, aceito a decisão, pois quem me avaliou justifica utilizando os critérios.	Critério: Aceitação do sistema Chaves (2012)
9. Para avaliar o desempenho, a organização considera a avaliação das minhas competências.	Critério: Avaliação baseada em competências Brandão; Guimarães (2001); Draganidis; Mentzas (2006); Santos (2007); Mascarenhas (2008); Bergamini (2012); Huczok; Leme (2012); Leme (2006, 2015);
10. Os funcionários são tratados com justiça quando se trata de recompensar o desempenho.	Critério: Avaliação justa Araújo, Garcia (2009); Carbone et al., (2009); Teixeira; Salomão; Teixeira (2010); Milkovich; Boudreau (2013); Ramos (2013).

Fonte: A autora (2016).

As questões 11ª a 18ª referem-se ao sistema meritocrático aplicado na Cooperativa, utilizando para a pesquisa, os critérios: igualdade, justiça, reconhecimento baseado no mérito. As questões 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, foram adaptadas do instrumento de pesquisa do estudo de Chaves (2012) e a questão 12, adaptada de Sousa (2011).

Quadro 6 - Questões sobre meritocracia, critérios e principais autores

Continua

11. Nessa organização as pessoas somente recebem o mérito (prêmio, promoções, bônus e outros tipos de reconhecimento) se o resultado do seu desempenho for satisfatório.	Critério: Justiça Chaves (2012)
12. A evolução profissional / promoções baseia-se exclusivamente no desempenho.	Critério: Reconhecimento baseado no mérito Sousa (2011)
13. A meritocracia (avaliação pautada nos méritos individuais, segundo os esforços e dedicação) contempla quem alcançou as metas seguindo os valores da organização.	Critério: Justiça Chaves (2012)
14. As regras da avaliação do mérito são claras o suficiente para eu entender uma situação na qual eu não faça jus ao reconhecimento.	Critério: Clareza nas regras Chaves (2012)
15. Todos os colaboradores podem se destacar nessa organização se apresentarem resultados satisfatórios.	Critério: Igualdade Chaves (2012)

Quadro 6 - Questões sobre meritocracia, critérios e principais autores

Conclusão

16. Percebo que a meritocracia (avaliação pautada nos méritos individuais, segundo os esforços e dedicação) é utilizada nessa organização em todas as etapas do processo: admissão, avaliação, promoção, bonificação e até demissão, se for o caso.	Critério: Visão sistêmica da meritocracia Chaves (2012)
17. Existe transparência entre avaliadores e avaliados na execução da avaliação dos méritos.	Critério: Clareza nas regras Chaves (2012)
18. Com as regras que avaliam o esforço e dedicação individual que hoje são aplicadas na organização, todas as pessoas têm chance de mostrar o seu desempenho e obter o mérito (prêmio, promoções, bônus e outros tipos de reconhecimento).	Critério: Igualdade Chaves (2012)

Fonte: A autora (2016).

Da questão 19 a 28, foram abordados os aspectos da cultura organizacional, referente à missão, visão, objetivos e valores estabelecidos pela Cooperativa em sua constituição, que estão melhor descritos no quadro 7. As questões 19, 20, 22, 25 e 28 foram adaptadas do estudo de Sousa (2011) e as demais foram elaboradas a partir dos valores da Cooperativa Alfa.

Quadro 7 - Componentes da Identidade Organizacional da Cooperativa Alfa – 2015

MISSÃO	Desenvolver, produzir e comercializar produtos agroindustriais e serviços, agregando valor com tecnologia adequada e qualidade superior, visando à satisfação dos clientes, respeitando o indivíduo, os princípios do cooperativismo e o meio ambiente.
VISÃO	Ser referência nacional em tecnologia de produção agroindustrial e gestão cooperativista.
VALORES	Ética, Inovação, Qualidade, Respeito, Humildade, Comprometimento, Tradição e Trabalho em equipe.

Fonte: A autora, com base nos documentos internos e *site* corporativo da Cooperativa Alfa (2016).

A seguir serão apresentadas no Quadro 8 as questões, bem como os critérios utilizados e autores que embasaram a construção das mesmas.

Quadro 8 - Questões sobre cultura organizacional, critérios e autor

Continua

19. O respeito é demonstrado entre os colaboradores, cooperados e clientes.	Critério: Respeito Sousa (2011)
20. Tenho orgulho em trabalhar nesta Cooperativa.	Critério: Tradição Sousa (2011)

Quadro 8 - Questões sobre cultura organizacional, critérios e autor

Conclusão

21. Conheço a história da origem desta Cooperativa.	Critério: Tradição Freitas, 1991 apud Fernandes, Zanelli, 2006
22. A inovação é sempre encorajada na execução das atividades.	Critério: Inovação Sousa (2011); Schneider et al., 1996 apud Sousa, 2011
23. Me sinto comprometido(a) com a minha função.	Critério: Comprometimento Sousa (2011)
24. Me sinto estimulado(a) a trabalhar em equipe em meu departamento /serviço.	Critério: Trabalho em equipe Leme (2011)
25. Eu conheço os objetivos traçados pela Organização.	Critério: Missão, visão e objetivos Sousa (2011)
26. A ética é aplicada em todas as ações, processos e negociações nesta Cooperativa.	Critério: Ética Almeida (2007); Leme (2011)
27. A qualidade é um fator fundamental na execução das minhas atividades dentro da Organização.	Critério: Qualidade Leme (2011); Schneider et al., 1996 apud Sousa, 2011
28. Na Cooperativa, existem objetivos claros de longo prazo e os colaboradores estão empenhados na realização dos mesmos.	Critério: Missão, visão e objetivos Sousa (2011)

Fonte: A autora (2016).

Os valores, as crenças, ritos, rituais e cerimônias, mitos e histórias, tabus, heróis, normas e o processo de comunicação são elementos que formam a cultura organizacional e servem para estimular a adoção, por parte dos colaboradores, do conteúdo difundido, além de reforçar uma imagem positiva da organização (FREITAS, 1991 apud FERNANDES; ZANELLI, 2006) e uma boa forma de enquadrar a cultura é "[...] pensar sobre aquilo em que os seus membros mais acreditam – inovação, qualidade, …" (SCHNEIDER et al., 1996 apud SOUSA, 2011, p. 25).

A cultura de uma organização influencia na maneira como as pessoas trabalham, no comportamento, no agir e no desempenho profissional. Para determinar os fatores de avaliação ou de competências, deve-se verificar os valores compartilhados pelos membros da organização (PONTES, 2008). As organizações vistas como éticas, geralmente são aquelas cuja conduta é socialmente valorizada e suas políticas se reconhecem sintonizadas com a moral vigente, subordinando as suas atividades e estratégias a uma reflexão ética prévia e agindo posteriormente de forma socialmente responsável (ALMEIDA, 2007).

Neste sentido, faz-se necessário entender as origens de cada tipo de cultura, para a partir daí definir-se os valores a serem compartilhados, lembrando que segundo Motta e Caldas (1997), o sucesso de uma organização depende da mudança de

atitudes e percepções de seus indivíduos, que são representações de pressupostos e valores culturais de uma organização.

As questões 29 a 40 referem-se às competências requeridas pela Cooperativa de seus colaboradores, estabelecidas a todos os profissionais: orientação para resultados, foco no cliente, relacionamento e negociação com sucesso, trabalho em equipe, gestão de recursos e prazos. Os enunciados das questões 29, 30 e 32 foram adaptados do estudo de Sousa (2011) e as demais foram elaboradas a partir das competências estabelecidas pela Organização.

Quadro 9 - Questões sobre competências, critérios e autor

21. A cooperação é mais presente nas relações de trabalho do que a competição.	Critério: Cooperação Sousa (2011)
22. Os projetos são sempre implementados na data planejada e prazo definido.	Critério: Gestão de prazos Sousa (2011)
23. Os objetivos da organização são sempre atingidos, em conformidade com que são planejados e definidos.	Critério: Gestão de prazos Leme (2011)
24. O foco principal dos gestores é a qualidade e a satisfação do cliente.	Critério: Foco no cliente Sousa (2011)
25. Todos os colaboradores trabalham para atender as necessidades dos clientes.	Critério: Foco no cliente Leme (2011)
26. Os colaboradores são estimulados a auxiliar os colegas de trabalho na resolução de problemas.	Critério: Trabalho em equipe Leme (2011)
27. Em meu departamento, conhecemos e compreendemos os processos e os resultados que eles trarão para a organização.	Critério: Orientação para resultados Leme (2011)
28. Todos os colaboradores estão conscientes da importância de se utilizar os recursos de forma responsável.	Critério: Gestão de recursos Brambilla; Souza, Kaercher (2014)
29. Meus superiores se comunicam de forma clara e precisa na orientação das tarefas, sempre buscando chegar a um acordo satisfatório para a Organização.	Critério: Relacionamento e negociação com sucesso Brandão (2011)
30. Meu empenho na obtenção de resultados que agreguem valor à Organização é valorizado.	Critério: Orientação para resultados Leme (2011)
31. Eu sou valorizado quando apresento argumentação coerente que atende aos interesses da Organização.	Critério: Relacionamento e negociação com sucesso Brandão (2012)
32. A utilização adequada dos recursos existentes na Organização faz parte das competências exigidas pela mesma.	Critério: Gestão de recursos Brambilla; Souza, Kaercher (2014)

Fonte: A autora (2016).

Na construção de um modelo de avaliação de desempenho com foco em competências é preciso definir um perfil de competências, estabelecendo-se primeiramente as essenciais à organização, de forma a atender à estratégia e que deverão ser obrigatórias para todas as pessoas na organização.

Adotar a gestão por competências implica avaliar a atuação dos indivíduos de acordo com critérios de desempenho como etapa fundamental à promoção e ao direcionamento de seu desenvolvimento (MASCARENHAS, 2008).

3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

O primeiro passo da análise exige que as unidades selecionadas ou desenvolvidas auxiliem a responder a questão de pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2011). Para a tabulação dos dados e análise foram utilizados *softwares* específicos, sendo neste estudo para a tabulação dos dados, aplicado o *software* Excel®, da Microsoft®, e, para análise dos dados, o pacote estatístico SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*). As etapas estatísticas serão melhor descritas a seguir.

3.6.1 ETAPAS ESTATÍSTICAS

No presente item, são apresentadas as fases referente aos procedimentos estatísticos realizados nesta pesquisa, iniciando-se na primeira fase pela caracterização dos respondentes, na segunda fase, a realização da análise fatorial exploratória, na terceira fase, a verificação da confiabilidade da escala ou consistência interna no construto Alfa de Cronbach, na quarta fase, Correlação e a última fase, a Análise de Cluster.

Fase 1: Caracterização dos respondentes

Como base para esta análise, foram coletadas variáveis quantitativas, relacionadas ao perfil dos respondentes, envolvendo os seguintes aspectos: sexo, idade, estado civil, número de filhos, grau de instrução e tempo de trabalho na organização.

Para a análise dos dados demográficos foram utilizadas a média e desvio padrão. A média representa um modelo criado para resumir os dados e o desvio padrão é uma medida de quão bem a média representa os dados, isto é, indica que

pontos de dados estão próximos da média, informa sobre a forma da distribuição dos escores (FIELD, 2009).

Fase 2: Realização da análise fatorial exploratória

A Análise Fatorial é uma técnica estatística, do conjunto de técnicas multivariadas, que serve aos propósitos de análise exploratória de um conjunto, com o intuito de reduzir um certo número de variáveis a uma dimensão menor, representando-as por meio de uma nova variável estatística (*variate*) que expressa uma combinação linear das variáveis originais, todas métricas ou quantitativas. A Análise Fatorial estima de maneira indireta as cargas fatoriais por meio da correlação estimada entre os dados (NPQV, 2016).

A AFE refere-se a uma técnica para identificar grupos ou agrupamentos de variáveis. A partir da Análise Fatorial Exploratória é possível readequar ou confirmar as variáveis apresentadas em cada constructo e garantir a consistência dos grupos de variáveis e assim dar maior confiabilidade à pesquisa. Segundo o NPQV (2016) os testes KMO e Bartllett indicam a adequação dos dados para a realização da análise fatorial. O teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é uma estatística que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, ou seja, que pode ser atribuída a um fator comum, portanto, quanto mais próximo de 1 (unidade) melhor o resultado, ou seja, mais adequada é a amostra à aplicação da análise fatorial. O teste de esfericidade de Bartlett testa se a matriz de correlação é uma matriz identidade, o que indicaria que não há correlação entre os dados. Dessa forma, procura-se para um nível de significância assumido em 5% rejeitar a hipótese nula de matriz de correlação identidade. Em todos os casos reportados abaixo, as amostras mostraram-se adequadas para a aplicação de análise fatorial (KMO > 0,5) e Bartlett com rejeição de hipótese nula.

A estatística KMO varia entre 0 e 1. Um valor próximo de 1 indica que padrões de correlações são relativamente compactos, assim, a análise de fatores deveria dar preferência a valores distintos e confiáveis. Kaiser (1974) recomenda valores maiores do que 0,5 como sendo apenas aceitáveis. “Valores entre 0,5 e 0,7 são medíocres, valores entre 0,7 e 0,8 são bons, valores entre 0,8 e 0,9 são ótimos e valores acima de 0,9 são excelentes” (FIELD, 2009, p. 571).

Fase 3: Verificação da confiabilidade da escala ou consistência interna no construto Alfa de Cronbach. Nesta etapa buscou-se identificar a consistência interna dos construtos da pesquisa, que foram submetidos ao teste, balizando os níveis de consistência de acordo com a teoria, dentro do aceitável.

O Alfa de Cronbach é um dos tipos mais simples de confiabilidade de coerência interna e varia de 0 a 1. “Os pesquisadores geralmente consideram um alfa de 0,7 como mínimo, embora coeficientes mais baixos possam ser aceitáveis, dependendo dos objetivos da pesquisa” (HAIR JR. et al., 2007, p. 200). Entende-se portanto, de acordo com o mesmo autor que um nível aceitável de confiabilidade sugere que os respondentes estão respondendo as questões pesquisadas de maneira coerente. A seguir, são apresentadas na tabela 2 as regras práticas segundo Hair Jr. et al. (2007) sobre a dimensão do coeficiente Alfa de Cronbach.

Tabela 2 - Regras práticas sobre a dimensão do coeficiente Alfa de Cronbach

Variação do coeficiente alfa	Intensidade da associação
< 0,6	Baixa
0,6 a < 0,7	Moderada
0,7 a < 0,8	Boa
0,8 a < 0,9	Muito boa
0,9	Excelente

Fonte: Hair Jr. et al. (2007, p. 200)

Fase 4: Correlação

Ainda nas pesquisas em administração, é comum estudar se duas ou mais variáveis estão associadas. O coeficiente de correlação é utilizado para avaliar essa associação. Uma questão importante que precisa ser determinada é se o coeficiente de correlação é estatisticamente significativo (HAIR JR. et al., 2007).

A presença de relação avalia a existência de uma relação sistemática entre duas ou mais variáveis. Quando encontrada uma significância estatística entre as variáveis, pode-se afirmar que uma relação está presente (HAIR JR. et al., 2007).

Como o objetivo principal do trabalho foi analisar a relação entre a cultura organizacional, a meritocracia e o processo de avaliação de desempenho por competências na Cooperativa Agroindustrial Alfa, foi utilizada a técnica de correlação, permitindo assim verificar se há uma relação coerente e sistemática entre as variáveis pesquisadas.

Para esta análise, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson. Segundo Hair Jr. (2007, p. 313) a correlação de Pearson “mensura a associação linear entre duas variáveis métricas. O número que representa esta correlação é chamado de coeficiente de correlação”. Tal análise concentrou-se na busca de relacionamento entre os construtos avaliados no estudo.

Uma correlação é uma medida do relacionamento linear entre variáveis, que deve variar entre -1 e +1. Um coeficiente de +1 indica que as duas variáveis são permanentemente correlacionadas de forma positiva, isto é, enquanto uma variável aumenta, a outra aumenta proporcionalmente. A forma inversa ocorre quando um coeficiente de -1 indica um relacionamento negativo perfeito; se uma variável aumenta, a outra diminui por um valor proporcional. Um coeficiente 0 indica ausência de relacionamento, se uma variável muda, a outra permanece praticamente igual (FIELD, 2009). Quanto mais forte forem as correlações, maior será a confiabilidade da escala (HAIR JR. et al., 2007).

Fase 5: Análise de Cluster

A Análise de Cluster “é uma técnica exploratória de análise multivariada que permite agrupar sujeitos ou variáveis em grupos homogêneos ou compactos relativamente a uma ou mais características comuns” (MAROCO, 2003, p. 295).

A seguir, é apresentada a síntese dos métodos de pesquisa no quadro 10, de forma a apresentar os principais categorias/aspectos que compõem a mesma.

Quadro 10 - Síntese dos métodos de pesquisa

Continua

Categorias/Aspectos	Etapas
Objetivo Geral	Analisar a relação entre a cultura organizacional, a meritocracia e o processo de avaliação de desempenho por competências na Cooperativa Agroindustrial Alfa.
Características da pesquisa	Descritiva, com abordagem quantitativa.
Dimensão de tempo	Transversal.
Natureza das variáveis	Quantitativa: Dados primários com aplicação de questionários aos colaboradores da Cooperativa Alfa e dados secundários com os documentos internos da Organização, *site*, entre outros.
Amostra de Pesquisa	159 colaboradores, lotados em 4 áreas da Cooperativa: Área Administrativa, Recursos Humanos, Logística e Compras.

Quadro 10 - Síntese dos métodos de pesquisa

Conclusão

Categorias/Aspectos	Etapas
Critérios de seleção do público-alvo	Método não probabilístico por conveniência.
Instrumento de pesquisa	Questionário estruturado - Apêndice A.
Coleta de dados	Aplicação de questionários.
Técnica de análise de dados	Análise fatorial exploratória, verificação de confiabilidade da escala ou consistência interna no construto Alfa de Cronbach, Correlação e Análise de Cluster.

Fonte: A autora (2016)

No próximo capítulo serão apresentados os dados oriundos da pesquisa e sua respectiva análise, em função dos objetivos propostos.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados obtidos por meio da pesquisa quantitativa. Nesta fase, a análise passou a ser realizada utilizando-se o *software* SPSS, para possibilitar uma análise mais aprofundada dos dados coletados.

Os dados só se tornam conhecimento depois de a "análise ter identificado um conjunto de descrições, relações e diferenças úteis na tomada de decisão. [...] (HAIR JR., et al., 2007, p. 282).

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra do estudo refere-se a 159 questionários válidos, constituída por colaboradores lotados em quatro áreas da Cooperativa Alfa. A seguir, segue a descrição detalhada dos aspectos: gênero, idade, estado civil, número de filhos, instrução e tempo de casa, apresentando desta forma, o perfil dos participantes da pesquisa.

Tabela 3 - Categorização dos respondentes quanto ao Gênero, Idade, Estado civil, Número de filhos, Instrução e Tempo de casa

Continua

Gênero

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Feminino	66	41,5	42,0	42,0
	Masculino	91	57,2	58,0	100,0
	Total	157	98,7	100,0	
Ausente	Sistema	2	1,3		
Total		159	100,0		

Idade

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Até 20 anos	6	3,8	3,8	3,8
	21 a 25 anos	38	23,9	23,9	27,7
	26 a 30 anos	44	27,7	27,7	55,3
	31 a 35 anos	29	18,2	18,2	73,6
	36 a 40 anos	24	15,1	15,1	88,7
	41 a 45 anos	7	4,4	4,4	93,1
	46 a 50 anos	5	3,1	3,1	96,2
	Acima de 50 anos	6	3,8	3,8	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

Tabela 3 - Categorização dos respondentes quanto ao Gênero, Idade, Estado Civil, Número de Filhos, Instrução e Tempo de casa

Conclusão

Estado civil

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Solteiro	52	32,7	32,7	32,7
	Casado	70	44,0	44,0	76,7
	União estável	29	18,2	18,2	95,0
	Divorciado	6	3,8	3,8	98,7
	Outro	2	1,3	1,3	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

Número de filhos

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nenhum	82	51,6	51,6	51,6
	1 a 2 filhos	73	45,9	45,9	97,5
	3 a 4 filhos	4	2,5	2,5	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

Instrução

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Ensino Fundamental	3	1,9	1,9	1,9
	Ensino Médio	49	30,8	31,0	32,9
	Ensino Superior	57	35,8	36,1	69,0
	Pós-Graduação	49	30,8	31,0	100,0
	Total	158	99,4	100,0	
Ausente	Sistema	1	,6		
Total		159	100,0		

Tempo de casa

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Menos de 1 ano	35	22,0	22,4	22,4
	De 1 a 5 anos	72	45,3	46,2	68,6
	De 6 a 10 anos	24	15,1	15,4	84,0
	De 11 a 15 anos	15	9,4	9,6	93,6
	Acima de 15 anos	10	6,3	6,4	100,0
	Total	156	98,1	100,0	
Ausente	Sistema	3	1,9		
Total		159	100,0		

Fonte: A autora, com base na análise do SPSS (2016).

Dos 159 respondentes, 57,2% (91) são homens e 41,5% (66) são mulheres. Pode-se afirmar que na amostra pesquisada não há grande discrepância entre os gêneros, apesar de haver uma leve predominância masculina.

Com relação à faixa etária, aproximadamente 85% (135) estão entre a faixa dos 21 aos 40 anos de idade, com maior concentração na faixa entre 26 a 30 anos, 27,7% (44) e as menores incidências estão nas faixas etárias acima de 40 anos, 11,3% (18) e menores de 21 anos, 3,8% (6). Portanto, analisando a amostra pesquisada, observa-se que o estrato entre 21 a 40 anos indica um quadro de colaboradores jovens, tendendo a atingir o ápice de sua maturidade técnica e produtiva.

No que concerne ao estado civil dos pesquisados, nota-se a predominância do relacionamento estável; grande parte dos respondentes são casados, 44% (70) ou vivem em união estável, 18,2% (29). Os solteiros constituem 32,7% (52) da amostra e as pessoas divorciadas ou que possuem outro tipo de relacionamento, referem-se a pouco mais de 5% (8). Verifica-se aí um equilíbrio relativo entre aqueles que vivem em união estável e os solteiros.

Com relação aos elementos constitutivos da família, verifica-se que a maior parte da amostra pesquisada não possui filhos, 51,6% (82), e 45,9% (73) possuem de 1 a 2 filhos. Somente 4 pessoas possuem mais de 2 filhos, correspondendo a 2,5 do porcentual da amostra. É possível inferir que isso reflete uma tendência de diminuição do número de filhos já destacada em estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em que demonstra que principalmente nos estados da Região Sul e da Região Centro-Oeste foram maiores as taxas de queda nos índices de fecundidade e de natalidade (IBGE, 2014).

A escolaridade predominante do público da amostra foi de 66,6% (106) de indivíduos que possuem formação no ensino superior e pós-graduação. Os respondentes que possuem formação em ensino médio e fundamental constituem 32,70% (52). Isso indica uma profissionalização cada vez maior e elevação qualitativa do quadro técnico de colaboradores da Cooperativa.

Quanto ao tempo de serviço, das pessoas pesquisadas, a maior representatividade apresentada refere-se aos profissionais que trabalham na Organização de 1 a 5 anos, 72 pessoas, o que representa, aproximadamente, 45% da amostra. Após esse estrato, vem aquele representado pelos indivíduos que trabalham em um período menor de 1 ano na Cooperativa, constituindo 22% (35). Os que trabalham entre 6 a 15 anos, representam 24,5% (39) e somente 10 pessoas trabalham há mais de 15 anos, representando, desta forma, pouco mais de 6%.

Portanto, em síntese, observa-se que a maioria dos respondentes é do sexo masculino (57,2%). Com relação à faixa etária, 84,80% possuem entre 21 e 40 anos, com maior concentração entre idades de 26 a 30 anos (27,7%) e as menores incidências estão nas faixas etárias acima de 40 anos (11,3%) e menores de 21 anos (3,8%). Com relação ao estado civil, 44% dos respondentes são casados ou vivem em união estável, 18,2%. A maior parte dos pesquisados não possui filhos (51,6%) e 45,9% possuem de 1 a 2 filhos. Quanto à instrução, 66,6% têm formação no ensino superior e pós-graduação. Em torno de 45% dos pesquisados trabalham na Organização de 1 a 5 anos.

4.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA – AFE

A seguir são apresentadas as Análises Fatoriais Exploratórias dos construtos: Avaliação de Desempenho, Cultura Organizacional, Meritocracia e Competências, de forma a possibilitar a verificação da interdependência e a estrutura inerente entre essas variáveis, ao serem analisadas simultaneamente.

4.2.1 Análise fatorial do construto Avaliação de desempenho, Cultura organizacional, Meritocracia e Competências

Foi realizada a Análise Fatorial Exploratória das variáveis relativas à Avaliação de Desempenho, sendo que os resultados indicam a viabilidade da realização da AFE, tendo em vista o KMO de 0,928 e o teste de esfericidade de Barlett de 965,336 (p = 0,000). No entanto, a AFE indicou a existência de apenas um fator ou dimensão neste conjunto de variáveis, considerando o *eigenvalue* acima de 1, explicando 59,65% da variância. Ou seja, as 10 variáveis estão mensurando uma mesma dimensão. Este fator foi chamado de Avaliação de Desempenho, porque as variáveis que o compõem são relacionadas à avaliação de desempenho.

Segundo Hair Jr. et al. (2007) variáveis com carga fatorial abaixo de 0,40 somente devem ser consideradas na análise em amostra de tamanho significativo (aproximadamente 300). No entanto, em nenhum momento as cargas fatoriais foram

inferiores a 0,46, não sendo necessária a exclusão de qualquer variável em função desta condição.

A partir deste resultado efetuou-se a verificação da consistência interna do construto que representa a Avaliação de Desempenho a partir do teste do Alfa de Cronbach, para o qual o resultado foi de 0,920, não existindo a indicação de exclusão de qualquer uma das variáveis para melhoria do mesmo.

Tabela 4 - Construto Avaliação de desempenho

Descrição		N	Média	Desvio padrão	Carga fatorial
Q06	Os critérios utilizados para avaliar o desempenho são claros e objetivos para quem avalia e para quem é avaliado.	159	5,65	1,432	,869
Q04	Tenho oportunidade de me desenvolver profissionalmente na Cooperativa com a realização da avaliação de desempenho.	159	5,86	1,412	,858
Q08	Quando não recebo o bônus, prêmio ou reconhecimento pelo mérito, aceito a decisão, pois quem me avaliou justifica utilizando os critérios.	157	5,71	1,365	,820
Q09	Para avaliar o desempenho, a organização considera a avaliação das minhas competências.	159	6,03	1,209	,816
Q02	O desempenho é avaliado com base em regras predefinidas, de forma coerente como são divulgadas.	158	6,02	1,319	,805
Q03	Conheço os critérios que são utilizados para avaliar o meu desempenho.	157	6,15	1,197	,779
Q10	Os funcionários são tratados com justiça quando se trata de recompensar o desempenho.	159	5,35	1,564	,743
Q05	Recebo *feedback,* o retorno da avaliação, com informações sobre o resultado do meu desempenho.	159	6,30	1,189	,714
Q07	Ao avaliar o desempenho, percebo que os avaliadores se mantêm leais à Cooperativa, não deixando as relações pessoais influenciar o processo.	159	5,93	1,441	,698
Q01	Sou avaliado(a) pelos mesmos critérios aplicados a todos os meus colegas.	158	5,85	1,528	,576
Média do construto Avaliação de desempenho		**159**	**5,88**	**1,039**	
Alfa de Conbrach 0,920					

Fonte: A autora, com base na análise do SPSS (2016).

Observa-se que a variável que apresentou maior carga fatorial e, portanto, maior correlação com o construto Avaliação de desempenho, refere-se à questão 06: Os critérios utilizados para avaliar o desempenho são claros e objetivos para quem avalia e para quem é avaliado.

A questão que mais se destacou quanto à média, (Q05-6,30) refere-se ao *feedback* oferecido pela organização, a apresentação das informações sobre os resultados do desempenho dos colaboradores. Isso demonstra que a comunicação ocorre de forma satisfatória na percepção dos respondentes, atendendo assim, o objetivo da avaliação de desempenho, do aprimoramento, a aprendizagem e desenvolvimento profissional.

Segundo Pontes (2008) o *feedback* tem a finalidade de revisar o desempenho passado com vistas ao desempenho futuro, de forma a possibilitar o maior aproveitamento do potencial do colaborador. Complementando esta ideia, Reis (2000) aponta as seguintes contribuições da realização do *feedback*: orientar o aprimoramento, a aprendizagem e o planejamento de carreira.

No entanto, a questão que apresentou a menor média refere-se à questão 10 (5,35): Os funcionários são tratados com justiça quando se trata de recompensar o desempenho. Entretanto, apresentou-se também o maior desvio padrão, significando que há menor coesão entre as respostas. Aqueles que estão sendo avaliados reagem melhor quando a fonte de avaliação é vista como competente, confiável e atrativa (MILKOVICH; BOUDREAU, 2013). É importante salientar que todas as questões apresentaram média acima de três, indicando tendência à concordância com as afirmativas.

4.2.2 Análise fatorial do construto Meritocracia

Foi realizada a AFE das variáveis relativas à meritocracia, sendo que os resultados indicam a viabilidade da realização da AFE, tendo em vista o KMO de 0,887 e o teste de esfericidade de Barlett de 755,950 (p = 0,000). No entanto, a AFE indicou a existência de apenas um fator ou dimensão neste conjunto de variáveis, considerando o *eigenvalue* acima de 1, explicando 60,97% da variância. Ou seja, as 8 variáveis estão mensurando uma única dimensão. Nominou-se este fator de Meritocracia.

A partir deste resultado foi feita a verificação da consistência interna do construto que representa a meritocracia a partir do teste do Alfa de Cronbach, para o qual o resultado foi de 0,906, não existindo a indicação de exclusão de qualquer uma das variáveis para melhoria do mesmo.

Tabela 5 - Construto Meritocracia

Continua

Descrição		N	Média	Desvio padrão	Carga fatorial
Q16	Percebo que a meritocracia (avaliação pautada nos méritos individuais, segundo os esforços e dedicação) é utilizada nessa organização em todas as etapas do processo: admissão, avaliação, promoção, bonificação e até demissão, se for o caso.	159	5,43	1,537	,863

Tabela 5 - Construto Meritocracia

Conclusão

Descrição		N	Média	Desvio padrão	Carga fatorial
Q13	A meritocracia (avaliação pautada nos méritos individuais, segundo os esforços e dedicação) contempla quem alcançou as metas seguindo os valores da organização.	159	5,60	1,458	,846
Q14	As regras da avaliação do mérito são claras o suficiente para eu entender uma situação na qual eu não faça jus ao reconhecimento.	158	5,61	1,422	,819
Q18	Com as regras que avaliam o esforço e dedicação individual que hoje são aplicadas na organização, todas as pessoas têm chance de mostrar o seu desempenho e obter o mérito (prêmio, promoções, bônus e outros tipos de reconhecimento).	159	5,60	1,587	,809
Q12	A evolução profissional / promoções baseia-se exclusivamente no desempenho.	159	5,05	1,641	,767
Q17	Existe transparência entre avaliadores e avaliados na execução da avaliação dos méritos.	157	5,82	1,318	,733
Q15	Todos os colaboradores podem se destacar nessa organização se apresentarem resultados satisfatórios.	158	5,79	1,506	,709
Q11	Nessa organização as pessoas somente recebem o mérito (prêmio, promoções, bônus e outros tipos de reconhecimento) se o resultado do seu desempenho for satisfatório.	159	5,53	1,664	,680
Média do construto Meritocracia		**159**	**5,55**	**1,180**	
Alfa de Cronbach 0,906					

Fonte: A autora, com base na análise do SPSS (2016).

No construto Meritocracia, a maior carga fatorial foi apresentada na variável Q16: Percebo que a meritocracia (avaliação pautada nos méritos individuais, segundo os esforços e dedicação) é utilizada nessa organização em todas as etapas do processo: admissão, avaliação, promoção, bonificação e até demissão, se for o caso.

Observou-se que a maior média e menor desvio padrão refere-se à questão 17 (5,82%-1,318), significando maior concordância e maior coesão nas respostas, referindo-se à percepção dos respondentes quanto à existência de transparência entre avaliadores e avaliados na execução da avaliação dos méritos. Pode-se afirmar que em um processo de avaliação, a transparência é um fator fundamental, e tratando-se da aplicação da meritocracia, traz um estímulo para os profissionais buscarem fazer mais e melhor por entenderem mais claramente o caminho a ser percorrido, que os levará à ascensão profissional (BARBOSA, 2014). Os profissionais de hoje valorizam sistemas mais justos e coerentes, o que obriga que as organizações adotem critérios de avaliação cada vez mais transparentes e humanizados (RAMOS, 2013).

Por outro lado, a menor média aponta para a evolução profissional proveniente exclusivamente do desempenho (Q12–5,05%). A evolução profissional depende de vários fatores avaliados e muitas vezes as pessoas podem julgar não existir uma

meritocracia, ou pelo menos que esta não é praticada (BARBOSA, 2014). Muitas vezes, a legitimação da meritocracia é afetada pelas interpretações sobre as variáveis que compõem a avaliação de desempenho, dúvidas sobre a composição do mérito, critérios para a sua aplicabilidade, nas decisões sobre a distribuição do mérito (CHAVES, 2012). No caso da ideologia cooperativista existente neste estudo, é importante lembrar que valores como senioridade, lealdade, dedicação e relações pessoais podem ser valorizados no processo de avaliação de desempenho e acabam interferindo na aplicação do reconhecimento (BARBOSA, 1996). É importante salientar que embora esta variável tenha apresentado menor média, indicou um alto índice no desvio padrão em relação às outras questões, podendo ser entendido como não haver grande coesão nas respostas.

4.2.3 Análise fatorial do construto Cultura Organizacional

Foi realizada a AFE das variáveis relativas à Cultura Organizacional, sendo que os resultados indicam a viabilidade da realização da AFE, tendo em vista o KMO de 0,877 e o teste de esfericidade de Barlett de 872,713 (p = 0,000). Neste caso, a AFE indicou a existência de dois fatores ou dimensões neste conjunto de variáveis, considerando o *eigenvalue* acima de 1, explicando 66,24% da variância. Desta forma, as 10 variáveis listadas para mensurar a Cultura Organizacional foram divididas em dois agrupamentos denominados Fator Identidade e Fator Valores, conforme apresentado na tabela abaixo.

Da mesma forma que nos outros itens, foi feita a verificação da consistência interna das dimensões que compõem o construto representa a Cultura Organizacional a partir do teste do Alfa de Cronbach, cujos resultados estão apresentados na Tabela 6, não existindo a indicação de exclusão de qualquer uma das variáveis para melhoria do mesmo.

Tabela 6 - Construto Cultura Organizacional

Continua

	Descrição	N	Média	Desvio padrão	Carga fatorial
	Fator Identidade				
Q27	A qualidade é um fator fundamental na execução das minhas atividades dentro da Organização.	159	6,74	0,722	,816

Tabela 6 - Construto Cultura Organizacional

Conclusão

Descrição		N	Média	Desvio padrão	Carga fatorial
Fator Identidade					
Q28	Na Cooperativa, existem objetivos claros de longo prazo e os colaboradores estão empenhados na realização dos mesmos.	158	6,39	1,027	,809
Q25	Eu conheço os objetivos traçados pela Organização.	157	6,65	0,800	,792
Q21	Conheço a história da origem desta Cooperativa.	159	6,65	0,871	,740
Q20	Tenho orgulho em trabalhar nesta Cooperativa.	159	6,72	0,764	,737
Q23	Me sinto comprometido(a) com a minha função.	159	6,71	0,909	,674
Média do Fator Identidade		**159**	**6,64**	**0,679**	
Alfa de Cronbach = 0,884					
Descrição		**N**	**Média**	**Desvio padrão**	**Carga fatorial**
Fator Valores					
Q22	A inovação é sempre encorajada na execução das atividades.	159	6,18	1,215	,732
Q24	Me sinto estimulado(a) a trabalhar em equipe em meu departamento /serviço.	159	6,31	1,227	,731
Q26	A ética é aplicada em todas as ações, processos e negociações nesta Cooperativa.	159	6,19	1,370	,722
Q19	O respeito é demonstrado entre os colaboradores, cooperados e clientes.	159	6,03	1,477	,622
Média do Fator Valores		**159**	**6,18**	**1,083**	
Alfa de Cronbach = 0,833					
Média do construto Cultura Organizacional		**159**	**6,41**	**0,804**	

Fonte: A autora, com base na análise do SPSS (2016).

A variável que apresentou maior carga fatorial no construto Cultura Organizacional foi o Fator Identidade (,816) e se refere à qualidade como fator fundamental na execução das atividades. Foi também a que obteve maior média (6,74) e menor desvio padrão (0,722), questão 27. Constata-se com isso, maior homogeneidade da amostra. As organizações que investem na gestão da qualidade e na qualidade da gestão se tornam mais competitivas, podendo agregar valor em seus processos (FGV-EAESP, 2004). A qualidade é estabelecida tanto na missão quanto nos valores da Organização pesquisada e também encontra-se elencada entre as competências específicas, o que permite direcionar os colaboradores para o caminho a ser trilhado pela organização. Observa-se que a qualidade está internalizada entre os indivíduos pesquisados e isso resulta em uma maior coerência entre a estratégia do negócio, a cultura organizacional e a estratégia de RH nos processos (PASCHINI, 2006).

A menor média referente a este fator é apresentada na questão 28, que trata da clareza nos objetivos de longo prazo e empenho dos colaboradores na realização desses. Isso pode ser um ponto a ser trabalhado entre as áreas organizacionais para

que o potencial dos colaboradores seja melhor direcionado, com ações planejadas, para o alcance dos objetivos organizacionais.

Ainda no construto Cultura Organizacional: Fator Valores, a variável que apresentou maior carga fatorial foi a questão 22: A inovação é sempre encorajada na execução das atividades (,732).

A questão de maior média foi o trabalho em equipe (6,31), valor que é estabelecido tanto na missão organizacional, quanto nas competências estabelecidas a todos os profissionais da Cooperativa Alfa. No entanto, o respeito demonstrado entre os colaboradores, cooperados e clientes foi o que apresentou menor média, porém apresenta também o maior índice de desvio padrão, significando existir uma maior dispersão entre as respostas. Apesar de se observar a valorização e estímulo do trabalho em equipe, há menor concordância na demonstração do respeito entre os colaboradores, cooperados e clientes. A postura, de acordo com Botana (2010) é um item difícil de ser treinado, o máximo que pode ser feito é tentar sensibilizar o indivíduo para que o mesmo queira mudar sua atitude. Para estimular o respeito entre os relacionamentos, os líderes precisam tratar as pessoas como seres humanos iguais. A diferença existente dentro da estrutura hierárquica não deve gerar sentimentos como o medo, a inibição e o preconceito e muito menos, promover um distanciamento entre os indivíduos que convivem no dia a dia. Para que haja um ambiente de respeito, deve-se repensar na forma de enxergar o poder e a hierarquia nas organizações.

4.2.4 Análise fatorial do construto Competências

Foi realizada a AFE das variáveis relativas às Competências, sendo que os resultados indicam a viabilidade da realização da AFE, tendo em vista o KMO de 0,922 e o teste de esfericidade de Barlett de 1478,469 (p = 0,000). No entanto, a AFE indicou a existência de apenas um fator ou dimensão neste conjunto de variáveis, considerando o *eigenvalue* acima de 1, explicando 59,65% da variância. Ou seja, as 12 variáveis estão mensurando uma mesma dimensão, que foi nominada de Competências.

A partir deste resultado foi feita a verificação da consistência interna do construto que representa as competências a partir do teste do Alfa de Cronbach, para

o qual o resultado foi de 0,947, não existindo a indicação de exclusão de qualquer uma das variáveis para melhoria do mesmo.

Tabela 7 - Construto Competências

Descrição		N	Média	Desvio padrão	Carga fatorial
Q38	Meu empenho na obtenção de resultados que agreguem valor à Organização é valorizado.	159	6,06	1,328	,856
Q34	Os colaboradores são estimulados a auxiliar os colegas de trabalho na resolução de problemas.	159	6,01	1,419	,826
Q29	A cooperação é mais presente nas relações de trabalho do que a competição.	159	5,93	1,459	,824
Q39	Eu sou valorizado quando apresento argumentação coerente que atende aos interesses da Organização.	159	6,01	1,319	,821
Q32	O foco principal dos gestores é a qualidade e a satisfação do cliente.	159	6,07	1,273	,821
Q33	Todos os colaboradores trabalham para atender as necessidades dos clientes.	156	5,97	1,375	,811
Q37	Meus superiores se comunicam de forma clara e precisa na orientação das tarefas, sempre buscando chegar a um acordo satisfatório para a Organização.	158	6,13	1,336	,805
Q40	A utilização adequada dos recursos existentes na Organização faz parte das competências exigidas pela mesma.	159	6,25	1,200	,794
Q30	Os projetos são sempre implementados na data planejada e prazo definido.	158	5,46	1,558	,793
Q36	Todos os colaboradores estão conscientes da importância de se utilizar os recursos de forma responsável.	159	6,18	1,252	,757
Q31	Os objetivos da organização são sempre atingidos, em conformidade com que são planejados e definidos.	159	5,55	1,363	,738
Q35	Em meu departamento, conhecemos e compreendemos os processos e os resultados que eles trarão para a organização.	159	6,45	1,145	,719
Média do construto Competências		**159**	**6,01**	**1,065**	
Alfa de Cronbach = 0,947					

Fonte: A autora, com base na análise do SPSS (2016).

No fator Competências, a variável que demonstrou maior carga fatorial e portanto, apresentou maior correlação neste construto, foi a questão 38 (,856): Meu empenho na obtenção de resultados que agreguem valor à Organização é valorizado.

A maior média (6,45%) e menor desvio padrão (1,145) refere-se à competência "orientação para resultados", questão 35: Em meu departamento, conhecemos e compreendemos os processos e os resultados que eles trarão para a organização.

Para Leme (2010), esta competência diz respeito ao comprometimento dos indivíduos com os objetivos da organização, tendo como visão, os processos ou a organização como um todo, vislumbrando os impactos e resultados das ações tomadas, dentro da perspectiva de diretrizes de missão, visão e valores da organização. É possível notar segundo os dados apresentados, que os colaboradores

pesquisados possuem a percepção de conhecerem e compreenderem a dinâmica dos processos internos na Cooperativa.

A menor média (5,46%) e maior desvio padrão (1,558) foram identificados na questão 30: Os projetos são sempre implementados na data planejada e prazo definido, apontando para a Competência “gestão de recursos e prazos”. Trata-se do comprometimento com o cumprimento de prazos para as atividades estabelecidas. O mapeamento de competências se faz necessário para apresentar de forma clara e objetiva quais são as expectativas da organização em relação ao desempenho de seus empregados (BRANDÃO, 2012). Analisando as competências, pode-se chegar à conclusão que os colaboradores possuem níveis diferentes de competências em relação ao que a função demanda e quando identificado o *gap* existente, deve-se buscar o desenvolvimento do colaborador, competência por competência, mensurando e acompanhando sua evolução (LEME, 2010).

Tabela 8 - Resumo dos construtos

Descrição			Média	Desvio padrão
Avaliação de desempenho			**5,88**	**1,039**
Meritocracia			**5,55**	**1,180**
Cultura Organizacional – Fator Identidade	**6,64**	**0,679**	**6,41**	**0,804**
Cultura Organizacional – Fator Valores	**6,18**	**1,083**		
Competências			**6,01**	**1,065**

Legenda: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo em parte; 3 - Discordo ligeiramente; 4 - Não concordo, nem discordo; 5 - Concordo ligeiramente; 6 - Concordo em parte; 7 - Concordo totalmente.

Fonte: A autora, com base na análise do SPSS (2016).

Diante do exposto, o construto que apresentou maior média refere-se à cultura organizacional (6,41), com menor desvio padrão (0,804), indicando que trata-se de uma organização que se preocupa com a perpetuação de seus elementos culturais arraigados nos seus fundadores/idealizadores. A Cooperativa em estudo possui uma Fundação Cultural que busca promover, preservar e estimular a ação cultural, o idioma, história, costumes, tradições e as raízes com fidelidade às suas origens.

De acordo com Schein (2007) princípios, valores e crenças de uma organização são influenciados pelos seus fundadores, representando os modelos mentais construídos, aceitos e compartilhados por determinado grupo. O êxito de uma cooperativa envolve o sucesso econômico e social, como também a definição de sua missão, visão, princípios e valores, sem ferir as diretrizes da Lei que define o cooperativismo.

Em contrapartida, o construto que apresentou menor média (5,88) foi a meritocracia, que segundo Chaves e Cançado (2013) é uma ideologia que tem encontrado dificuldades em sua aplicação plena, por apresentar uma lacuna entre a linha ideológica e a linha da execução, que pode ser justificada pelo fato de tratar-se de uma organização com doutrina e princípios próprios, existindo desta forma certa contrariedade entre as origens cooperativistas e o ambiente altamente competitivo em que a Cooperativa encontra-se inserida, que exige a aplicação de práticas gerenciais nos moldes de organizações privadas.

4.2.5 Análise de correlação entre os construtos: Avaliação de Desempenho, Meritocracia, Cultura organizacional e Competências

A partir dos resultados apresentados na Tabela 9, mais especificamente aos construtos relativos à Avaliação do desempenho, Meritocracia, Cultura organizacional e Competências, realizou-se a verificação da intensidade da relação entre eles. Para tanto foi utilizado o Coeficiente de Correlação de Pearson.

Os resultados da Análise de Correlação são apresentados na Matriz constante na Tabela 9, onde também é indicado o coeficiente de determinação, que indica a proporção de variação de uma variável (construto) em relação a outra variável (construto).

Tabela 9 – Verificação da intensidade em relação Avaliação de Desempenho, Meritocracia, Cultura organizacional e Competências

Continua

		Meritocracia	**Cultura Org. Fator Identidade**	**Cultura Org. Fator Valores**	**Competências**
Avaliação de desempenho	R	0,706*	0,528*	0,597*	0,617*
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
	R^2	49,84%	27,88%	35,64%	38,07%
Meritocracia	R		0,517*	0,687*	0,740*
	Sig.		0,000	0,000	0,000
	R^2		26,73%	47,20%	54,76%

Tabela 9 – Verificação da intensidade em relação Avaliação de Desempenho, Meritocracia, Cultura organizacional e Competências

Conclusão

		Meritocracia	Cultura Org. Fator Identidade	Cultura Org. Fator Valores	Competências
Cultura Org. Fator Identidade	R			0,647*	0,639*
	Sig.			0,000	0,000
	R^2			41,86%	40,83%
Cultura Org. Fator Valores	R				0,796*
	Sig.				0,000
	R^2				63,36%

* Significância ao nível de 0,01

Fonte: A autora, com base na análise do SPSS (2016).

Para avaliação da intensidade da relação entre as variáveis (construto), adotou-se o parâmetro proposto por Kühl (2012), a partir das indicações de Collis e Hussey (2005, p. 225) e Hair Jr. et al. (2005, p. 312), conforme apresentado no Quadro 11.

Quadro 11 - Interpretação do coeficiente de correlação

COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO	INTERPRETAÇÃO
± 1,00	Correlação positiva/negativa perfeita
± 0,91 a 0,99	Correlação positiva/negativa muito forte
± 0,71 a 0,90	Correlação positiva/negativa forte
± 0,61 a 0,70	Correlação positiva/negativa moderada alta
± 0,51 a 0,60	Correlação positiva/negativa moderada média
± 0,41 a 0,50	Correlação positiva/negativa moderada baixa
± 0,21 a 0,40	Correlação positiva/negativa fraca, mas definida
± 0,01 a 0,20	Correlação positiva/negativa leve, quase imperceptível
0	Correlação nula

Fonte: Kühl (2012, p. 174).

Assim, os resultados apresentados na Tabela 9 indicam que existe um grau de correlação positivo forte entre a Avaliação do Desempenho e a Meritocracia (0,706), indicando que a variação de uma explica a variação da outra em 49,84%. Um dos meios de aplicar a meritocracia nas organizações é a avaliação de desempenho, e

desta forma observa-se pelo resultado, que os respondentes entendem que o processo de avaliação de desempenho está atrelado à aplicação da meritocracia.

Os dados coletados corroboram com os estudos de Chaves (2012), que sob a percepção dos participantes da pesquisa, o mérito é consequência do desempenho e a relação entre eles apresenta-se fortemente demonstrada.

Ainda segundo Chaves (2012), o desempenho é um fator determinante para se estabelecer a meritocracia e desta forma a avaliação do desempenho torna-se um conector da estratégia organizacional com as práticas do dia a dia, alinhando os sistemas de reconhecimento, recompensa e gestão de carreiras aos critérios meritocráticos.

O grau de correlação entre a Avaliação do Desempenho e as Competências é positivo moderado alto (0,617), indicando que a variação de uma explica a variação da outra em 38,07%. A avaliação de desempenho, atrelada às competências é muito comum (PONTES, 2008) e tem se configurado como uma ferramenta útil para acompanhar e dar a quem está sendo avaliado informações sobre seu potencial de competências (BERGAMINI, 2012). Entretanto, nem sempre os sistemas de Avaliação de desempenho utilizam de critérios e objetivos claros, interferindo na base ideológica da gestão por competências, que recompensa os mais qualificados. A avaliação de desempenho com foco em competências fortalece a cultura da meritocracia na Organização, pois possui como princípio o reconhecimento das melhores pessoas e dos melhores resultados (LEME, 2015).

A gestão democrática refere-se a um dos princípios cooperativos. De acordo com Barbosa (1996), o sistema meritocrático é uma exigência de uma sociedade democrática, que, do ponto de vista dos princípios, garante a igualdade de oportunidades para todos (BARBOSA, 1996). Para Barbosa (1999), a aplicação da meritocracia nem sempre tem soluções satisfatórias, pela tendência da organização utilizar instrumentos de avaliação, ignorando os elementos culturais, nos quais, geralmente, se concentram as causas fundamentais do problema. É necessário que o instrumento de avaliação seja construído levando-se em conta os aspectos culturais e estratégicos, possibilitando que os indivíduos sejam avaliados e recompensados segundo os melhores resultados.

Já o grau de correlação entre a Avaliação do Desempenho e a Cultura Organizacional, subdividida em dois fatores (Identidade e Valores) foi positivo moderado médio com ambas (0,528 e 0,597, respectivamente). Os fatores que são

aplicados no processo de avaliação sinalizam o que a organização atribui como valor, levando em conta aspectos culturais em sua concepção. Portanto, elementos da cultura podem influenciar o processo de se avaliar o desempenho e, por consequência, de atribuir o mérito (CHAVES; CANÇADO, 2013). Ainda segundo Pontes (2008), a avaliação de desempenho refere-se a uma importante ferramenta de gestão de pessoas, que assegura o cumprimento de metas estratégicas e garante que as mesmas sejam alcançadas, de acordo com os valores institucionais.

No que se refere ao grau de correlação entre a Meritocracia e as Competências, este se apresentou como positivo forte (0,740), indicando uma variação de uma em relação a outra na ordem de 54,76%. Este resultado se explica pelo que no cerne da gestão por competências está a meritocracia (BARBOSA, 2014). O principal argumento do sistema meritocrático é que este proporciona maior igualdade de oportunidades para todos, maior justiça do que outros sistemas de avaliação e premiação. Na medida em que as nomeações e promoções recaem em indivíduos capazes, de competência reconhecida e comprovada, esse princípio é concretizado, uma vez que as distinções não se dão por sexo, raça, riqueza ou posição social, entre outros fatores biológicos e culturais (BARBOSA, 1996; BARDDAL et al., 2008; BILHIM, 2012).

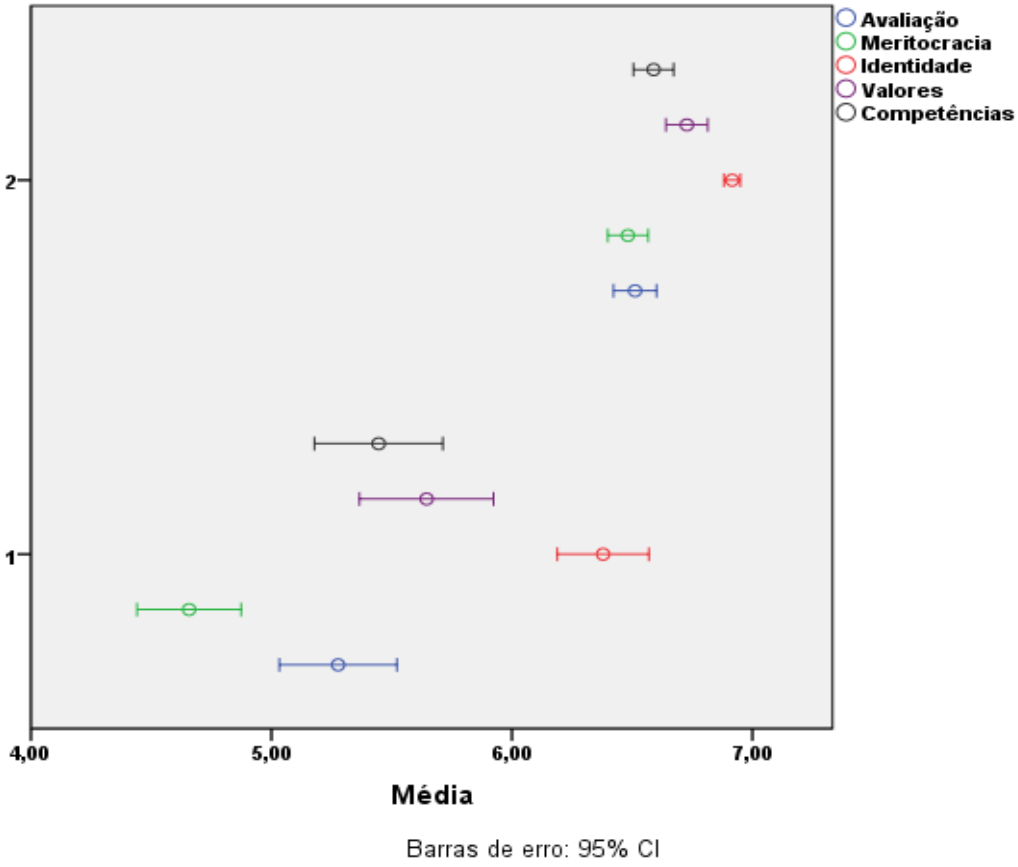
O grau de correlação entre a Meritocracia e a Cultura Organizacional, subdividida em dois fatores (Identidade e Valores), foi positivo moderado médio e positivo moderado alto (0,517 e 0,687, respectivamente). A meritocracia é um valor cultural que implica em atitudes e ações (BARBOSA, 2014). Desta forma, o resultado aponta para o fato de que o construto Identidade é menos associado à meritocracia. Apresenta aspectos mais voltados à tradição, orgulho, comprometimento, objetivos organizacionais, entre outros. Já o construto Valores pode ser mais associado às atitudes, às ações, que são valorizadas e consequentemente recompensadas pelos gestores.

Por fim, o grau de correlação entre as Competências e o Fator Identidade, da Cultura Organizacional foi positivo moderado alto (0,639), indicando que a variação de uma explica a variação da outra em 40,83%. Já no caso da correlação entre as Competências e o Fator Valores, da Cultura organizacional, o grau de foi positivo forte (0,796), indicando que a variação de uma explica a variação da outra em 63,36%, o maior entre todos. Este resultado pode ser explicado pelo fato que a Cultura Organizacional possui um alinhamento com as Competências Organizacionais

estabelecidas pela Cooperativa Alfa a todos os seus profissionais. Para Rabaglio (2008), as competências organizacionais visam nortear e dar foco ao desenvolvimento e à Gestão de Pessoas e devem ser extraídas do seu universo cultural, com base em seus indicadores (missão, visão, valores, estratégias, princípios, filosofias, objetivos, etc.), para expressar sua identidade. Pode-se afirmar que as competências estão arraigadas à cultura organizacional e neste caso, as competências organizacionais norteiam as competências individuais de forma significativa.

O passo seguinte nas análises consistiu em agrupar os respondentes, segundo o grau de correlação entre estes construtos (Avaliação do Desempenho; Meritocracia; Cultura Organizacional - Fator Identidade; Cultura Organizacional - Fator Valores; Competências). Para tanto, foi utilizada a Análise de Cluster, parametrizado com o método de agrupamento de Ward e o intervalo de distâncias euclidianas quadradas. O resultado obtido indicou a existência de dois agrupamentos. Os agrupamentos são apresentados no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Análise de Cluster



Fonte: A autora, com base na análise do SPSS (2016).

O primeiro agrupamento, composto por 81 indivíduos é aquele que apresentou médias intermediárias (entre 4,65 e 5,65), muito próximas da opção concordo ligeiramente da escala, exceto para o caso do construto relativo à Cultura Organizacional – Fator Identidade, em que a média foi de 6,38 (concordo em parte). Apesar da proximidade deste valor com a média deste construto no outro agrupamento, estes ainda são estatisticamente diferentes.

Já o segundo agrupamento composto por 78 indivíduos, apresentou médias elevadas (entre 6,48 e 6,91), muito próximas da posição de concordância total.

Outro aspecto visualizável no Gráfico 1 é a pequena dispersão apresentada no grupo 2, o que indica que além da atribuição de médias mais elevadas, estas também são mais coesas.

Para uma análise mais detalhada, foi realizada a correlação entre os construtos para cada um dos grupos de indivíduos identificados pela Análise de Cluster, sendo apresentadas nas tabelas 10 e 11.

Tabela 10 – Correlação dos fatores do grupo 1

		Meritocracia	**Cultura Org. Fator Identidade**	**Cultura Org. Fator Valores**	**Competências**
Avaliação de desempenho	R	0,483*	0,425*	0,453*	0,429*
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
	R^2	23,33%	18,06%	20,52%	18,40%
Meritocracia	R		0,383*	0,602*	0,632*
	Sig.		0,000	0,000	0,000
	R^2		14,67%	36,24%	39,94%
Cultura Org. Fator Identidade	R			0,573*	0,569*
	Sig.			0,000	0,000
	R^2			32,83%	32,38%
Cultura Org. Fator Valores	R				0,751*
	Sig.				0,000
	R^2				56,40%

* Significância ao nível de 0,01

Fonte: A autora, com base na análise do SPSS (2016).

Tabela 11 – Correlação dos fatores do grupo 2

		Meritocracia	Cultura Org. Fator Identidade	Cultura Org. Fator Valores	Competências
Avaliação de desempenho	R	0,466*	0,010	0,211***	0,526*
	Sig.	0,000	0,931	0,064	0,000
	R^2	21,72%	0,01%	4,45%	27,68%
Meritocracia	R		0,121	0,065	0,397*
	Sig.		0,293	0,571	0,000
	R^2		1,46%	0,42%	15,76%
Cultura Org. Fator Identidade	R			0,473*	0,265**
	Sig.			0,000	0,019
	R^2			22,37%	7,02%
Cultura Org. Fator Valores	R				0,393*
	Sig.				0,000
	R^2				15,44%

* Significância ao nível de 0,01 ** Significância ao nível de 0,05 *** Significância ao nível de 0,10
Fonte: A autora, com base na análise do SPSS (2016).

Comparando as tabelas 10 e 11, percebe-se que no segundo grupo as correlações diminuem significativamente entre alguns construtos, chegando a ser inexistente em alguns deles (Avaliação de Desempenho – Cultura Organizacional Fator Identidade; Meritocracia – Cultura Organizacional Fator Valores).

A partir dos resultados de correlação demonstrados nessas tabelas é possível notar que a maior diferença existente ocorre na correlação entre os construtos Avaliação de desempenho e Cultura Organizacional Fator Identidade, (0,425, 1º grupo e 0,010, 2º grupo) e Meritocracia e Cultura Organizacional Fator Valores (0,602, 1º grupo e 0,065, 2º grupo). Segundo os dados, observa-se que uma parte dos respondentes, que compõe o grupo 2, não identifica o conhecimento de aspectos referentes à Cultura Organizacional, como a história, os objetivos, missão, visão valores e estratégias organizacionais, como fatores relacionados à Avaliação de Desempenho aplicada na Cooperativa, diferentemente no grupo 1, que percebe esta relação com maior intensidade. É necessário lembrar que os aspectos culturais e estratégicos devem nortear os processos organizacionais, incluindo o instrumento de avaliação de desempenho, a fim de possibilitar um maior alinhamento entre os objetivos organizacionais e individuais.

Entre o construto Meritocracia e Cultura Organizacional Fator Valores, observa-se que o grupo 2 demonstra menor concordância em relação ao grupo 1. Chaves

(2012) afirma que a meritocracia exige uma forma de avaliar atrelada às estratégias do negócio e aos valores organizacionais. As doutrinas e princípios cooperativistas e as distinções existentes entre as características dos pesquisados, entre eles o tempo de serviço na organização e o grau de escolaridade, podem levar às diferentes percepções observadas.

Os construtos que apresentaram maior correlação foram Avaliação de desempenho e Meritocracia (0,483, 1º grupo e 0,466, 2º grupo); Avaliação de desempenho e Competências (0,429, 1º grupo e 0,526, 2º grupo) e Cultura Organizacional: Fator Identidade e Cultura Organizacional: Fator Valores (0,573, 1º grupo e 0,473, 2º grupo).

A cultura organizacional se apresenta com maior nível de concordância quanto à percepção dos respondentes, demonstrando que os traços culturais que expressam sua identidade, são entendidos e praticados na organização. Cuidar dos valores, enquanto elemento fundamental a ser praticado na organização, é uma responsabilidade percebida por organizações preocupadas com o indivíduo e seu comportamento no ambiente organizacional (GONÇALVES et al., 2006; MARRAS, 2011). Entretanto, o estudo apresentou indícios de menor compreensão do sistema meritocrático existente na organização, aspecto que é reforçado pela Análise de Cluster. Percebe-se a existência de dois grupos, identificando-se em um dos grupos, baixas correlações entre o construto Meritocracia e Cultura Organizacional - Fator Valores. É importante salientar que a meritocracia começa a existir quando passa a ser entendida como valor integrante da cultura organizacional (SILVA; FADUL, 2011) por isso deve ser fundamentada na importância atribuída ao valor do reconhecimento pela competência e seus desempenhos individuais (BARBOSA, 2014). Mesmo com um processo de avaliação construído com bases sólidas, utilizando critério entendidos e aceitos pelos avaliados, pode haver elementos influenciadores que geram desconfiança, como por exemplo, o relacionamento entre as pessoas e a própria cultura da cooperativa, e consequentemente interferem na aplicação da meritocracia, sob o qual entende-se que toda forma de privilégio hereditário ou corporativo, deve ser extirpada, utilizando-se somente os resultados para a aplicação do mérito (BARBOSA, 1999).

Existe uma suposição de que o tempo de casa é um fator que influencia o grau de mensuração da meritocracia (CHAVES, 2012). Nesse sentido buscou-se verificar se efetivamente existe diferença entre as médias deste construto, e dos demais, em

função do tempo de casa do respondente. Para isso, utilizou-se a Análise da Variância (ANOVA) para verificar a existência ou não, de diferenças nas médias dos construtos. A ANOVA serve para testar se as médias de mais de duas populações são ou não significativamente diferentes (HAIR JR. et al., 2005; MAROCO, 2014).

Tabela 12 – Comparativo das médias entre os construtos a partir do tempo de casa

DIMENSÃO	TEMPO DE CASA					ANOVA	
	Menos de 1 ano	De 1 a 5 anos	De 6 a 10 anos	De 11 a 15 anos	Acima de 15 anos	F	sig
	n = 35	n = 72	n = 24	n = 15	n = 10		
Avaliação	6,07	6,02	5,41	5,77	5,52	2,234	0,068
Meritocracia	5,63	5,91	5,23	4,65	4,85	5,768	**0,000**
Cultura Org.	6,33	6,56	6,29	6,39	5,84	2,147	0,078
Competências	6,15	6,20	5,59	5,80	5,51	2,392	0,053

Fonte: A autora, com base na análise do SPSS (2016).

Analisando o resultado da ANOVA, percebe-se efetivamente que existe diferença entre as médias da meritocracia, e apenas nesta, pois é o único construto em que a significância é menor que 0,05. Percebe-se ainda que a diferença está concentrada entre os grupos propostos pelo tempo de casa da seguinte forma:

Tabela 13 - ANOVA

Tempo de casa	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	3
De 11 a 15 anos	15	4,6524		
Acima de 15 anos	10	4,8500	4,8500	
De 6 a 10 anos	24	**5,2269**	**5,2269**	**5,2269**
Menos de 1 ano	35		5,6321	5,6321
De 1 a 5 anos	72			5,9065

Fonte: A autora, com base na análise do SPSS (2016).

Na Tabela 13 estão destacadas as médias menos e mais elevadas. Corroborando com o estudo de Chaves (2012), observou-se nesta pesquisa que indivíduos com maior tempo de casa (de 11 a 15 anos e acima de 15 anos) apresentam menor concordância quanto à aplicação da meritocracia, já, os respondentes com menos tempo casa (menos de 1 ano e de 1 ano a 5 anos) apresentaram maior concordância.

Segundo a autora Chaves (2012), o fator tempo de casa costuma ser um dos pontos de resistência à meritocracia, pois no processo meritocrático considera-se a competência reconhecida e comprovada, tendo como base os resultados, desqualificando desta forma as relações pessoais, trajetórias e outros aspectos adquiridos ao longo do tempo. E este fato interfere na percepção dos colaboradores mais antigos de casa, que entendem como um direito ser valorizado por estes fatores, e portanto, apresentam dificuldade em aceitar como um jovem pode vir a ter igualdade de condições em relação aos colaboradores, com maior tempo de vínculo e que sejam avaliados por critérios objetivos na atribuição do mérito.

Quadro 12 – Síntese dos resultados da pesquisa

Avaliação de desempenho
Neste construto, a maior média apresentada referiu-se ao *feedback.* Isso demonstra que a comunicação ocorre de forma satisfatória na percepção dos respondentes, atendendo assim, o objetivo da avaliação de desempenho, do aprimoramento, a aprendizagem e desenvolvimento profissional. Em contrapartida, a menor média apresentada refere-se à justiça quando se trata de recompensar o desempenho. Segundo Milkovich e Boudreau (2013), os avaliados reagem melhor quando a fonte de avaliação é vista como competente, confiável e atrativa. Neste viés, faz-se necessário o constante aprimoramento do modelo de avaliação aplicado, na comunicação, na busca pela redução da subjetividade e disfunções inerentes ao próprio processo avaliativo, melhorando desta forma a percepção de justiça e equidade na aplicação do mérito.
Cultura organizacional
Constatou-se, a partir do estudo realizado, que a cultura organizacional da Cooperativa Alfa aproxima-se dos moldes das empresas privadas, devido à implantação de estratégias e aplicação de práticas gerenciais próprias das empresas que tem foco no lucro, entretanto, para não perder a sua identidade, a cooperativa busca respeitar e disseminar a sua filosofia cooperativista, por meio da geração de emprego, fortalecimento de valores comunitários, apoio no desenvolvimento econômico e social, na comercialização dos produtos agrícolas e agregação de valor dos mesmos por meio da industrialização, bem como, no seu processo de gestão que se pauta no coletivo de seus cooperados para a tomada das decisões que direcionam a organização.
Cultura Organizacional Fator Identidade e Fator Valores
Por meio da Análise Fatorial, identificou-se que o construto Cultura organizacional apresentou maior média e menor desvio padrão, significando maior concordância e maior coesão nas respostas. A AFE indicou a existência de dois fatores ou dimensões no conjunto de variáveis pesquisadas, que posteriormente foram nominadas de Fator identidade e Fator Valores e também não apontou para a exclusão de qualquer uma das variáveis. Ambos os fatores indicam que há uma forte influência dos fundadores desta Cooperativa, suas raízes e origem, na construção de sua cultura, que é percebida, interpretada e praticada pelos seus colaboradores por meio de sua missão, visão e valores

estabelecidos, segundo o propósito do negócio. A cooperativa em estudo tem uma forte preocupação em promover, preservar e estimular a ação cultural, o idioma, sua história, os costumes e tradições nos processos operacionais e estratégicos.

No Fator Identidade, a qualidade foi a variável que apresentou maior média. Isso pode ser explicado pelo fato da qualidade encontrar-se estabelecida tanto na missão quanto nos valores e está elencada entre as competências específicas, o que permite direcionar os colaboradores para a estratégia, missão, visão e valores da cooperativa. Em contrapartida, a variável que apresentou menor média trata da clareza nos objetivos de longo prazo e empenho dos colaboradores na realização dos mesmos. O estudo aponta para a necessidade de ações de esclarecimento quanto aos objetivos da cooperativa, buscando promover cada vez mais o alinhamento de suas estratégias organizacionais com as políticas de gestão de pessoas, incorporando a gestão por competências às suas práticas organizacionais.

No Fator Valores, a variável que apresentou maior média foi o trabalho em equipe que também é instituído tanto na missão organizacional quanto nas competências estabelecidas a todos os profissionais da Cooperativa Alfa. No entanto, o respeito demonstrado entre os colaboradores, cooperados e clientes foi o que apresentou menor média, porém apresenta também o maior índice de desvio padrão, significando uma maior dispersão entre as respostas, demonstrando que este valor não é observado somente por um grupo de respondentes. Entretanto, o respeito é um valor instituído na estratégia organizacional pela Cooperativa, por isso é importante que a organização desenvolva nos seus colaboradores a conscientização do verdadeiro papel de cada um, para promover o engajamento com o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais, aplicando-se para isso o respeito.

Meritocracia

No que concerne à meritocracia, um dos parâmetros de desenvolvimento na carreira na organização pesquisada, ligada às competências organizacionais utilizadas na gestão, aponta que alguns elementos culturais são mais compreendidos no sistema meritocrático existente na organização, que outros. Esta diferença pode ser identificada pela análise fatorial e reforçada na análise de Cluster, que apresentaram menor correlação entre os outros construtos. Alguns aspectos possuem maior alinhamento com as competências estabelecidas pela Cooperativa Alfa e desta forma são mais associados à aplicação do mérito.

Competências

No construto Competências, a maior média e menor desvio padrão refere-se ao fator “orientação para resultados”. Segundo os dados apresentados, os colaboradores pesquisados possuem a percepção de conhecerem e compreenderem a dinâmica dos processos internos na Cooperativa. Já, a menor média e maior desvio padrão, foi dada à questão referente à competência “gestão de recursos e prazos”, que trata do comprometimento no cumprimento de prazos para as atividades estabelecidas. Faz-se necessário, a partir de identificado o *gap* existente, desenvolver as competências requeridas, de forma a dar um melhor direcionamento às ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

A seguir, serão apresentadas as conclusões finais, embasadas no referencial teórico, e na análise dos dados, expostos nos capítulos anteriores, amparados nos procedimentos metodológicos utilizados, de forma ao atender os objetivos propostos no presente estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cooperativismo tem se despontado no cenário econômico e social brasileiro, por seu modelo socioeconômico que busca unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Muitos críticos entendem que as cooperativas passam por uma crise ideológica e levantam a discussão sobre a ambiguidade existente nestes tipos de organização, devido à necessidade de se adaptarem ao ambiente altamente competitivo, fazendo uso de diversas práticas e ferramentas gerenciais de forma a se inserirem em uma economia capitalista, cujos valores acabam se chocando com os valores cooperativistas.

Dessa forma, diante desse contexto, o grande desafio das cooperativas passa a ser o desenvolvimento de estratégias que as possibilitem alcançar resultados positivos no mercado em que estão inseridas, sem deixar de respeitar a sua essência, os valores e a filosofia que as pautam dando-lhes sustentação de existência.

Diante deste dilema, identificou-se uma necessidade de analisar a relação entre cultura organizacional no enfoque do cooperativismo, a meritocracia e o processo de avaliação de desempenho por competências, sob a percepção de seus colaboradores, primeiramente por atender as demandas existentes na organização em estudo, como também para ampliar a compreensão sobre essas relações.

Ao se proceder uma análise da cooperativa em questão, é necessário concordar com Rios (1998) quando afirma que cooperados e dirigentes devem ter a ciência de que a cooperativa deve ser administrada nos moldes de uma empresa bem sucedida, constitutiva da economia capitalista, sem esquecer de atender aos seus princípios cooperativistas, isto é, garantir sua sobrevivência no mercado, sem deixar de atender aos objetivos ambiental, econômico e social cooperativos.

Portanto, embora estas organizações não sejam instituídas para gerar lucro e sim, para atender aos interesses de seus cooperados, precisam ser estruturadas de maneira eficaz, com a finalidade de garantir sua sobrevivência no mercado, atendendo aos objetivos sociais e econômicos.

A cooperativa em estudo atua no ramo agroindustrial e no Brasil é apontada nos *rankings* entre as maiores empresas nacionais, segundo a OCEPAR (2015), em diversas categorias. Destaca-se pelo foco na verticalização de sua produção, dando maior ênfase na obtenção de valor agregado por meio da industrialização dos

produtos que seus cooperados cultivam no campo. A valorização e preservação da cultura é um dos mais fortes traços de sua identidade.

Destarte, o objetivo inicialmente proposto de analisar a relação entre os construtos, cultura organizacional, meritocracia e o processo de avaliação de desempenho por competências na Cooperativa Agroindustrial Alfa foi atingido neste estudo. As análises estatísticas sobre os dados coletados por intermédio do instrumento de pesquisa eleito, permitiram verificar que existe uma forte relação entre os construtos estudados e indicados no objetivo geral, na percepção dos pesquisados.

Cada organização possui sua própria cultura e pode ser utilizada de forma estratégica, principalmente levando em conta as grandes transformações ocorridas nos ambientes de trabalho, onde a utilização dos ativos internos, principalmente do capital humano, é visto como fator de grande relevância para o alcance dos resultados organizacionais, definida pela teoria embasada na Visão Baseada em Recursos, salientando que a força das competências como geradoras de vantagem competitiva faz toda a diferença no mundo dos negócios. Tal mudança resulta em uma maior valorização dos indivíduos dentro do ambiente de trabalho, sendo eles os possuidores das competências que as organizações precisam e almejam, por isso o papel estratégico da gestão de pessoas.

Diante disso, a Gestão Estratégica de Pessoas trata o capital humano como fator central, vislumbrando-se a partir de uma visão sistêmica, em que enfatiza-se a importância do alinhamento estratégico (BARRETO, 2011), onde os indivíduos e suas competências são vistos como elementos centrais de diferenciação estratégica (KILIMNIK; SANT'ANNA; DA LUZ, 2004).

O modelo de gestão por competências se constitui em uma alternativa aos modelos tradicionais de gerenciamento e tem chegado ao ambiente organizacional cooperativo, pela busca de eficiência e eficácia na capacidade de desenvolver competências, alinhadas aos objetivos e cultura organizacionais. A organização estudada implantou este modelo de gestão em seus processos, visando contribuir para o desenvolvimento de seus colaboradores. Segundo a Cooperativa Alfa, esta forma de gestão permite que os indivíduos sejam direcionados para a estratégia, missão, visão e valores da cooperativa, por meio da definição de critérios claros de avaliação e identificação das competências esperadas para cada colaborador.

A avaliação por competências fortalece a cultura da meritocracia na Organização (LEME, 2015), pois está intimamente ligada a conceitos de igualdade,

oportunidade para todos e justiça, onde atribui-se o reconhecimento e acima de tudo, retribuição pelos atributos e competências reconhecidas e comprovadas. Entretanto, em sua aplicação pode haver uma certa insegurança por parte dos avaliados, pois os critérios utilizados neste processo podem ser percebidos de forma diferente, pois a cultura, história, valores, entre outros aspectos influenciam nas características que poderão ser valorizadas.

A cooperativa estudada utiliza a gestão de avaliação por competências, atrelada à meritocracia, mas, por outro lado, traz consigo seus aspectos culturais provindos do cooperativismo e de suas raízes em sua constituição. Reforçando o estudo de Chaves (2012), observou-se nesta pesquisa que os colaboradores que possuem maior tempo de casa demonstraram menor concordância na aplicação da meritocracia. Isso pode vir a ocorrer pelo fato de que no processo meritocrático considera-se a competência reconhecida e comprovada, desqualificando assim os aspectos referentes às relações pessoais, trajetórias, biografias, entre outros aspectos que são valorizados pelos indivíduos que possuem maior tempo de casa.

Retomando os objetivos específicos, à vista do que foi exposto ao longo do trabalho, bem como das análises realizadas, é possível observar que o construto que apresentou maior concordância foi a Cultura Organizacional, apontando desta forma, que a Cooperativa Alfa se preocupa com a perpetuação de seus elementos culturais arraigados nos seus fundadores/idealizadores e constrói suas competências organizacionais buscadas naqueles que compõem o seu quadro de colaboradores, assentadas nos documentos relativos à estratégia organizacional, como a missão, visão, valores, objetivos organizacionais, diretrizes, entre outros.

Pode-se dizer ainda que a cultura da Cooperativa Alfa desenvolve e compartilha seu valores e utiliza-os para o atingimento de seus objetivos, pautada na ideologia e crenças dos líderes (fundadores), arraigada na cultura de seu país de origem. Entretanto, de acordo com as análises, observa-se que a menor correlação foi apresentada nos construtos Meritocracia e Cultura Organizacional: Fator Identidade. Isto pode ser explicado pelo fato de que os valores organizacionais são mais alinhados ao processo de avaliação e consequentemente da aplicação do mérito, do que a sua missão, visão e objetivos organizacionais.

Quando se trata da meritocracia, observa-se a necessidade de aperfeiçoamento deste sistema, buscando a redução da subjetividade e disfunções inerentes ao próprio processo avaliativo, por meio da comunicação e estabelecimento

de critérios claros e transparentes, melhorando desta forma a percepção de justiça e equidade na aplicação do mérito.

Nota-se neste estudo, a existência da dialética no âmbito cooperativo, que de acordo com Guerra Junior (2013) ocorre pela atuação da Organização em uma economia capitalista, com a aplicação de práticas gerenciais sob o moldes das organizações privadas, sob uma perspectiva não capitalista, que prima pela combinação de valores de ajuda mútua, solidariedade, igualdade e justiça (FERREIRA; BRAGA, 2007). Na Cooperativa Alfa, existe o desafio de aplicar a meritocracia na avaliação por competências, sem deixar de lado as raízes doutrinárias, que muitas vezes privilegia indivíduos que possuem tempo de casa, são dedicados ou até mesmo possuem laços familiares ou pessoais entre cooperados. Zylbersztajn (1994) afirma que, ao mesmo tempo que as cooperativas demandam profissionais qualificados para gerir seus sistemas complexos, existe forte propensão a manter corpo gerencial formado por cooperados.

Pode-se concluir que o modelo utilizado para o estudo possui um alto poder de explicação entre as questões e construtos e a partir dos resultados demonstra uma forte relação e influência entre eles.

Por fim, as principais contribuições deste estudo referem-se à sua utilidade prática advindas das sugestões e considerações realizadas que poderão ser utilizadas pela organização. Além disso, cumpre com uma lacuna no que concerne às pesquisas em organizações cooperativas ao se propor um entrelaçamento entre temas diferenciados, mas que se relacionam no âmbito de gestão organizacional, especificamente da organização estudada, que poderá servir de base para estudos e aprofundamentos futuros, bem como, para a discussão dos modelos de gestão adotados em cooperativas no seio de uma economia capitalista.

Entre as limitações identificadas pode-se elencar o levantamento de dados, por haver a autorização de somente algumas áreas da organização em estudo e por existir baixa adesão à pesquisa por parte dos colaboradores, por apresentarem motivos de falta de tempo ou mesmo por temerem que os dados sejam divulgados, mesmo sendo acordado sobre a garantia de confidencialidade dos respondentes.

Entre as sugestões para estudos futuros, estão a replicação desta pesquisa na mesma Cooperativa, buscando-se com isso uma visão longitudinal, aplicação do mesmo modelo de pesquisa em outras cooperativas que utilizem a gestão por

competências, para a comparação dos resultados, ou mesmo em outras organizações privadas, possibilitando a comparação entre o âmbito privado e o cooperativo.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T.L. (Coord.) **As pessoas na organização.** 3 ed. São Paulo: Gente, 2002, p. 35-52.

ALMEIDA, F. J. R. Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 11, n. 3, p. 105-125, Sept. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000300006>. Acesso em 18 jan. 2016.

ALVES, M. O. **Cooperativismo nova geração:** O que é isso? Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil: Escritório Técnico de Estudos Econômicos no Nordeste, 1999.

AMODEO, N. B. P. Contribuição da educação cooperativa nos processos de desenvolvimento rural. In: AMODEO, N. B. P. e ALIMONDA, H. (Orgs.). **Ruralidades: capacitação e desenvolvimento.** Viçosa: Ed. UFV, p. 151-176, 2006.

ARAUJO, L. C. de; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas:** estratégias e integração organizacional. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, E. A. T.; SILVA, W. A. C. Sociedades cooperativas e sua importância para o Brasil. **Revista Alcance - Eletrônica**, Vol. 18 - n. 1 - p. 43-58 / jan-mar 2011. Disponível em: <www6.univali.br/seer/index.php/ra/article/viewFile/610/1845>. Acesso em: 20 jun. 2015.

BAHRY, C. P.; TOLFO, S. da R. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **Revista de Administração Mackenzie.** Ano 5, n. 2, p. 37-54, 2004. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/61>. Acesso em: 02 set. 2015.

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 7 ed. Santa Catarina: EdUFSC, 1994.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público** – RSP. Ano 47, Vol. 120, Nº 3, Set-Dez, 1996. Disponível em: <http://docplayer.com.br/1782958-Meritocracia-a-brasileira-o-que-e-desempenho-no-brasil.html>. Acesso em: 30 jun. 2015.

_____. **Igualdade e meritocracia.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

_____. **O jeitinho brasileiro.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. Meritocracia e sociedade brasileira. .**RAE - Revista de Administração de Empresas.** FGV-EAESP. São Paulo. v. 54, n. 1, jan-fev, 80-85, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v54n1/en_a08v54n1.pdf> Acesso em: 28 abr. 2015.

BARDDAL, O.; BAUER, A.; LOPES, D.; MACHADO, D. Implementação de novo modelo de Avaliação de Desempenho & Recompensa: CASO GE. **Pesquisa FGV** Gestão Estratégica da Cultura Organizacional. 2008. Disponível em: <www.rij.eng.uerj.br/sponsor/2008/sn083-02.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2015.

BARNEY, J. Firm Resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 1991. Vol. 17, n. 1, 99-120. Disponível em: <http://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20(1991).pdf >. Acesso em: 20 abr. 2015.

BARNEY, J. B. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, p. 41–56, 2001.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARRETO, L. M. T. da S. **Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria:** o papel das capacidades organizacionais. 2011. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2011. 157 p. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30112011-165119/es.php>. Acesso em: 09 out. 2014.

BAHRY, C. P.; TOLFO, S. da R. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **Revista de Administração Mackenzie.** Ano 5, n. 2, p. 37-54, 2004. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/61>. Acesso em: 02 set. 2015.

BERGAMINI, C. W. **Competência: a chave do desempenho.** São Paulo: Atlas, 2012.

BERMAN, J. A. **Competence as a management practice in Europe and North America,** 2000. Disponível em: <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2000berman008.pdf> Acesso em: 30 abr. 2015.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital.** 1998. Tese (Doutorado). Faculdade de economia, administração e contabilidade de Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 1998. Disponível em: <http://www.fearp.usp.br/cooperativismo/tese_sigismundo_1998.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2016.

_____. Agronegócio cooperativo. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p.711-734.

BILHIM, J. O Mérito nos Processos de Seleção da Alta Direção da Administração Pública Portuguesa: mito ou realidade? **Seqüência,** n. 65, p. 57-78, dez. 2012 Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/2177-7055.2012v33n65p57/23700>. Acesso em: 12 jun. 2015.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos.** 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

BOOG, G. **O Desafio da competência.** Best Seller: São Paulo. 2000.

BORGES, R. **Gestão Estratégica na visão cooperativa:** Um estudo de caso em uma cooperativa central industrial do oeste do Paraná. 2011. 110 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica

Federal do Paraná. Disponível em: <http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/176/Dissertacao.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2015.

BOTANA, F. Motivar a sua equipe: o grande desafio da liderança. **Revista Tecnologia Gráfica**, 2010. Disponível em: <http://www.revistatecnologiagrafica.com.br/index.php?option=com_content&id=553:motivar-a-sua-equipe-o-grande-desafio-da-lideranca>. Acesso em: 6 abr. 2016.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager.** New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRAMBILLA, F. R.; SOUZA, C. H. de; KAERCHER, A. R. Implantação da Gestão por Competências: Análise qualitativa no departamento industrial de uma fabricante de cigarros. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação** – Brazilan Journal of Management & Innovation, v.1, n.2, Janeiro/Abril, 2014.Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/viewFile/2428/1480>. Acesso em: 10 jan. 2016.

BRANDÃO, H.P. **Mapeamento de competências:** Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública [on line].** 2008, vol.42, n.5, pp. 875-898. Rio de Janeiro, Set/Out. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034 76122008000500004&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 04 ago. 2015.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02>. Acesso em: 04 ago. 2015.

BRASIL. Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1972. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências**. Diário Oficial da União de 16 de dezembro de 1971.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm>. Acesso em: 01 ago. 2015.

_____. Lei 8.949, de 9 de dezembro de 1994. Acrescenta parágrafo ao art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para declarar a inexistência de vínculo empregatício entre as cooperativas e seus associados. **Diário Oficial da União de 12 de dezembro de 1994** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8949.htm>. Acesso em: 01 ago. 2015.

_____. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Evolução do cooperativismo no Brasil:** DEVACCOP em ação. Brasília: MAPA, 2006. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/Cooperativismo%20e%20Associativismo/Publica%C3%A7%C3%B5es%20e%20M%C3%ADdias/Evolu%C3%A7%C3%A3o%20do%20Cooperativismo%20no%20Brasil%20Denacoop%20em.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2015.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio exterior. **Balança comercial brasileira: cooperativas - Janeiro a julho de 2015.** Disponível em: <http://www.mdic.gov.br//sitio/interna/interna.php?area=5&menu=3186>. Acesso em: 11 ago. 2015.

BRASILCOOPERATIVO.COOP.BR. **Cooperativas investem na excelência da gestão.** *Disponível em:* < http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/agencia_ noticias/noticias_ detalhes.asp?CodNoticia=17826> Acesso em: 01 mai. 2015.

_____. **Ramos:** Cooperativismo em toda parte. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/ramos/index.asp>. Disponível em: 13 mai. 2015.

BREWSTER, C. Comparing HRM policies and practices across geographical borders IN: STAHL, G.; BJORKMAN, I., **Handbook of Research in International Human Resource Management.** Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2006.

CANÇADO, A. C. Para a apreensão de um conceito de cooperativa popular. **Anais...** In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Brasília, 2005. 1 CD-ROM.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B.; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

_____. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CASAGRANDE, D. J.; MUNDO NETO, M. Administração em Cooperativas Agroindustriais: uma análise das ferramentas organizacionais da Copersucar e da Coamo. **REDD – Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, Araraquara, v. 4, n. 2, jan/jul. 2012. Disponível em: <http://seer.fclar.unesp.br/redd/article/view/5188>. Acesso em: 27 abr. 2015.

CHANG JR., J. SANTOS, S. B. de Souza. A análise do Ambiente Interno: Competências e Capacidades. In: In: ALBUQUERQUE, L. G. de.; LEITE, N. P. (Organizadores). **Gestão de Pessoas:** perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009.

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. Disponível em: <http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/dissertacao_neuza_maria_dias_chaves_2012.pdf> Acesso em: 26 abr. 2015.

CHAVES, N. M. D.; CANÇADO, V. L. Meritocracia: A Influência de Traços da Cultura Brasileira na Avaliação de Desempenho e na Atribuição do Mérito. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relação de Trabalho. EnGPR2013 **Anpad.** Brasília/DF – 3 a 5 de novembro de 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_ EnGPR52.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2015.

COAMO. **História do Cooperativismo.** Disponível em: <http://www.coamo.com.br/?p=YWxyb3RsaXMvY2Vlem90aXJhdmFzbWVAemh6P2FkYXI9NjQ=>. Acesso em: 23 ago. 2015.

COLLIS, J.; HUSSEY, R.. **Pesquisa em administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRUBELLATE, J. M; PASCUCCI, L; GRAVE, P. S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 4, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902008000400002>. Acesso em: 25 abr. 2015.

DEL MOURO, N. F.; STEFANO, S. R. **Avaliação de Desempenho 360 graus:** O caso dos professores do Curso de Administração de uma Universidade Estadual. In: Congresso Internacional de Administração, 2013, Ponta Grossa: PPGA, 2013. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2013/down.php?id=287&q=1>. Acesso em: 28 abr. 2015.

DEL RIO, S. M; SOERENSEN, A. A.; REMOLLI, A. M. D. R. **A cultura organizacional nas formas de sociedade de capital e cooperativa.** Coletânea de artigos apresentados no I Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBIC). Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.fearp.usp.br/cooperativismo/2.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2015.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos.** 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, G. B. et al. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Orgs). **Competências**: conceitos, métodos e experiências. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DICIONÁRIO MICHAELIS. **Cooperativismo.** Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=cooperativismo>. Acesso em: 12 jun. 2015.

DRAGANIDIS, F.; MENTZAS, G. Competency based management: a review of systems and approaches. Information Management & Computer Security. Vol. 14 n. 1, 2006. pp. 51-64. Emerald Group Publishing Limited.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 11 ed. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Competências:** conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Gente, 2004.

_____. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

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

ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; IMLAU, J. M.; CHAVES, L. C. Processo de Mapeamento das Publicações Científicas de Um Tema: Portfólio Bibliográfico e Análise Bibliométrica sobre avaliação de desempenho de cooperativas de produção agropecuária. **RESR,** Piracicaba-SP, v. 52, n. 3, p. 587-608, jul/set. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010320032014000300010&script=sci_arttext> Acesso em: 08 mai. 2015.

FAVACHO, A. S. S. **Gestão de Cooperativas:** fatores que influenciam no resultado – uma análise de duas cooperativas de flores da Região Metropolitana de Belém, estado do Pará. Mestrado (Dissertação). Programa de mestrado em Administração.

Universidade da Amazônia – UNAMA, 2012. Disponível: <http://www.unama.br/ppad/download/dissertacoes/dissert_2012/Dissert_Mestrado_Ana_Sabrina_Favacho.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2015.

FERNANDES, B. R**. Gestão Estratégica de Pessoas com foco em competências.** 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 55-72, Mar. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000100004>. Acesso em: 12 fev. 2016.

FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Eficiência das Sociedades Cooperativas e de Capital na Indústria de Laticínios. **RBE,** Rio de Janeiro, v. 61, n. 2, p. 231–244, abr/jun. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbe/v61n2/a05v61n2.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2015.

FERREIRA, L. B.; TORRECILHA, N.; MACHADO, S. H. S. A técnica de observação em estudos de administração. XXXVI EnANPAD, 2012. XXXVI Encontro da ANPAD Rio de Janeiro/RJ – 22 a 26 de setembro de 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EPQ482.pdf> Acesso em: 07 set. 2015.

FGV.EAESP. **Centro de Estudos em Sustentabilidade**. A força que brota da terra 2004. Disponível em: <http://gvces.com.br/a-forca-que-brota-da-terra?locale=pt-br>. Acesso em: 20 jul. 2015.

FIELD, A. **Descobrindo a estatística usando o SPSS.** Porto Alegre, RS: Artmed, 2 ed., 2009.

FISCHER, A. L. **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Bras**il. Anais do EnANPAD. Campinas, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/GRT/2001_GRT959.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2015.

_____. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Vários autores. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente: 2002. p.11-34.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil:** um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutoramento) – FEA-USP, São Paulo.

FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. Construindo o conceito de competência. **RAC** – Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, p. 183- 196, 2001a. Disponível em: <http://scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 2 jan. 2014.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001b.

_____. **Estratégia Empresarial e Formação de Competências** – 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências:** Um quebra-cabeça caleidoscópio da Indústria Brasileira. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FRAGOSO, S. A. Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações. **REBRAE** - Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 307-315, set./dez. 2009. Disponível em: <http://www2.pucpr.br/reol/index.php/rebrae?dd99=pdf&dd1=4961>. Acesso em: 30 abr. 2015.

FUNDAÇÃO CULTURAL SUÁBIO-BRASILEIRA. Página institucional: histórico**.** Disponível em: <http://www.suabios.com.br/historico>. Acesso em: 07 jul. 2015.

GERAÇÃO COOPERAÇÃO. **Saiba quais são os 13 ramos do cooperativismo.** Disponível em: <http://geracaocooperacao.com.br/blog/saiba-quais-sao-os-13-ramos-do-cooperativismo/180>. Acesso em: 10 jul. 2015.

GIMENES, R. M. T. **Agribusiness cooperativo:** Viabilidade econômica da abertura direta do capital pela emissão de debêntures. Tese Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis – SC, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87938/211670.pdf?sequence=1>. Acesso em: 25 mai. 2015.

GONÇALVES, V. L. M.; LIMA, A. F. C.; ORTIZ, D. C. F.; MINAMI, L. F. Aspectos culturais da avaliação de desempenho profissional da equipe de enfermagem do hospital universitário da Universidade de São Paulo – USP. **O mundo da saúde.** São Paulo: 2006: abr/jun. 256-263. Disponível em: <http://www.scamilo.edu.br/pdf/mundo_saude/35/aspectos_culturais.pdf> Acesso em: 01 mai. 2015.

GREEN, P. C. **Desenvolvendo Competências Consistentes**: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2000.

GUAZZI, D. M. **Utilização do QFD como uma ferramenta de melhoria contínua do grau de satisfação de clientes internos.** Uma aplicação em cooperativas agropecuárias. 1999. Tese (Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/81288/147174.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10 jan. 2016.

GUERRA JUNIOR. A. Cooperativas de crédito mútuo no contexto do sistema financeiro. Dissertação (mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade de São Caetano do Sul - USCS, 2013. Disponível em: <http://repositorio.uscs.edu.br/handle/123456789/308>. Acesso em: 20 ago. 2015.

HAIR, JR. J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HUCZOK, R.; LEME, R. **Remuneração:** cargos e salários ou competências? Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

INFORME PARANÁ COOPERATIVO. **Ranking:** Exportações de SP, MT, RS, PR e MG somaram US$ 6,17 bi em julho. 21 Agosto 2015. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/105199-ranking-exportacoes-de-sp-mt-rs-pr-e-mg-somaram-us-617-bi-em-julho >. Acesso em: 23 ago. 2015a.

INFORME PARANÁ COOPERATIVO. **Agronegócio:** Setor precisa de melhor logística e leis modernas, diz Roberto Rodrigues. 21 Agosto 2015 Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/PPC/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/105197-agronegocio-setor-precisa-de-melhor-logistica-e-leis-modernas-diz-roberto-rodrigues >. Acesso em: 23 ago. 2015b.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Estatística do registro civil 2014 - v. 41**. Rio de Janeiro: 2014. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=7135>. Acesso em: 09 abr. 2016.

IPARDES. **Produto Interno Bruto do Paraná a preços correntes de mercado - 1995-2014.** Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/pdf/indices/tab_pib_01.pdf> Acesso em: 09 mai. 2015.

IVANCEVICH, J. M**. Gestão de recursos humanos.** 10 ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008.

KAPLAN, R.t S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação:** balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S.; DA LUZ, T. R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **Revista de Administração de Empresas.** vol. 44, São Paulo abr./dez. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003475902004000500001&script=sci_arttext> Acesso em: 12 mai. 2015.

KÜHL, M. R. **Interdependência entre a colaboração para inovação e o desempenho sustentável na indústria brasileira de Eletroeletrônicos.** 2012.Tese (Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná) Curitiba. Disponível em: <http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/handle/1884/29351>. Acesso em: 15 fev. 2016.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de administração.** São Paulo: Saraiva, 2004.

LE BOTERF, G. **De la compétence.** Essai sur un attracteur étrange. Paris : Les Editions d'organisation, 1994.

_____. De la compétence – essai sur um attracteur étrange. In: **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

_____. **L'ingênierie des Compétences.** Paris: Ed d' Organisations, 1998.

_____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Traduzido por Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

_____. Avaliar a competência de um profissional: Três dimensões a explorar. **Pessoal.** Junho 2006. Disponível em:

<http://www.guyleboterfconseil.com/Article%20evaluation%20version%20directe%20Pessoal.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2015.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão Estratégica de Pessoas: Conceito, Evolução e Visão. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (Organizadores). **Gestão de Pessoas:** perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

_____. **Aplicação prática de gestão de pessoas:** mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

_____. **Desenvolvimento humano e gestão de pessoas.** Avaliação de desempenho com foco em competências. Disponível em: <http://www.lemeconsultoria.com.br/consultoria_ge/avaliacao-de-desempenho/>. Acesso em: 13 jun. 2015.

LIMA, J. F. de; ALVES, L. R. **Cooperativismo e desenvolvimento rural no Paraná do agronegócio.** 2011. Disponível em: <https://www.google.com.br/search?q=COOPERATIVISMO+E+DESENVOLVIMENTO+RURAL+NO+PARAN%C3%81+DO+AGRONEG%C3%93CIO&oq=COOPERATIVISMO+E+DESENVOLVIMENTO+RURAL+NO+PARAN%C3%81+DO+AGRONEG%C3%93CIO&aqs=chrome..69i57.605j0j7&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8>. Acesso em: 12 ago. 2015.

LIMONGI-FRANÇA et al. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

MAROCO, J. **Análise estatística** – com utilização do SPSS. 2 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas:** evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning., 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

McCLELLAND, D. C. Testing for compentence rather than intelligence. **American Psychologist**, p.1-14, jan.1973. Disponível em: <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1973-22126-001> Acesso em: 06 mai. 2015.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MORETTI, C., KANINOSKI, F.; MORAIS, J.; LINS, P. L.; KRINSKI, S. Cooperativas agroindustriais inseridas no contexto da economia verde . In: Revista Paraná cooperativo/Sindicato e Organização das cooperativas do Estado do Paraná. Ano 8, n. 88. Edição Especial 5. Curitiba, Ocepar, 2012. In:**.** Disponível em: <http://www.ocepar.org.br/ocepar/UPL/Acervo/Revista_05_Parana_Cooperativa_Tecnica_Cientifica_88.pdf>. Acesso em: 04 out. 2015.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

NEVES, E. M. A força que brota da terra. In: NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, E. M. **Agronegócio do Brasil.** São Paulo: Saraiva, 2006.

OCEPAR. **Catálogo Cooperativas do Paraná:** produtos e serviços. 4 ed. Curitiba, 2014. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/publicacoes/Ocepar_IngEsp_baixa.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2015.

_____. **Cooperativas do PR entre as maiores do Sul são premiadas.** Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/101506-revista-amanha-cooperativas-do-pr-entre-as-maiores-do-sul-sao-premiadas> Acesso em: 19 abr. 2015.

_____. **Cooperativas registradas na OCEPAR** – 2014. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-42-54>. Acesso em: 02 out. 2015.

OLIVEIRA, A. H. R. de. **Alinhamento de Recursos Humanos à estratégia organizacional:** um estudo de caso na indústria de autopeças. 2009. Dissertação Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2009. Disponível em: <http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_arquivos/3/TDE-2009-04-02T163556Z-632/Publico/Anderson%20Oliveira.pdf >. Acesso em: 12 jul. 2015.

OLIVEIRA, B. A. M. de. **As cooperativas populares e seus desafios, limites e possibilidades:** casos de cooperativas da cidade do Rio de Janeiro. 2006. Tese (Curso de pós-graduação em desenvolvimento, agricultura e sociedade – CPDA) UFRRJ, Seropédica, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://r1.ufrrj.br/cpda/wp-content/uploads/2011/09/d_benedito_anselmo_2006.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2015.

OLIVEIRA, J. I. de. **Gestão de competências**: impactos no desempenho de gestores de uma organização pública. 2012. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Faculdades Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <http://www.unihorizontes.br/mestrado2/gestao-de-competencias-impactos-no-desempenho-de-gestores-de-uma-organizacao-publica/> Acesso em: 06 mar. 2015.

OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Competitividade baseada no conhecimento. In: CAVALCANTI, M. (org.) **Gestão estratégica de negócios**: Evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning: 2007.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **Evolução no Brasil.** Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil.asp>. Acesso em: 14 jun. 2015a.

_____. **História.** Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/ramos/agropecuario_historia.asp>. Acesso em: 28 abr. 2015b.

_____. **Cooperativas investem na excelência da gestão.** Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=17826>. Acesso em: 14 jun. 2015c.

_____. **Cooperativismo:** forma ideal de organização. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp> Acesso em: 28 abr. 2015d.

_____. **Um breve panorama do cooperativismo ao redor do planeta.** Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=16039>. Acesso em: 14 jun. 2015e.

_____. **Ramos:** Cooperativismo em toda parte. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/SITE/ramos/index.asp>. Acesso em 16 mai. 2015f.

_____. **Relatório 2013**. Disponível em: <http://relatorioocb2013.brasilcooperativo.coop.br/?portfolio=visao-panoramica#top>. Acesso em: 14 jun. 2015g.

_____. **Sete linhas orientam o cooperativismo.** Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>. Acesso em 28 abr. 2015h.

_____. **Relatório 2014.** Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=17632>. Acesso em: 20 jul. 2015.

_____. Cooperativas do PR entre as maiores do Sul são premiadas. **Revista Amanhã.** Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/101506-revista-amanha-cooperativas-do-pr-entre-as-maiores-do-sul-sao-premiadas> Acesso em: 19 abr. 2015.

ORICOLLI, S. Fiel da balança. **Revista Paraná Cooperativo.** Julho 2015. Disponível em: <http://www.sistemarealpaper.com.br/ocepar/site.html >. Acesso em: 15 ago. 2015.

PAAUWE, J. **HRM and performance:** Achieving long term viability. New York: Oxford University Press, 2004.

PASCHINI, S. **Estrhatégia**: alinhando a cultura organizacional e a estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PELISSARI, A. S. **Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais.** 2007. 221 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Santa Bárbara d'Oeste, 2007. Disponível em: <https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/2006/FRMUXSPJWSJK.pdf> Acesso em: 04 mai. 2015.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press,1959.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho:** métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 10 ed. São Paulo: LTr, 2008.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, United States, n.3, p.79-91, may/june, 1990. Disponível em: <http://www.enterrasolutions.com/media/docs/2013/08/Prahalad_Hamel_1990.pdf>. Acesso em: 06 mai.2015.

RABAGLIO. M. O. **Gestão por competências:** ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RAMOS, P. **Meritocracia e gestão do desempenho.** 2013. Disponível em: <https://administracaocriativa.wordpress.com/2013/09/16/meritocracia-e-gestao-do-desempenho/>. Acesso em: 22 fev. 2016.

RAMPERSAD, H. K. **Scorecard para performance total**: alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REIS, Germano. **Avaliação 360 graus.** São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

RICHARDSON et al. ***Pesquisa social*:** métodos e técnicas. 3 ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

RIGHI, A. T. P.; SILVA, J. F. DE L.; WANDERER, L.; HENDGES, S. M. C. Cultura organizacional e educação corporativa no sistema cooperativo**. Revista Paraná cooperativo/Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná.** Ano 8, n. 88. Edição Especial 5. Curitiba, Ocepar, 2012. Disponível em: <http://www.ocepar.org.br/ocepar/UPL/Acervo/Revista_05_Parana_Cooperativa_Tecnica_Cientifica_88.pdf>. Acesso em: 04 out. 2015.

RUAS, R.L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.L.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (Org.). **Aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005. Cap.2, p.34-54.

RUMELT, R. P. **Towards a Strategic Theory of the Firm**. *In* LAMB, R. B. (ed.) Competitive Strategic Management. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

SANTOS, W. S. F. **Avaliação de Desempenho Individual: Análise da adequação às expectativas dos funcionários do Banco do Brasil.** In: Anais do 31° Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 1-16.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

_____. **Cultura Organizacional e Liderança.** Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SERRA, E. **Um pouco da história do cooperativismo agrícola no Paraná.** Boletim de Geografia –UEM – Ano 13, n. 13 - Outubro de 1995. Disponível em: <file:///C:/Users/Neirisl%C3%A9ia/Downloads/12887-54373-1-PB%20(1).pdf>. Acesso em: 03 ago. 2015.

SETTE, A. T. et al. **A organização cooperativa sob a ótica dos cooperados**. XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, Ribeirão Preto, 2005. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/2/952.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2015.

SILVA, D. R. **As contribuições do modelo de consultoria interna de recursos humanos para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa.** Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Gestão e Negócios. Porto

Alegre, 2013. Disponível em: <http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/000006/000006E6.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2015.

SILVA, L. P.; FADUL, E. Organizational Culture and Discourses: a Case of Change in a Brazilian Public Organization. **BAR**, Curitiba, v. 8, n. 2, art. 5, pp. 185-204, apr./june 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/bar/v8n2/05.pdf> Acesso em: 12 mai. 2015.

SOUSA, S.N.S. A relação entre a cultura organizacional e o uso de práticas de gestão da qualidade: Uma investigação empírica no sector hospitalar. Tese de doutoramento não publicada, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa (2011). Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/3415>. Acesso em: 25 set. 2015.

SOUSA, D. N.; AMODEO, N. B. P.; MACEDO, A. DOS S.; MILAGRES, C. S. F. A Comunicação na Articulação Agroindustrial entre Uma Cooperativa Central, suas Cooperativas Singulares e Cooperados **Revista de Economia e Sociologia Rural.** vol. 52, nº 3, Brasília, jul/sep., 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20032014000300005&script=sci_arttext> Acesso em: 08 mai. 2015.

SPAREMBERGER, A.; BÜTTENBENDER, P. L.; ZAMBERLAN, L.; TURRA, D. L. Contribuição do cooperativismo para o desenvolvimento regional: o caso da Coopervino, 2011. Disponível em: <http://redcidir.org/multimedia/pdf/trabajos_seleccionados/Seleccionados-V Simposio/Asociativismo-empresas-e-innovaci%C3%B3n/21-CONTRIBUI%C3%87%C3%83O-DO-COOPERATIVISMO-PARA-O-DESENVOLVIMENTO-REGIONAL.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2015.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work**: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

TEIXEIRA, H. J.; SALOMÃO, S. M.; TEIXEIRA, C. J. **Fundamentos de administração:** A busca do essencial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

VASCONCELOS, I. A. Ãmbito jurídico.com.br. **Cooperativismo:** é possível a existência de vínculo empregatício entre o cooperado e o tomador de serviços? Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=3567>. Acesso em: 09 ago. 2015.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2007.

VILAS BOAS, A. A. ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WOODRUFFE, C. Competent by any other name. **Personnel Management**, September, 1991.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2009.

ZARIFIAN, P. **Los nuevos enfoques de la productividad:** relaciones y cooperación. Montevidéu: Universidad de la República, 1993.

_____. **Objectif compétence:** pour une nouvelle logique. Paris: Editions Liaisons, 1999.

_____. **Objetivo competência:** por uma nova lógica.Traduzido por Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **O modelo da competência:** trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 23-32, jul./set., 1994. Disponível em:<https://www.google.com.br/search?q=Organiza%C3%A7%C3%A3o+de+cooperativas%3A+desafios+e+tend%C3%AAncias.&oq=Organiza%C3%A7%C3%A3o+de+cooperativas%3A+desafios+e+tend%C3%AAncias.&aqs=chrome..69i57.442j0j7&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8>. Acesso em: 22 ago. 2015.

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO

Esta é uma pesquisa para a dissertação de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Centro-oeste – UNICENTRO, que tem como objetivo identificar aspectos da cultura organizacional, meritocracia e avaliação de desempenho por Gestão por Competências, na Cooperativa Alfa, e em nenhum momento serão identificados os respondentes, pois o sigilo será mantido de forma rigorosa.

Solicito sua colaboração para responder às questões apresentadas.

Seção 1: Nas questões abaixo, assinale com um "x" o item que melhor caracterize o seu perfil:

Sexo: ( ) feminino ( ) masculino

Faixa Etária: ( ) Até 20 anos ( ) De 21 a 25 ( ) De 26 a 30 ( ) De 31 a 35 ( ) De 36 a 40
( ) De 41 a 45 ( ) De 46 a 50 ( ) acima de 50 anos

Estado Civil: ( ) solteiro ( ) casado ( ) união estável ( ) divorciado ( ) outro

Número de filhos: ( ) nenhum ( ) de 1 a 2 ( ) de 3 a 4 ( ) mais de 4 filhos

Último curso que você concluiu: ( ) Ensino fundamental ( ) Ensino médio ( ) Ensino superior
( ) Pós-graduação

Posição ocupada na organização: ( ) Gerente ( ) Coordenador ( ) Supervisor ( ) Técnico
( ) Não possui subordinados ( ) Outro
Qual?_____

Tempo de trabalho nesta organização: ( ) Menos de 1 ano ( ) de 1 a 5 anos ( ) de 6 a 10 anos
( ) de 11 a 15 anos ( ) acima de 15 anos

Área que trabalha: _____

Seção 2: Nas questões a seguir, marque com um X apenas uma opção de resposta (1, 2, 3, 4, 5, 6 ou 7), utilizando a escala abaixo, que melhor expresse sua opinião sobre as sentenças apresentadas.

Discordo Totalmente 1	**Discordo em parte 2**	**Discordo ligeiramente 3**	**Não concordo, nem discordo 4**	**Concordo ligeiramente 5**	**Concordo em parte 6**	**Concordo totalmente 7**

Onde eu trabalho:	1	2	3	4	5	6	7
1. Sou avaliado(a) pelos mesmos critérios aplicados a todos os meus colegas.							
2. O desempenho é avaliado com base em regras predefinidas, de forma coerente como são divulgadas.							
3. Conheço os critérios que são utilizados para avaliar o meu desempenho.							
4. Tenho oportunidade de me desenvolver profissionalmente na Cooperativa com a realização da avaliação de desempenho.							

5. Recebo *feedback,* o retorno da avaliação, com informações sobre o resultado do meu desempenho.							
6. Os critérios utilizados para avaliar o desempenho são claros e objetivos para quem avalia e para quem é avaliado.							
7. Ao avaliar o desempenho, percebo que os avaliadores se mantêm leais à Cooperativa, não deixando as relações pessoais influenciar o processo.							
8. Quando não recebo o bônus, prêmio ou reconhecimento pelo mérito, aceito a decisão, pois quem me avaliou justifica utilizando os critérios.							
9. Para avaliar o desempenho, a organização considera a avaliação das minhas competências.							
10. Os funcionários são tratados com justiça quando se trata de recompensar o desempenho.							
11. Nessa organização as pessoas somente recebem o mérito (prêmio, promoções, bônus e outros tipos de reconhecimento) se o resultado do seu desempenho for satisfatório.							
12. A evolução profissional / promoções baseia-se exclusivamente no desempenho.							
13. A meritocracia (avaliação pautada nos méritos individuais, segundo os esforços e dedicação) contempla quem alcançou as metas seguindo os valores da organização.							
14. As regras da avaliação do mérito são claras o suficiente para eu entender uma situação na qual eu não faça jus ao reconhecimento.							
15. Todos os colaboradores podem se destacar nessa organização se apresentarem resultados satisfatórios.							
16. Percebo que a meritocracia (avaliação pautada nos méritos individuais, segundo os esforços e dedicação) é utilizada nessa organização em todas as etapas do processo: admissão, avaliação, promoção, bonificação e até demissão, se for o caso.							
17. Existe transparência entre avaliadores e avaliados na execução da avaliação dos méritos.							
18. Com as regras que avaliam o esforço e dedicação individual que hoje são aplicadas na organização, todas as pessoas têm chance de mostrar o seu desempenho e obter o mérito (prêmio, promoções, bônus e outros tipos de reconhecimento).							
19. O respeito é demonstrado entre os colaboradores, cooperados e clientes.							
20. Tenho orgulho em trabalhar nesta Cooperativa.							
21. Conheço a história da origem desta Cooperativa.							
22. A inovação é sempre encorajada na execução das atividades.							
23. Me sinto comprometido(a) com a minha função.							
24. Me sinto estimulado(a) a trabalhar em equipe em meu departamento /serviço.							
25. Eu conheço os objetivos traçados pela Organização.							
26. A ética é aplicada em todas as ações, processos e negociações nesta Cooperativa.							
27. A qualidade é um fator fundamental na execução das minhas atividades dentro da Organização.							
28. Na Cooperativa, existem objetivos claros de longo prazo e os colaboradores estão empenhados na realização dos mesmos.							
29. A cooperação é mais presente nas relações de trabalho do que a competição.							
30. Os projetos são sempre implementados na data planejada e prazo definido.							
31. Os objetivos da organização são sempre atingidos, em conformidade com que são planejados e definidos.							
32. O foco principal dos gestores é a qualidade e a satisfação do cliente.							

33. Todos os colaboradores trabalham para atender as necessidades dos clientes.							
34. Os colaboradores são estimulados a auxiliar os colegas de trabalho na resolução de problemas.							
35. Em meu departamento, conhecemos e compreendemos os processos e os resultados que eles trarão para a organização.							
36. Todos os colaboradores estão conscientes da importância de se utilizar os recursos de forma responsável.							
37. Meus superiores se comunicam de forma clara e precisa na orientação das tarefas, sempre buscando chegar a um acordo satisfatório para a Organização.							
38. Meu empenho na obtenção de resultados que agreguem valor à Organização é valorizado.							
39. Eu sou valorizado quando apresento argumentação coerente que atende aos interesses da Organização.							
40. A utilização adequada dos recursos existentes na Organização faz parte das competências exigidas pela mesma.							