

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**RENATA ROSSO SARTOR**

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO DOS  
COLABORADORES RELACIONANDO COM O CAPITAL INTELECTUAL DE UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

**CRICIÚMA**

**2013**

**RENATA ROSSO SARTOR**

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO DOS  
COLABORADORES RELACIONANDO COM O CAPITAL INTELECTUAL DE UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientado: Prof.<sup>a</sup> Rosane Aléssio Dal Toé

**CRICIÚMA**

**2013**

**RENATA ROSSO SARTOR**

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO DOS  
COLABORADORES RELACIONANDO COM O CAPITAL INTELECTUAL DE UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado  
pela Banca Examinadora para obtenção do  
Grau de Bacharel em Ciências Contábeis, no  
Curso de Ciências Contábeis da Universidade  
do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com  
Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial

Criciúma, 02 de Dezembro de 2013

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Rosane Aléssio Dal Toé – Me (UNESC) - Orientador

---

Prof.<sup>a</sup> Mila Lúcia Ferreira Guimarães – Esp. (UNESC) - Examinador I

---

Prof.<sup>a</sup> Kátia Aurora Dalla Libera Sorato - Me (UNESC) – Examinador II

**Dedico este trabalho a todos que acreditaram na minha capacidade e, de maneira especial aos meus pais que sempre batalharam para dar estudo aos seus filhos!**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus que me deu a oportunidade de estar realizando mais um sonho. Foi por meio dele que obtive forças e o discernimento necessário para seguir em frente e concluir este trabalho.

Muitas pessoas foram importantes e contribuíram para que eu pudesse chegar até aqui, mas, meus pais merecem um agradecimento mais do que especial, pois foram eles quem me motivaram e acompanharam toda minha trajetória e, nas horas mais difíceis me confortaram e incentivaram-me a não desistir.

Agradeço também ao meu irmão que por muitas vezes me auxiliou e mostrou caminhos para finalizar este trabalho.

Ao meu namorado Jonas Pagnan da Boit que teve paciência e sempre esteve ao meu lado, nos momentos em que busquei ficar em casa fazendo o trabalho ao invés de ficar em sua companhia.

A minha eterna “chefinha”, a Assessora de Gestão de Pessoas Sabrina Pacheco Galdino que tanto contribuiu para a realização deste trabalho, me dando dicas no questionário, na parte escrita, no lado emocional enfim, me ajudando em tudo.

As minhas amigas Rafaela Possamai Padoin e Karla Eliana Cremer que conseguiram quebrar as tensões e os medos que insistiam em aparecer no decorrer do trabalho.

Agradeço também aos professores do curso de Ciências Contábeis que tanto contribuíram para o meu crescimento. De maneira especial agradeço a professora e orientadora Rosane Aléssio Dal Toé que sempre esteve disponível e, por meio da sua sabedoria e criatividade foi possível elaborar este trabalho com alguns diferenciais.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível”.

Dwight Eisenhower

## RESUMO

SARTOR, Renata Rosso. **Avaliação do Nível de Satisfação e Comprometimento dos Colaboradores Relacionando com o Capital Intelectual de uma Cooperativa de Crédito** 2013. 112 p. Orientador: Rosane Aléssio Dal Toé. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Diante da necessidade das organizações manterem-se competitivas frente à realidade do mercado, é de fundamental importância que as mesmas estejam em constantes mudanças e busquem diferenciais. Uma das alternativas encontradas por muitas organizações é investir nos seus funcionários, mais precisamente nos que são considerados talentosos e comprometidos com a organização. Diante disso, realizou-se um estudo que teve como objetivo analisar o grau de comprometimento e satisfação dos colaboradores de uma Cooperativa de Crédito e, identificar os elementos presentes do Capital Intelectual. Inicialmente foi realizada pesquisas bibliográficas e levantamentos para fundamentar os assuntos abordados, em seguida, para obter os dados da pesquisa aplicou-se questionários e entrevistas com os colaboradores de uma Cooperativa de Crédito. Os questionamentos estenderam-se a dois públicos, o primeiro que tinha como objetivo verificar a satisfação e o comprometimento dos colaboradores, atingindo os 106 colaboradores da Cooperativa e, num segundo momento aplicou-se um questionário apenas com os colaboradores considerados estratégicos dentro da Superintendência, visto que abordava o Capital Intelectual, compreendendo 9 colaboradores. Para aplicar o primeiro questionário utilizou-se o sistema *SurveyMonkey* que possibilita enviar e receber os questionários de forma on-line. Já o segundo questionário foi aplicado pelo método tradicional, sendo eles impressos e entregues pessoalmente para cada colaborador. De posse dos resultados obtidos, pode-se dizer que, de maneira geral os colaboradores da cooperativa encontram-se satisfeitos, apesar de que, em alguns fatores como remuneração e perspectivas de crescimento há insatisfações que precisam ser trabalhadas. Com relação ao comprometimento, percebe-se que dentre os três abordados, o que mais prevalece é o afetivo, seguido do normativo e instrumental. No item Capital Intelectual, verificou-se o elemento que mais prevalece é o Capital Humano. Por meio dos resultados obtidos, acredita-se que com as sugestões de melhoria que serão repassadas para a Direção da Cooperativa e para a Assessora de Gestão de Pessoas será possível melhorar cada vez mais o ambiente de trabalho e da Cooperativa como um todo. Além disso, buscar-se-á alinhar os objetivos profissionais e pessoais dos colaboradores aos interesses da Cooperativa, visando melhorar o desempenho e a produtividade dos profissionais com o objetivo de maximizar os resultados e a credibilidade da Cooperativa.

**Palavras-chave:** Comprometimento Afetivo. Capital Intelectual. Capital Humano. Satisfação Profissional.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Árvore com divisões do Ativo .....	26
Figura 2: Estruturação do Capital Intelectual.....	27
Figura 3: Origem e influência do comprometimento .....	33
Figura 4: Delineamento da Pesquisa .....	41
Figura 5: Faixa Etária .....	47
Figura 6: Gênero .....	47
Figura 7: Grau de Instrução dos Colaboradores .....	48
Figura 8: Tempo de Cooperativa.....	49
Figura 9: Área de Atuação.....	50
Figura 10: Local de Trabalho.....	50
Figura 11: Satisfação com relação ao Ambiente de Trabalho.....	51
Figura 12 :Ambiente de Trabalho para realizar as atividades .....	52
Figura 13: Satisfação com relação aos benefícios.....	53
Figura 14 :Satisfação com relação ao cargo ocupado .....	53
Figura 15: Atividades realizadas .....	54
Figura 16: Motivação por parte das responsabilidades .....	54
Figura 17: Satisfação com relação a Comunicação Interna .....	55
Figura 18: Satisfação com relação ao horário de trabalho .....	56
Figura 19: Carga horária da Cooperativa .....	57
Figura 20: Satisfação com relação à igualdade nos processos de promoção.....	57
Figura 21: Critérios de remuneração.....	58
Figura 22: Satisfação para com as Perspectivas de Crescimento .....	59
Figura 23: Realização profissional e pessoal .....	59
Figura 24: Satisfação com o relacionamento com os colegas.....	60
Figura 25: Cooperação entre os colegas.....	60
Figura 26: Satisfação com relação a remuneração .....	61
Figura 27: Salário pago pela Cooperativa .....	62
Figura 28: Salário atrelado às responsabilidades.....	62
Figura 29: Salário aliado aos benefícios.....	64
Figura 30: Satisfação com relação aos supervisores .....	64
Figura 31: Feedback por parte dos gestores.....	65
Figura 32: Relacionamento dos gestores com a equipe .....	65



Figura 33: Gestores da Cooperativa .....	66
Figura 34: Decisões dos gestores .....	66
Figura 35: Recomendação da Cooperativa .....	67
Figura 36: Orgulho em trabalhar na Cooperativa. ....	68
Figura 37: Satisfação com relação as atividades inerentes ao cargo.....	68
Figura 38: Fator que influencia na troca de emprego.....	69
Figura 39: Vivência da Missão e da Visão.....	70
Figura 40: Recompensa pelo alcance das metas.....	70
Figura 41: Investimento em treinamentos .....	71
Figura 42: Cursos em EAD.....	73
Figura 43: Oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal.....	74
Figura 44: Cobrança e Pressão sobre os colaboradores .....	74
Figura 45: Satisfação dos colaboradores .....	75
Figura 46: Itens importantes para se trabalhar na Cooperativa.....	76
Figura 47: Satisfação dos colaboradores por Unidade de Atendimento.....	77
Figura 48: Comprometimento com a Cooperativa.....	84
Figura 49: Indicadores dos componentes do Capital Intelectual .....	93

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de Comprometimento por Meyer e Allen .....	33
Quadro 2: Facetas comuns da Satisfação no trabalho.....	35
Quadro 3: Pesquisa qualitativa e quantitativa .....	40
Quadro 4: Escala utilizada na pesquisa .....	85
Quadro 5: Intervalo de valores para determinação do nível de presença dos elementos.....	85

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comprometimento Afetivo .....	78
Tabela 2: Comprometimento Instrumental .....	80
Tabela 3: Comprometimento Normativo.....	82
Tabela 4: Identificação dos elementos do Capital Humano.....	86
Tabela 5: Comparação entre a importância dos elementos do Capital Humano e a criação de valor na Cooperativa.....	87
Tabela 6: Identificação dos elementos do Capital Estrutural.....	88
Tabela 7: Comparação entre a importância dos elementos do Capital Estrutural e a criação de valor na Cooperativa.....	90
Tabela 8: Identificação dos elementos do Capital de Relacionamentos .....	91
Tabela 9: Comparação entre a importância dos elementos do Capital de Relacionamento e a criação de valor na Cooperativa .....	93
Tabela 10: Média geral dos componentes do capital intelectual, na criação de valor e no nível de presença do CI.....	94

## LISTA DE FÓRMULAS

Fórmula 1: Barbetta.....	42
Fórmula 2: Adaptação da população mínima .....	43
Fórmula 3: Barbetta.....	43
Fórmula 4: Erro amostral.....	43

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	15
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	16
1.3 JUSTIFICATIVA .....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
2.1 ATIVO.....	19
2.2 ATIVO INTANGÍVEL .....	20
2.3 GOODWILL .....	22
<b>2.3.1 Classificação do <i>Goodwill</i>.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.2 Fatores que geram o <i>Goodwill</i>.....</b>	<b>24</b>
2.4 CAPITAL INTELECTUAL .....	24
<b>2.4.1 Divisão do Capital Intelectual.....</b>	<b>27</b>
<b>2.4.2 Fatores que geram o capital intelectual .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.3 Mensuração e contabilização do Capital Intelectual .....</b>	<b>29</b>
2.5 COMPROMETIMENTO .....	31
<b>2.5.1 O modelo das três dimensões de Meyer e Allen .....</b>	<b>32</b>
2.6 SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	34
2.7 COOPERATIVA.....	36
<b>2.7.1 Cooperativa de Crédito .....</b>	<b>36</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>38</b>
3.1 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA DA PESQUISA.....	38
3.2 TIPOS DE PESQUISA .....	39
3.3 ABORDAGEM DA PESQUISA .....	39
3.4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA.....	42
3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	42
3.6 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	44
3.7 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	45
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>47</b>
4.1 PERFIL DOS COLABORADORES.....	47
4.2 SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES .....	51
4.3 COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES.....	78
4.4 CAPITAL INTELECTUAL .....	84

<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>96</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO SOBRE COMPROMETIMENTO E SATISFAÇÃO PROFISSIONAL .....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO SOBRE CAPITAL INTELECTUAL.....</b>	<b>111</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Sabendo da importância das pessoas para uma organização, esta pesquisa procura verificar como está a satisfação, o comprometimento e qual o elemento mais presente do Capital Intelectual entre os colaboradores de uma Cooperativa de Crédito. É de fundamental importância fazer abordagens deste tipo, pois, desta forma pode-se identificar os fatores que precisam ser melhorados e que contribuem para melhorar o clima organizacional e, por consequência, tornam os colaboradores mais satisfeitos e comprometidos, afinal, pessoas comprometidas tendem a ser mais produtivas, uma vez que “vestem a camisa” e dão o máximo de si. Não é a toa que nos últimos tempos as empresas estão buscando cada vez mais valorizar e reter estes tipos de profissionais.

Conhecendo a necessidade de abordar estes pontos, realizou-se pesquisas baseadas em questionários que foram aplicados com os colaboradores da Cooperativa, nos quais verificou-se que, de maneira geral os colaboradores estão satisfeitos em trabalhar na organização e apresentam o tipo de comprometimento afetivo, que é aquele que os profissionais permanecem na organização porque querem e não por obrigação. Com relação aos elementos do Capital Intelectual, verificou-se que o elemento que predomina na Cooperativa é o Capital Humano, ou seja, é o tipo de capital que está relacionado a gestão do conhecimento.

Com o intuito de direcionar o trabalho e alcançar os objetivos do trabalho estruturou-se por meio de capítulos as etapas da pesquisa que enfatizaram todos os processos.

Assim sendo, no primeiro capítulo deste trabalho abordou-se o tema, a justificativa, o problema e os objetivos da pesquisa, neles foram descritos a importância do assunto não só para a Cooperativa, mas também para todas as empresas.

No segundo capítulo, descreveu-se alguns pontos importantes sobre comprometimento, satisfação e capital intelectual, ou seja, realizou-se uma pesquisa bibliográfica fundamentada em livros, teses, artigos e trabalhos de conclusão de curso para dar maior embasamento aos resultados da pesquisa.

Já no capítulo três, abordou-se a forma como a pesquisa foi realizada, a quem se destinava e como os resultados foram analisados, enfim, tudo o que

envolve a pesquisa. Assim sendo, pode-se dizer que o capítulo compreende toda a trajetória da pesquisa que vai desde a definição do tipo de pesquisa até a análise dos dados.

As análises e discussão dos resultados podem ser visualizados no capítulo quatro que enfatiza em forma de gráficos e tabelas os resultados obtidos com a aplicação dos questionários.

No quinto capítulo tem-se as considerações finais, onde por meio das análises realizadas dá-se o fechamento do trabalho com a abordagem resumida dos principais resultados. Além disso, dá-se sugestões para obter-se melhores resultados.

Para fins de comprovação dos autores utilizados no decorrer do trabalho, expôs-se os referenciais teóricos e, em forma de anexos e apêndices os questionários aplicados.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Diante do mercado altamente competitivo, faz-se necessário que as organizações busquem meios para serem mais eficientes. Para lidar com as exigências impostas pelo mercado, muitas vezes é necessário que a organização realize algumas mudanças, sejam elas no âmbito social, econômico ou cultural. Estas mudanças precisam estar bem alinhadas entre si para manter um bom equilíbrio entre todas as partes, principalmente a do ambiente organizacional.

A realidade no mundo dos negócios aliada as exigências impostas pela globalização tem mostrado às organizações que, para manter-se nos negócios é preciso ter além de um planejamento estratégico adequado uma equipe de colaboradores constituída por pessoas comprometidas com o seu trabalho e satisfeitas com a organização.

Uma das alternativas encontradas pelas organizações para atender as exigências impostas pelo mercado altamente competitivo é ter em seu quadro de colaboradores pessoas que sejam qualificadas, comprometidas e focadas no trabalho, buscando não só o sucesso profissional e pessoal, mas também o da organização como um todo. Quando o colaborador é inserido numa equipe, é de fundamental importância que este se identifique com a missão, a visão e os valores



da empresa para que, alinhados com os princípios e valores pessoais obtenha-se profissionais satisfeitos e entusiasmados com o trabalho.

Outro fator importante a ser considerado pelas empresas que desejam manter não só a situação econômica e financeira estável, mas também a sua equipe de trabalho comprometida, é buscar entender o comportamento humano. Conhecendo os fatores ligados ao comportamento e as emoções que regem cada atitude é possível manter uma equipe de trabalho ainda mais comprometida.

Para se sobressair perante os concorrentes e alavancar os negócios, muitas empresas tem investido em recursos humanos, ou seja, aprimorando e capacitando seus colaboradores proporcionando a eles conhecimento. Esta prática permite que as empresas valorizem o seu ativo intangível, aumento assim o Capital Intelectual. Estudos apontam que os investimentos feitos no capital humano tem proporcionado maior valorização dos produtos e serviços da empresa uma vez que o capital intelectual é tido como benefícios intangíveis que buscam maior valorização. Porém, é importante destacar que o capital intelectual é único e exclusivo de cada organização, uma vez que baseia-se na necessidade de cada ser humano.

Diante disso, é de fundamental importância fazer uma abordagem sobre seguinte indagação: **Qual é o nível de comprometimento e satisfação dos colaboradores e qual o tipo de capital intelectual mais presente e qual seu valor para uma Cooperativa de Crédito?**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Tendo em vista o assunto que se deseja abordar neste trabalho, faz-se necessário definir qual será o principal objetivo a ser alcançado, ou seja, o objetivo geral. Diante disto, neste trabalho ter-se-á como objetivo geral: Avaliar o nível de satisfação e comprometimento dos colaboradores de uma Cooperativa de Crédito e a sua relação com o capital intelectual.

Depois de identificar o foco principal do trabalho, faz-se necessário estabelecer alguns caminhos que serão seguidos para que o objetivo geral seja alcançado. Assim sendo, têm-se os seguintes pontos como objetivos específicos:

- ✓ Identificar os fatores que influenciam na satisfação dos colaboradores;
- ✓ Verificar o grau de satisfação e comprometimento dos colaboradores;

- ✓ Identificar quais as unidades de atendimento e setores apresentam menor grau de comprometimento e satisfação para com a organização;
- ✓ Verificar qual o tipo de comprometimento mais presente no ambiente de trabalho;
- ✓ Identificar os elementos do Capital Intelectual mais presentes na Cooperativa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Diante do cenário altamente competitivo que se encontra o mundo dos negócios, é de fundamental importância que as empresas busquem reter e investir nos seus colaboradores, proporcionando a eles um bom ambiente de trabalho, crescimento e recompensas sendo elas financeiras ou não. Com isso, seus colaboradores tendem a ser mais comprometidos com a empresa.

Além de manter os colaboradores comprometidos, é preciso que estes estejam satisfeitos com o ambiente de trabalho, com as atividades exercidas e com os benefícios oferecidos. Lee e Jamil (2003, p.177) afirmam que: “na dinâmica organizacional, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional são percebidos tendo uma correlação positiva”. Assim sendo, identificando o nível de satisfação, de comprometimento e os fatores que estão ligados a estes faz com que a organização tome algumas ações para melhorar ou manter a satisfação dos colaboradores.

Identificar a satisfação e comprometimento dos colaboradores é de fundamental importância tanto para a empresa quanto para os colaboradores em si. Para a empresa será possível conseguir melhores resultados uma vez que os colaboradores se mostrarão mais satisfeitos e produzirão mais, já para os colaboradores ter um local agradável e rendimentos satisfatórios pode proporcionar realização profissional, o que certamente fará com que eles não busquem concorrentes em troca de salários maiores, ou seja, as empresas conseguirão reter mais os seus talentos. De acordo com Chang e Albuquerque (2002, p. 130) “o comprometimento organizacional não é condição suficiente, mas condição necessária para a obtenção de resultados e vantagens competitivas a longo prazo para uma organização”.

Fazer uma análise sobre os temas em questão é relevante, pois trará benefícios tanto para as empresas como para os colaboradores e os clientes que se

relacionam com a organização uma vez que, se os colaboradores estiverem satisfeitos e comprometidos certamente “venderão” o produto com mais entusiasmo, o que fará com que os clientes saiam satisfeitos, já a empresa terá mais chances de retorno sobre os produtos e serviços ofertados.

O mercado tem-se mostrado interessado em fazer abordagens sobre estes assuntos visto que as empresas estão buscando cada vez mais se sobressair perante os concorrentes, o que faz com que as organizações tenham que compreender cada vez mais o comportamento de cada pessoa e seu grau de conhecimento. Segundo Marquardt e Engel (1993), em nenhum outro momento na história o ser humano, com seu conhecimento e seus talentos, foi tão valorizados como estão sendo nos dias de hoje. Em conjunto a essas mudanças não se pode esquecer do capital intelectual que relaciona o conhecimento do ser humano e é considerado um conjunto de bens intangíveis que tem sido um fator chave para impulsionar novas formas de avaliar o valor de uma organização incluindo o conhecimento como agregador de valor da empresa.

A pesquisa voltada ao comprometimento, satisfação e capital intelectual será importante para a acadêmica, pois será possível ampliar o conhecimento sobre áreas que até então nunca foram estudadas, mas constantemente estão sendo presenciadas no ambiente de trabalho, que é lidar com pessoas. Para facilitar e ampliar o nível de satisfação e o comprometimento das pessoas para com a organização e assim melhorar os resultados, é necessário ter um embasamento teórico sobre satisfação e comprometimento dentro de uma organização. Além disso, com os conhecimentos obtidos sobre capital intelectual buscar-se-á contribuir com a Cooperativa para estimular e melhorar ainda mais o nível de conhecimento dos seus colaboradores e assim agregar ainda mais valor aos produtos e serviços oferecidos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para enfatizar a importância do estudo para as organizações que almejam sucesso buscar-se-á fundamentar neste capítulo alguns temas que são de suma importância para as organizações como capital intelectual, a satisfação e comprometimento dos colaboradores.

### 2.1 ATIVO

No meio contábil é possível encontrar várias definições sobre Ativo, porém todas remetem a um único conceito, “a união dos bens e direitos de propriedade e controle da entidade” (OLIVEIRA et al, 2008, p. 46). Ludícibus (1998, p.41) afirma que todos os componentes do ativo devem: “Constituir bem ou direito para a empresa; ser de propriedade, posse ou controle de longo prazo da empresa; ser mensurável monetariamente e trazer benefícios presentes ou futuros”.

Com relação a natureza do ativo, é possível classificá-lo em ativo tangível e intangível. O ativo tangível é considerado um bem corpóreo, que tem existência física e pode ser tocado; já o intangível é ausente de forma definida, mas com valor econômico. (OLIVEIRA et al, 2008)

Oliveira et al.(2008, p.47) destacam que:

A mensuração dos ativos estava intrinsecamente ligada à existência de propriedade e à potencialidade de gerar benefícios futuros ao empreendimento, porém a economia como se apresenta nos dias de hoje, faz com que se atente a outros fatores anteriormente não identificáveis para a mensuração dos mesmos.

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p.41), “é possível caracterizar a estrutura dos ativos em quatro principais grupos, sendo três precisos e mensuráveis, e outro não mensurável até que seja vendido”. Duas das classificações do ativo são denominadas de circulante e não circulante. No grupo de ativo circulante são inseridos todos os itens que tendem a ser comercializados ou utilizados num período de 12 meses. Já no ativo não circulante devem ser contabilizados os bens e direitos que terão vida útil superior a 12 meses.

Por serem utilizados por um período mais longo, os itens do ativo não circulante passam pelo processo de depreciação. Esta etapa compreende a

distribuição dos gastos causados pelo desgaste que os produtos sofreram ao longo da sua vida útil. Este desgaste é contabilizado e descrito no balanço patrimonial de forma distribuída conforme a utilização. Outro grupo importante é denominado de investimentos. Este é constituído por atividades que não estão relacionadas à manutenção das atividades que estão ligadas ao objeto da empresa. O quarto grupo, mais importante para Edvinsson e Malone (1998) é denominado de intangível. Os itens contabilizados neste grupo são caracterizados como incorpóreos, ou seja, não são palpáveis, não possuem existência física.

Hendriksen e Van Breda (1999, p.13) afirmam que os ativos devem possuir as seguintes características:

- a) deve existir algum direito específico ao benefício futuro ou potenciais serviços;
- b) os direitos devem favorecer exclusivamente uma empresa específica;
- c) deve haver uma evidência de que a receita dos benefícios futuros seja provável;
- d) o benefício econômico deve ser o resultado de transação ou eventos passados.

Diante disso, pode-se dizer que os ativos são os bens e direitos da empresa e que são de suma importância.

## 2.2 ATIVO INTANGÍVEL

No mundo onde o mercado e a economia estão cada vez mais voltados para o conhecimento, muito tem se discutido sobre o Ativo Intangível, principalmente pela dificuldade de mensurar e reconhecer os bens desta natureza, afinal até então não se sabe como medir e mensurar o conhecimento presente em cada instituição.

O que se sabe sobre os Ativos Intangíveis é que eles fazem parte de uma das áreas mais complexas da Teoria Contábil, uma vez que são difíceis de serem mensurados e medidos. A dificuldade encontrada é resultado dos itens incluídos neste grupo serem carentes de substâncias e formas definidas, o que torna difícil determinar a sua vida útil e por consequência, a sua contabilização. (OLIVEIRA et al, 2008)

Num primeiro momento, pode-se conceituar Ativo Intangível como sendo um bem sem forma definida, mas com valor agregado. A publicação feita pelo CPC 4 afirma que “um ativo intangível é um ativo não monetário identificável sem

substância física ou, então, o ágio pago por expectativa de rentabilidade futura (goodwill)” Edvinsson e Malone (1998, p.22) afirmam que “os ativos intangíveis surgiram em resposta a um crescente reconhecimento de que fatores extra contábeis podem ter uma importante participação no valor real de uma empresa”. Oliveira et al (2008, p. 51) completam dizendo que “quando se analisar o ativo intangível de forma sistêmica, verifica-se que ele não é formado por objetos isolados, mas do relacionamento de diversos ativos, tangíveis e intangíveis”. Os “ativos intangíveis podem ser considerados como um conjunto estruturado de conhecimentos, práticas e atitudes da empresa que, interagindo com seus ativos tangíveis, contribui para a formação de valor das empresas”. (KAYO, 2002, p. 14)

De acordo com Perez e Famá (2006, p.100) são exemplos de ativos intangíveis:

- Patentes;
- Franquias;
- Direitos autorais;
- Softwares;
- Bancos de dados;
- Goodwill;
- Licenças;
- Pesquisa;
- Desenvolvimento etc.

Perez e Famá (2006, p.100) destacam ainda que “os intangíveis mais importantes para a organização e que vem sendo muito valorizados nos últimos tempos compreendem: a habilidade, a eficácia e a formação profissional dos colaboradores”.

Autores como Hendriksen e Breda (1999) afirmam que para reconhecer na contabilidade os ativos intangíveis estes devem corresponder a definição de ativo; ser relevantes; ser mensuráveis e ter valor preciso.

Segundo Hendriksen e Van Breda (1999, p. 388), a ciência contábil admite dois tipos de Ativos Intangíveis: Identificáveis e Não Identificáveis. Toé (2010, p.41) destaca que “os ativos tornam-se identificáveis quando estão associados a uma descrição objetiva. Já o ativo não identificável indica, especificamente, que não é possível definir com clareza sua origem. O ativo intangível não identificável mais conhecido é o Goodwill”. Assim sendo, as empresas que almejam sucesso devem levar em consideração estes dois tipos de ativo intangível para se sobressaírem no mercado que está cada vez mais competitivo

uma vez que terão valores reais do patrimônio e, como consequência serão mais valorizadas.

### 2.3 GOODWILL

Muito tem se falado sobre o item mais importante dos Ativos Intangíveis, o Goodwill. Este por sua vez tem sido objeto de muitos estudos e discussões, visto que trata-se de um tema complexo e que merece ser analisado com atenção e cuidado. O grau de complexidade deste tema faz com que muitos autores discordem sobre alguns pontos que englobam e conceituam o *Goodwill*. (ANTUNES, 2000). Quando se relaciona o *goodwill* com outros intangíveis, Iudícibus (1981, p. 198) afirma que o goodwill é “[...] o elemento mais intangível dos intangíveis”, pois seu valor está intimamente relacionado a outros intangíveis não identificáveis”, ou seja, se já é considerado difícil a mensuração dos ativos intangíveis, uma vez que são ausentes de forma e tamanho definido; identificar o *goodwill* que é proveniente de um outro intangível torna-se uma tarefa ainda mais complexa..

Iudícibus (2000, p.211) destaca que “o *goodwill* é considerado um dos assuntos mais complexos no meio Contábil e o mesmo corresponde ao”:

[...] valor atual dos lucros futuros esperados, descontados por seus custos de oportunidade [originando-se] [...] de expectativas subjetivas sobre a rentabilidade futura do empreendimento acima de seu custo de oportunidade (IUDÍCIBUS, 2000, p.211).

Com os estudos que envolvem o *goodwill* é possível perceber o grau de importância que este assunto tem para com as empresas, principalmente por se tratar de um componente que auxilia na avaliação do patrimônio. Apesar de saber da importância deste ativo para as empresas, é notório as dificuldades encontradas para identificar e mensurar um ativo intangível. Os autores Hendriksen e Van Breda (1999, p. 392) ao abordarem sobre *goodwill* afirmam que:

*Goodwill* é o mais importante ativo intangível na maioria das empresas. Frequentemente, é o ativo de tratamento mais complexo porque carece de muitas das características associadas a ativos, tais como identificabilidade e separabilidade. Em consequência, sua mensuração tem recebido atenção especial.

Com relação ao reconhecimento do *goodwill*, os autores Hendriksen e Van Breda (1999, p. 392) destacam:

o *goodwill* poderia, em princípio, ser reconhecido a qualquer momento, comparando o valor de mercado de uma empresa ao valor dos seus ativos líquidos a preços de mercado; todavia tal procedimento não é realizado devido à dificuldade na mensuração desse ativo quando não envolvido em efetiva transação.

De acordo com Martins (2001) o que diferencia o *goodwill* dos outros ativos que podem ser identificados e mensurados é que os ativos mensuráveis podem ser negociados individualmente, ao contrário do *goodwill* que só pode ser “comercializado” junto com a empresa, uma vez que refere-se a um valor agregado ao patrimônio da organização. Para Martins (2001, p. 124), “o *goodwill* pode ser considerado como resíduo existente entre a soma dos itens patrimoniais mensurados individualmente e o valor global da empresa”.

### 2.3.1 Classificação do *Goodwill*

Autores como Schmidt e Santos (2002, p.44) classificam o *goodwill* subjetivo (gerado internamente) como:

**Goodwill comercial:** decorrente de serviços colaterais, como equipe amável de vencedores; entregas convenientes; facilidade de crédito; espaço físico apropriado para serviços de manutenção; atributo de qualidade do produto em relação ao preço; atitude e hábito do consumidor como fruto de nome comercial e marca tornados proeminentes em função da propaganda persistente; localização da entidade.

**Goodwill industrial:** função de altos salários, baixa rotatividade de empregados, oportunidades internas satisfatórias para acesso às posições hierárquicas superiores, serviços médicos, sistema de segurança adequado, quando esses fatores contribuem para a boa imagem da entidade, e a redução do custo unitário da produção gerado pela força de trabalho que opera nessas condições.

**Goodwill financeiro:** oriundo da atitude dos investidores, fontes de financiamento e de crédito em função de a entidade possuir sólida situação para cumprir suas obrigações e manutenção de sua imagem, ou, ainda, captar recursos financeiros que lhe permitam aquisições de matéria-prima ou mercadorias em melhores termos e preços.

**Goodwill político:** é aquele que surge em decorrência de um bom relacionamento com o Governo.

Com esta classificação é possível perceber que o *goodwill* está presente em todos os lugares, cada qual com suas atribuições e importância.



### 2.3.2 Fatores que geram o *Goodwill*

Para Schmidt (2002, p. 185), alguns fatores são fundamentais para a geração do *goodwill*, sendo eles:

- Administração superior;
- Organização ou gerente de vendas proeminente;
- Propaganda eficaz;
- Processos secretos de fabricação;
- Boas relações com os empregados;
- Crédito proeminente como resultado de uma sólida reputação;
- Excelente treinamento para os empregados;
- Legislação favorável;
- Desenvolvimento desfavorável nas operações do competidor;
- Associações favoráveis com outra empresa;
- Localização estratégica;
- Descoberta de talentos ou recursos;
- Condições favoráveis com relação aos impostos;
- Alta posição perante a comunidade conseguida através de ações filantrópicas e participação em atividades cívicas por parte dos administradores da empresa;

Todos estes fatores citados pelo autor são facilmente encontrados no dia-a-dia das empresas, porém muitas não consideram o *goodwill* por falta de conhecimento.

## 2.4 CAPITAL INTELECTUAL

Com a crescente competitividade entre as empresas é imprescindível buscar ferramentas que auxiliem os gestores na tomada de decisões. Uma das ferramentas bastante discutida nos últimos tempos é o capital intelectual, que, de maneira geral relaciona o conhecimento e as capacidades presentes no quadro de colaboradores da empresa. Para reforçar a importância deste assunto, Oliveira et al (2008, p.86) afirma que “o capital intelectual é o diferencial competitivo entre as organizações, em muitos casos, mais valioso que o próprio capital financeiro”.

Nos últimos anos é possível perceber que o mercado tem mudado o seu foco, deixando de olhar apenas para o desenvolvimento industrial para aperfeiçoar e desenvolver a gestão do conhecimento. Isto nada mais é do que uma nova fase de uma economia baseada no conhecimento que faz com que em meios contábeis o valor da empresa seja determinado de forma que não somente considere os ativos

tangíveis, mas também os intangíveis, que neste caso inclui principalmente o conhecimento.

Para Oliveira et al (2008, p. 89), “o conhecimento estava se tornando o fator de produção mais importante e as empresas tinham que começar a gerenciá-lo, pois este determinará o sucesso ou o fracasso dos negócios.” Para Gil e Arnosti (2007, p.166) “as organizações da nova economia devem criar, transferir, integrar, proteger e explorar os novos ativos do conhecimento; devem enfim, fazer apostas no presente/futuro organizacional”.

Para conceituar capital intelectual, Antunes e Martins (2002, p. 3) destacam que o mesmo pode ser considerado como:

Uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as entidades e que capacitam o seu funcionamento, classificados em: Ativos de Mercado, Ativos Humanos, Ativos de Propriedade Intelectual e Ativos de Infraestrutura.

É possível conceituar o capital intelectual como sendo um ativo intangível que nos últimos tempos tem se tornado indispensável para a sobrevivência de qualquer organização pois, de maneira alguma será possível se destacar e se firmar no mercado se não tiver o conjunto formado pelo capital intelectual que nada mais é do que a soma de conhecimento, habilidades, valores, cultura individual e filosofia da empresa. (GIL, ARNOSTI, 2007)

Edvinsson e Malone (1998, p. 3), incluem em suas definições de Capital Intelectual, fatores como “a liderança tecnológica, treinamento constante dos empregados e até mesmo a rapidez de atendimento aos pedidos de assistência técnica feitos por clientes”. Segundo eles, este são ativos criados dentro da própria organização. Assim sendo, pode-se dizer que o “Capital Intelectual não é somente a capacidade humana, mas também nomes de produtos e marcas registradas [...]” (EDVINSSON, MALONE, 1998, p. 3).

Autores como Stewart (1998, p.48) afirmam que o capital intelectual é formado por um conjunto composto por “conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência” estes por sua vez quando utilizados com eficácia pelas empresas são transformados em riqueza. Oliveira et al. (2008, p.61) destaca que este ativo intangível deve ser trabalhado juntamente com: “o capital humano, o

capital estrutural e o capital relacional das entidades”. Juntando todos estes fatores a organização terá um melhor gerenciamento do conhecimento da sua equipe.

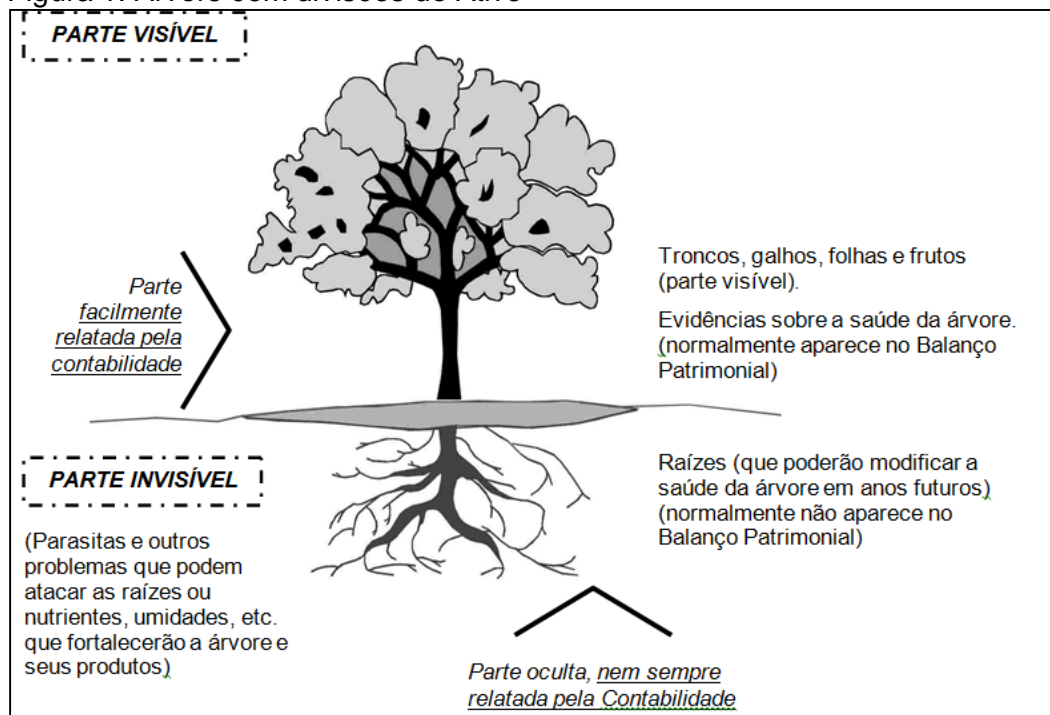
A gestão do capital intelectual é como um oceano recém descoberto, que ainda não consta no mapa, e poucos executivos entendem suas dimensões ou sabem navegá-lo. Podem saber um pouco sobre ativos intelectuais codificados, como patentes e direitos autorais. Podem ter noção do valor dos outros, como o patrimônio da marca. Podem intuir que o treinamento e a experiência obtidos na curva do aprendizado fazem parte, de alguma forma, de sua base de ativos. Mas o talento também é capital intelectual. (STEWART, 1998, p.53)

Edvinsson e Malone (1998, p.9) fazem uma correlação entre Capital Intelectual e uma Árvore. Onde segundo eles,

A parte visível seria caracterizada como tronco, galhos e folhas ao que está descrito em organogramas, nas demonstrações contábeis e em outros documentos; e a parte que encontra-se abaixo da superfície, no sistema de raízes, ao Capital Intelectual que são os fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa visível formada por edifícios e produtos.

Para melhor representar a correlação árvore x capital intelectual, Marion (2005) montou uma árvore descrevendo cada item que a compõe. Tal simulação pode ser visualizada na Figura 1:

Figura 1: Árvore com divisões do Ativo



Fonte: Marion (2005)

“Hoje a vantagem competitiva baseada no acesso ao capital, materiais, mercado e equipamentos é facilmente igualada ou superada pelos concorrentes. Contudo, a vantagem apoiada no conhecimento é mais difícil de ser superada e, por isso, mais valiosa” (GIL, ARNOST, 2007, p. 166).

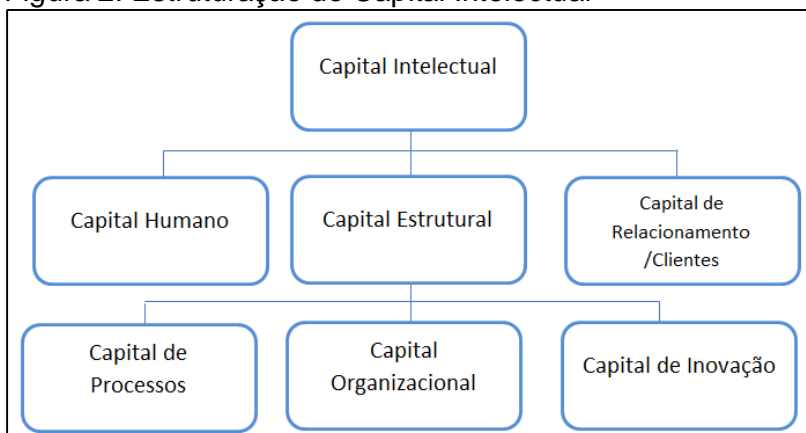
Para Marques (2009, p.34), “se o ativo intelectual não é administrado, acaba por perder-se nas mentes das pessoas, em relatórios e memorandos, ou mesmo em bases de dados que não são incluídos nos vários processos da organização.” Assim sendo, os gestores tem um papel muito importante para que todo este ativo seja convertido em resultados e crescimento para a empresa, caso contrário, será apenas mais um dos intangíveis que constituem a empresa.

Oliveira et al (2008, p.90) cita que “na economia do conhecimento serão as organizações do conhecimento as líderes a serem analisadas e que servirão de paradigma e objeto de evidenciação e mensuração pela contabilidade” Assim sendo, as empresas devem buscar constantemente aprimorar os seus portadores de conhecimento para se sobressaírem ainda mais sobre os concorrentes.

#### 2.4.1 Divisão do Capital Intelectual

Edvinsson e Malone (1998, p.9) afirmam que “o capital intelectual pode ser dividido em três grupos sendo: capital humano, capital estrutural e capital de clientes ou relacionamentos”. Na figura 2 é possível visualizar as divisões do Capital Intelectual inclusive as do Capital Estrutural, que não serão abordadas neste trabalho.

Figura 2: Estruturação do Capital Intelectual



Fonte: Adaptado por Edvinsson e Malone (1998, p.9)

Quando se fala em Capital Humano, refere-se “à capacidade intelectual e as competências dos colaboradores, ou seja, é a fonte de inovação e renovação dentro da empresa” (EDVINSSON, MALONE, 1998, p. 8). É de fundamental importância que o Capital Humano seja analisado em conjunto com todos os componentes relacionados ao intelecto dos profissionais. Edvinsson e Malone (1998 p. 10), ressaltam ainda que o “capital humano pertence aos colaboradores e não pode ser propriedade da empresa”, assim sendo, pode-se dizer que o Capital Humano é todo o conhecimento em posse dos trabalhadores que utilizam desta capacidade para realizar as atividades dentro da organização. Porém, destaca-se que, para desenvolver o capital Humano faz-se necessário que as organizações forneçam toda a estrutura necessária que possibilite aos colaboradores exercerem as suas funções. A estes elementos que contribuem para a formação do capital humano pode-se chamar de Capital Estrutural.

De acordo com Edvinsson e Malone (1998, p.12):

o capital estrutural ajuda a manter e melhorar o capital humano, com o uso de equipamentos de informática, softwares, bancos de dados, patentes, marcas etc. É a própria espinha dorsal da organização, envolvendo a sua capacidade organizacional, seu planejamento administrativo e sistemas de controle, processos, redes funcionais, políticas, cultura, dentre tantos outros que auxiliam a geração de valor.

Para Stewart (1998, p. 69), “[...] o capital estrutural só existe no contexto de um ponto de vista, uma estratégia, um destino, um propósito. Portanto, o capital intelectual é a capacidade organizacional que uma organização possui de suprir as exigências de mercado”. Em resumo, Mayo (2003, p.25) afirma que “o Capital Humano é o que as pessoas levam quando retornam para casa, e o Capital Estrutural é o que elas deixam para trás”.

Outro elemento que compõe o Capital Intelectual é o Capital de Relacionamentos ou de Clientes, segundo Edvinsson e Malone (1998, p.21):

O capital de clientes é um dos ativos intangíveis mais importantes, com grande valor. Esse capital refere-se à relação de uma organização com seus clientes e fornecedores. Essa relação promove valor por meio da fidelidade, qualidade, velocidade e melhores mercados. Uma vez a relação de fidelidade estabelecida, o custo de encontrar novos clientes é reduzido. De igual modo, cultivando-se bons fornecedores, a qualidade, o *just-in-time*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Tem como objetivo reorganizar a organização por meio da eliminação dos desperdícios com o intuito de melhorar o processo produtivo.

De acordo com Edvinsson e Malone (1998, p.33) e Stewart (1998, p.70), o “capital de clientes aborda de modo geral a qualidade dos relacionamentos entre as organizações e seus colaboradores, fornecedores/parceiros e clientes. O fator marca, imagem e reputação da empresa também são relacionados como elementos estruturais”. Os autores afirmam que a imagem da organização é um dos elementos do capital intelectual [...] “pois estão diretamente ligados à percepção e à imagem dos fornecedores parceiros e clientes para com a empresa”.

Para Stewart (1998, p. 69), “a fidelidade de um cliente deve ser valorizada uma vez que se refere aos relacionamentos contínuos com pessoas e organizações para as quais a empresa vende seus produtos e serviços”.

#### **2.4.2 Fatores que geram o capital intelectual**

De acordo com Schmidt (2002, p.185) alguns fatores são responsáveis por originar o capital intelectual sendo:

- Conhecimento, por parte do funcionário, do que representa o seu trabalho para o objetivo global da companhia.
- Funcionário tratado como um ativo raro.
- Esforço da administração para alocar a pessoa certa na função certa, considerando suas habilidades.
- Existência de oportunidade para desenvolvimento profissional e pessoal.
- Avaliação do retorno sobre o investimento realizado em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D).
- Identificação do know-how gerado pela P&D.
- Identificação dos clientes recorrentes.
- Existência de uma estratégia proativa para tratar a propriedade intelectual.
- Mensuração do valor da marca.
- Avaliação do retorno sobre o investimento realizado em canais de distribuição.
- Sinergia entre os programas de treinamento e os objetivos corporativos.
- Existência de uma infraestrutura para ajudar os funcionários a desempenhar um bom trabalho.
- Valorização das opiniões dos funcionários sobre os aspectos de trabalho.
- Participação dos funcionários na elaboração dos objetivos traçados.
- Encorajamento dos funcionários para inovar.
- Valorização da cultura organizacional

#### **2.4.3 Mensuração e contabilização do Capital Intelectual**

Apesar de o capital intelectual ser um assunto bastante debatido e pesquisado por muitos autores nos últimos tempos, ainda não existem no meio

contábil, demonstrações que enquadrem o capital intelectual. Oliveira et al (2008, p. 88) afirmam que:

o capital intelectual não se enquadra nos modelos contábeis tradicionais, por considerar inúmeras variáveis que não repercutem imediatamente nos resultados da entidade e, portanto não são levadas em conta pela contabilidade atual. Alguns fatores são: lealdade da clientela, desenvolvimento da competência dos empregados, satisfação dos empregados.

Segundo Oliveira et al (2008), esta não 'contabilização' do capital intelectual nas demonstrações contábeis se deve ao fato de ele ser considerado um bem incorpóreo que é difícil de se mensurar e avaliar, apesar de agregarem valor ao patrimônio da organização.

“A mensuração do capital intelectual vem a complementar o atual sistema de mensuração patrimonial, atribuindo-lhe uma visão mais sistêmica, enriquecendo-o com novas informações, tornando-o mais coerente com as exigências do atual contexto econômico, político e social das organizações.” (OLIVEIRA et al, 2008, p. 90). Os autores ainda destacam que as dificuldades de mensurar e reconhecer os ativos incorpóreos se deve a algumas particularidades que envolvem os intangíveis sendo:

- Volatilidade: características comuns a todos os elementos que compõem o capital intelectual;
- Intangibilidade: não tem existência física;
- Inconstante: não existe garantia da sua permanência na empresa;
- Recurso Ilimitado: único ativo que aumenta com o uso. Ideias geram novas ideias, o reconhecimento compartilhado permanece com o doador e ao mesmo tempo enriquece o recebedor;
- Difícil identificação: onde encontrá-lo? Quem os possui? Quem são os responsáveis por sua gestão?
- Diversidade de formas: Conhecimento, pesquisa, relatórios, livros, modelos, métodos. (OLIVEIRA et al, 2008, p 75)

Com todas as abordagens feitas sobre a mensuração e a contabilização, percebe-se que o assunto capital intelectual relaciona vários meios de uma empresa, principalmente o contábil que deve cada vez mais relacionar este intangível ao valor da empresa.

## 2.5 COMPROMETIMENTO

Nos últimos tempos muito tem-se abordado com relação ao comprometimento que os colaboradores tem para com a organização. Este tema é de suma importância para as organizações pois, colaboradores comprometidos e satisfeitos tendem a ser mais produtivos e rendem mais.

Para Favaro (2011, p. 89), o comprometimento pode ser definido como “a identificação do indivíduo para com a organização, caracterizado pela crença, aceitação dos valores e objetivos desta, acompanhado pelo desejo de permanecer como um membro e por esforços realizados em benefício da organização”. Assim sendo, pode-se dizer que pessoas comprometidas são aquelas que se envolvem com a organização e buscam dar o melhor de si para contribuir com a organização como um todo. “Mais que uma simples lealdade, o comprometimento é um processo através do qual os colaboradores expressam sua preocupação com o bem estar e o sucesso da organização que trabalham” (MORAES, 1995, p. 178).

Outros autores definem comprometimento como sendo:

Uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização e, pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização. (MEDEIROS, 1997, p.24)

Spector (2002, p. 244) enfatiza que “o comprometimento organizacional é formado por três componentes: aceitação dos objetivos da empresa; disposição para trabalhar com dedicação pela organização e desejo de permanecer na organização”.

O não comprometimento dos empregados certamente causará a queda estrutural de uma organização. Há grande rotatividade de mão-de-obra, greves, diminuição no ritmo de trabalho, dentre outros problemas. Já atitudes favoráveis à organização, como o comprometimento dos colaboradores, trazem resultados positivos. O comprometimento organizacional está relacionado com as atitudes do indivíduo, que por sua vez é consequência do nível de satisfação nas atividades que executa. (DAVIS, NEWSTROM, 1998, p.122)

Os autores Davis e Newstrom (1998, p. 122) destacam que, além da satisfação no trabalho, existem dois outros tipos de atitudes dos empregados que demonstram comprometimento, e que são de grande importância para os empregadores:



- **Envolvimento no cargo:** grau de envolvimento em que o colaborador se encontra imerso, investindo tempo, habilidades e encarando o trabalho como parte integrante de sua vida. Neste nível de comprometimento o empregado acredita na ética do trabalho, possui elevada necessidade de crescimento e aprecia participar das tomadas de decisões, não há absenteísmo e o desempenho das tarefas é ótimo.
- **Identificação com a organização:** é o grau em que o empregado se vê na organização e deseja continuar ativamente participando. Esta forte ligação reflete claramente o compromisso do indivíduo para com a cultura, objetivo e missão da empresa, além de garantia de sua lealdade para com a entidade. Nestas situações as taxas de rotatividade são baixas e as políticas da empresa são facilmente absorvidas pelos colaboradores.

De maneira geral, pode-se dizer que o comprometimento nada mais é do que um envolvimento emocional por parte dos colaboradores junto à empresa. Estes por sua vez “vestem a camisa” e procuram dar sempre o melhor de si, para que também os resultados da organização sejam atingidos.

### **2.5.1 O modelo das três dimensões de Meyer e Allen**

Existem muitos autores que conceituam o comprometimento, porém, os autores que mais se destacam é o modelo defendido por Meyer e Allen<sup>2</sup> (1990) que é o de três dimensões. De acordo com Costa (2009, p.43), “o modelo adotado por Meyer e Allen baseia-se nas proposições que comprometimento é uma força que liga um indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo”. Diante disso, o quadro 1 conceitua os três principais tipos de comprometimento defendidos por Meyer e Allen, o comprometimento afetivo, normativo e afetivo.

---

<sup>2</sup>O modelo das três dimensões defendido por Meyer e Allen é internacionalmente aceito e é validado em várias culturas.

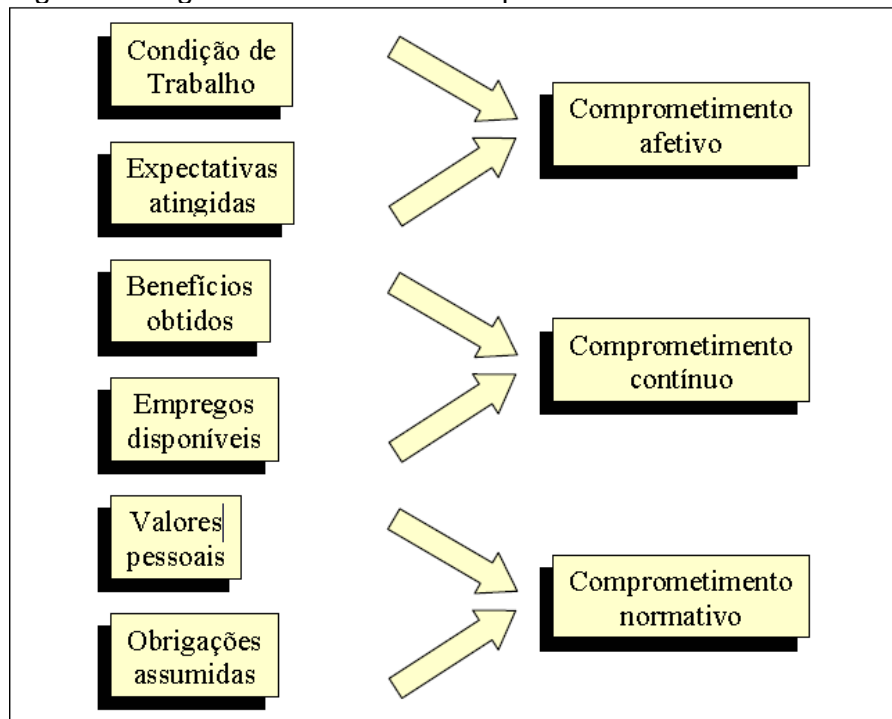
Quadro 1: Tipos de Comprometimento por Meyer e Allen

TIPOS DE COMPROMETIMENTO	DESCRIÇÃO
<b>Comprometimento Afetivo</b>	É como um envolvimento, onde ocorre identificação com os objetivos e valores da organização. Representa algo além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização.
<b>Comprometimento Normativo</b>	Comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização. Os indivíduos permanecem porque eles sentem que são obrigados.
<b>Comprometimento Instrumental</b>	Comprometimento percebido com altos custos associados a deixar a organização. Os empregados com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam.

Fonte: Meyer e Allen (1990, p. 3)

Para melhor diferenciar os tipos de comprometimento, Spector (2002) fez um esboço contendo os três tipos de comprometimento por ele abordado e os principais fatores a eles ligados. A representação deste esboço pode ser visualizada na figura 3.

Figura 3: Origem e influência do comprometimento



Fonte: Spector (2002, p.245)

Para Rego e Souto (2004, p.34), “pessoas com comprometimento afeito mais elevado tendem a se sentirem motivados a contribuir mais vigorosamente com a organização, o absenteísmo tende a ser mais baixo e o desempenho mais elevado”.

O envolvimento emocional proporcionado pela relação colaborador-organização desenvolve nos colaboradores o que se pode chamar de comprometimento afetivo, ou seja, há um envolvimento emocional e não só profissional por parte dos que trabalham na organização. Pode-se dizer que quando isto ocorre é sinal de que as necessidades pessoais dos envolvidos foram atingidas.

De acordo com Meyer e Allen (1990) apud MEDEIROS (1997, p.29), “as pressões normativas, em geral, são provenientes da cultura da empresa que impõe sua ação e o seu comportamento na organização. O foco normativo sugere um foco centrado por parte das organizações”.

Segundo Chang Jr (2002, p.25) “quando um colaborador permanece na empresa por causa das recompensas e custos à sua saída, ele possui comprometimento instrumental, que também é conhecido como calculativo”.

De maneira geral, os autores Meyer e Allen (1990) concluem que independente do tipo de comprometimentos, todos unem o indivíduo à organização. É de suma importância uma organização manter em seu quadro de colaboradores pessoas comprometidas visto que tendem a se empenhar mais e tem grandes chances de continuar na empresa. Assim sendo, como o mercado carece de pessoas comprometidas, é de suma importância que os que já fazem parte do quadro de colaboradores sejam valorizados para melhorarem ainda mais a ligação empresa x colaborador.

## 2.6 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Sabe-se que o comprometimento dos funcionários, embora não seja o único fator está diretamente ligado à satisfação dos funcionários. Diante disso, os autores Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (1999, p. 93) conceituam satisfação no trabalho como sendo “[...] o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. É uma atitude ou resposta emocional às tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do local

de trabalho”. Muchinsky (2004, p. 301) destaca que: “[...] a satisfação no trabalho refere-se ao grau de prazer que um funcionário sente com seu cargo.”

Segundo Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (1999, p. 95), “[...] os trabalhadores mais satisfeitos com seus empregos, tendem a ter melhor registro de presença e estão menos propensos a faltar por motivos não explicados do que os insatisfeitos”, eles ainda afirmam que “[...] os trabalhadores insatisfeitos têm mais probabilidade de se demitir do que os satisfeitos”.

A satisfação no trabalho é pessoal e está relacionada diretamente ao sentimento justo em relação a diversas características ambientais, salariais e naturais. É um conjunto de atitudes que reflete o grau de contentamento de um indivíduo para com seu trabalho. Por ser algo tão importante ao bom desempenho pessoal e, conseqüentemente, da empresa, a satisfação do indivíduo é alvo de grandes estudos na área da psicologia organizacional. (SPECTOR, 2002, p.221-243)

Para Spector (2002, p.221), “a satisfação no trabalho tem relação com importantes realizações da empresa e do funcionário quanto à saúde, longevidade e comprometimento com a organização”. Para o autor, a satisfação pode ser vista sob dois enfoques sendo: “Global, que considera a satisfação como um sentimento único e geral; Facetas que diz respeito a fatores de satisfação distintos, que permite observar uma realidade mais ampla quanto ao conceito do empregado”.

As facetas explanadas por Spector podem ser visualizadas no quadro 2 onde afirma que salários, benefícios e oportunidade de crescimento são e sempre serão ícones que satisfazem os funcionários.

Quadro 2: Facetas comuns da Satisfação no trabalho

<b>Facetas comuns da Satisfação no trabalho</b>		
<b>Salário</b>	<b>Supervisão</b>	<b>Natureza do Trabalho</b>
<b>Oportunidades de promoção</b>	<b>Companheiros de trabalho</b>	<b>Comunicação</b>
<b>Benefícios</b>	<b>Condições de Trabalho</b>	<b>Segurança</b>

Fonte: Spector (2002, p.222)

## 2.7 COOPERATIVA

De acordo com a Aliança Cooperativista Internacional – ACI, cooperativa é “uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de um empreendimento de propriedade coletiva e democraticamente gerido”.

Para constituir uma cooperativa faz-se necessário pelo menos vinte pessoas que buscam através da ajuda mútua, melhorar a gestão dos recursos financeiros e melhorar cada vez mais a sociedade. (X Congresso Brasileiro de Cooperativismo – Brasília, 1988).

Com o intuito de praticar os valores do ser Cooperativista, existem alguns princípios que foram abordados pelo Portal do Cooperativismo de Crédito e que orientam as Cooperativas sendo:

- Adesão livre e voluntária;
- Gestão democrática;
- Participação econômica;
- Autonomia e independência;
- Educação, formação e informação;
- Intercooperação;
- Interesse pela comunidade.

Em resumo, pode-se dizer que praticar o Cooperativismo é levar a Sociedade Cooperação, ajuda mútua, valorização da economia local e também da própria cultura. Em uma Cooperativa, o cooperado é ao mesmo tempo dono e usuário da cooperativa. Enquanto dono, ele vai administrar a empresa, e enquanto usuário ele utiliza os seus serviços.

### 2.7.1 Cooperativa de Crédito

O portal do Cooperativismo de Crédito afirma que uma Cooperativa de Crédito “é uma associação de pessoas, que buscam através da ajuda mútua, sem fins lucrativos, uma melhor administração de seus recursos financeiros” e, tem como objetivo “prestar assistência creditícia e a prestação de serviços de natureza bancária a seus associados com condições mais favoráveis”.

Em linhas gerais, o portal do cooperativismo de crédito conceitua Cooperativa de Crédito como “uma instituição de crédito organizada sob forma de sociedade cooperativa, mantida pelos próprios cooperados, que exercem ao mesmo tempo o papel de donos e usuários”.

### 3 METODOLOGIA

Para buscar respostas para o problema proposto, fez-se necessário seguir alguns critérios, sendo estes essenciais para atingir os objetivos e sustentar a pesquisa. Diante disso, neste capítulo será descrito os principais tipos de pesquisas e procedimentos que foram adotados para obter os resultados que embasará a pesquisa.

#### 3.1 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA DA PESQUISA

Ao se realizar um trabalho científico é preciso determinar quais caminhos serão seguidos para alcançar o objetivo do trabalho, afinal, definir o que é e onde se pretende chegar com o estudo são extremamente importantes para garantir a qualidade e a eficácia dos resultados obtidos.

Um dos principais objetivos desta pesquisa é identificar o grau de satisfação e comprometimento dos colaboradores de uma cooperativa de Crédito e, também, identificar os elementos do Capital Intelectual presente na mesma. Fazer esta análise é de suma importância visto que, pessoas comprometidas e satisfeitas com o trabalho tendem a ser mais produtivas e contribuem mais com o crescimento da Cooperativa. Com os resultados obtidos buscar-se-á identificar e repassar para a Assessora de Gestão de Pessoas e para a Diretoria um parecer sobre as informações obtidas.

O primeiro procedimento adotado neste trabalho foi abordar e descrever alguns assuntos que sustentaram a importância do estudo. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica baseada em livros, artigos, monografias, dissertações e outras publicações. De acordo com Cervo e Bervian (1976, p. 69) “qualquer tipo de pesquisa em qualquer área do conhecimento, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação em questão, quer para a fundamentação teórica.” Os autores Cervo e Bervian (1976, p. 69) destacam ainda que: “a pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação e, juntamente com a técnica de resumo de assunto ou revisão de literatura, constitui geralmente o primeiro passo de toda pesquisa científica”. Esta etapa, além de reforçar a importância do estudo será fundamental para fundamentar os resultados obtidos com a pesquisa.

### 3.2 TIPOS DE PESQUISA

Por meio dos procedimentos técnicos adotados, pode-se se classificar a pesquisa como sendo bibliográfica, descritiva e de levantamento.

Num segundo momento, após a pesquisa bibliográfica, seguiu-se como procedimento de pesquisa, o levantamento. As interrogações serão feitas mediante a aplicação de questionários que compreendem três assuntos que são focos deste estudo como: capital intelectual, satisfação profissional e comprometimento. Com relação a este método, os autores Marconi e Lakatos (2007, p.120) destacam que:

questionário é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções, que devem esclarecer o propósito de sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do informante e facilitar o preenchimento.

Com o intuito de compreender e descrever a situação da população escolhida recorreu-se a pesquisa descritiva. Esta por sua vez, tem como objetivo “descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. (DIEHL e TATIM, 2004, p. 54). [...] este método oferece subsídios para a fundamentação da explicação. (VERGARA, 2010, p. 240)

### 3.3 ABORDAGEM DA PESQUISA

Com relação aos métodos de pesquisa, utilizou-se a pesquisa qualitativa e quantitativa. A análise quantitativa se enquadra nesta pesquisa, pois “preveem a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da frequência de incidências e de correlações estatísticas” (CHIZZOTTI, 2008, p. 52). A pesquisa quantitativa se dá por meio da apuração e tratamento dos dados obtidos com o questionário aplicado. Para que os dados sejam transformados em informações faz-se necessário utilizar alguns recursos estatísticos. A análise qualitativa utilizada neste estudo tem caráter descritivo e baseia-se na identificação dos fenômenos que rodeiam os respondentes, o principal diferencial desta pesquisa é a análise baseada na observação e não em dados tratados estatisticamente. De acordo com Chizzotti (2008, p. 52), a análise quantitativa pode estar associada à qualitativa visto que, “a



análise qualitativa é considerada uma ferramenta para determinar por que e o que é importante para os sujeitos pesquisados. É especialmente útil em situações que envolvem o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas ideias”. De forma resumida Vergara (2010, p. 242) descreve no quadro 3 algumas informações a respeito da pesquisa quantitativa e qualitativa:

Quadro 3: Pesquisa qualitativa e quantitativa

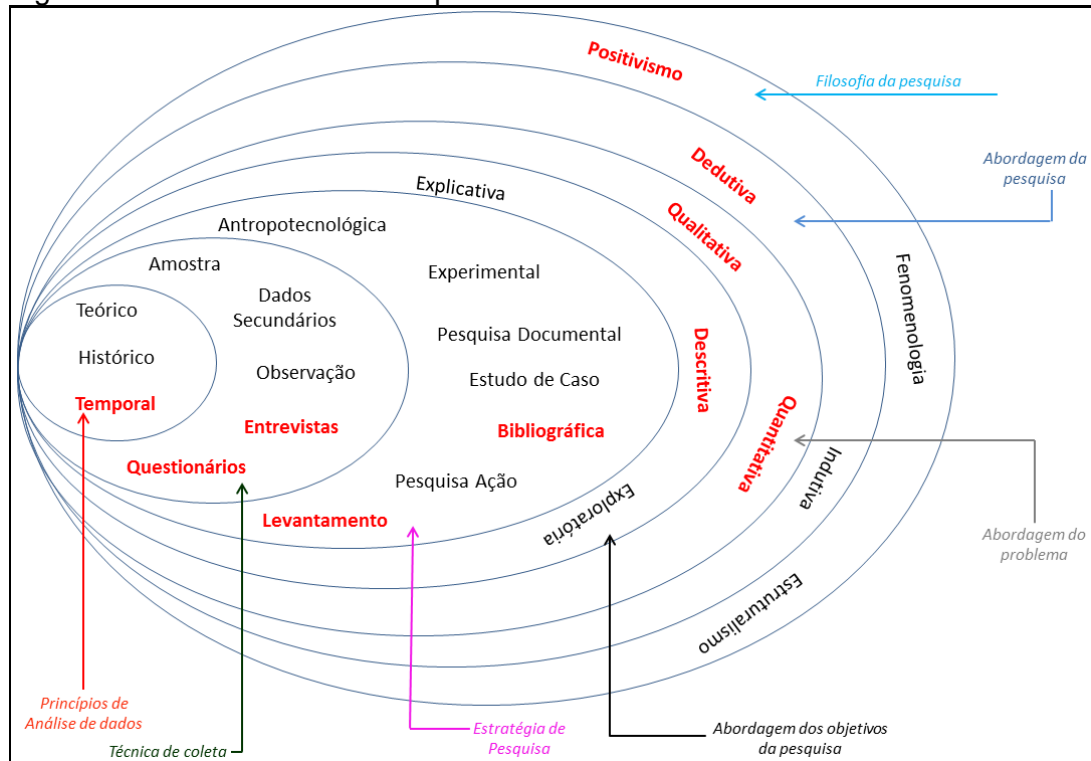
Pesquisa quantitativa	Pesquisa qualitativa
Tem como propósito identificar relações entre variáveis. Hipóteses preestabelecidas pelo pesquisador são testadas em um contexto de verificação. Essa abordagem caracteriza-se pela objetividade, pelos critérios probabilísticos para a seleção de amostras, pelos instrumentos estruturados para a coleta e pelas técnicas estatísticas para o tratamento dos dados, busca-se a generalização dos resultados.	Complementa a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos. As amostras são intencionais, selecionadas por tipicidade ou acessibilidade. Os dados são coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio de análises de cunho interpretativo. Os resultados obtidos não são generalizáveis.

Fonte: Vergara (2010, p. 242)

Diante disso, pode-se dizer que os métodos qualitativos e quantitativos possibilitam ao pesquisador apurar os dados de forma mais precisa relacionando os resultados com a realidade da população analisada.

Para detalhar as etapas da pesquisa, tomou-se como base a abordagem adotada por Saunders, Lewis e Thornhill (2003), estes evidenciam as etapas da pesquisa por meio de uma demonstração chamada de “cebola”. Como a “cebola” é construída por camadas, que por sua vez dependem uma das outras, os autores defendem a ideia de que a melhor forma de iniciar uma pesquisa é começando pelas camadas externas, onde destaca-se a filosofia da pesquisa. Em seguida, segue-se para as camadas que contemplam as abordagens da pesquisa, do problema e dos objetivos deste estudo. Dando continuidade às camadas, o próximo passo é definir as estratégias da pesquisa e as técnicas de coleta de dados. Todas as camadas desenvolvidas por Saunders, Lewis e Thornhill (2003) e adaptadas pela autora podem ser visualizadas na figura 4.

Figura 4: Delineamento da Pesquisa



Fonte: Saunders, Lewis e Thornhill (2003). Adaptado pela autora.

Na figura 4 é possível visualizar a ‘cebola’<sup>3</sup> e os respectivos itens que a compõe, destaque para os da cor vermelha que foram os utilizados no estudo. A primeira camada abordada foi a filosofia da pesquisa, o qual adotou-se o positivismo. Este por sua vez “defende a ideia de que o conhecimento científico é a única forma de conhecimento verdadeiro” (COMTE, 1973, p. 231). Com relação à abordagem da pesquisa, utilizou-se a de caráter dedutivo, que é a que crê que a informação é fruto das experiências. Para destacar o problema, optou-se pelos métodos qualitativos e quantitativos. A abordagem dos objetivos da pesquisa é descritiva visto que é a que melhor esclarece a população escolhida. No item estratégia de pesquisa, recorreu-se ao levantamento e a pesquisa bibliográfica. Com relação à técnica de coleta de dados, utilizou-se o questionário e as entrevistas que foram realizadas com os colaboradores da Cooperativa, e, para fechar o ciclo, adotou-se como princípio de análise de dados o fator tempo (temporal).

<sup>3</sup> Técnica desenvolvida por Saunders, Lewis e Thornhill (2003) para delinear a pesquisa. A figura mostra todas as etapas seguidas pela autora no decorrer do trabalho.

### 3.4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA

A pesquisa compreende colaboradores de uma Cooperativa de Crédito e destinou-se num primeiro momento a 106 colaboradores. No segundo questionário, o foco foi os colaboradores que exercem cargos estratégicos dentro da Superintendência da Cooperativa, mais precisamente o Gerente Regional Administrativo Financeiro e os assessores e analistas responsáveis pela área de crédito, investimentos, seguros, meios de pagamento, administrativo, controles internos, de comunicação e recursos humanos.

### 3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A primeira etapa da pesquisa que tinha como objetivo identificar o grau de comprometimento e satisfação dos colaboradores foi direcionada a todas as equipes das 9 Unidades de Atendimento e da Superintendência Regional, totalizando 106 colaboradores. Dos entrevistados, 4 estavam de férias e 2 em licença maternidade. Num segundo momento, a pesquisa foi direcionada a um grupo específico, desta vez, optou-se por explorar apenas colaboradores que ocupam funções estratégicas dentro da Cooperativa, totalizando 9 pessoas. Dentre os 9 selecionados, está o Gerente Regional Administrativo Financeiro e os assessores e analistas responsáveis pela área de crédito, investimentos, seguros, meios de pagamento, administrativo, controles internos, de comunicação e recursos humanos. Por serem considerados colaboradores com maior grau de conhecimento na organização, direcionou-se a eles um questionário para identificar o nível de presença do Capital Intelectual na organização.

Para identificar a população mínima a ser entrevista da primeira pesquisa, considerando o erro amostral de 6,4 % utilizou-se a fórmula de Barbetta (2002, p. 60) que é “uma fórmula utilizada para calcular o tamanho mínimo da amostra”.

Fórmula 1: Barbetta

$$no = \frac{7844}{32} = 245,1374 = \frac{(106 \cdot no)}{(106 + no)} N = \frac{N \cdot n^\circ}{N + n^\circ}$$

$$7844 + 74no = 106no$$

Fonte: Barbetta (2002, p.60)

N: tamanho (número de elementos) da população;  
 n: tamanho (número de elementos da amostra);  
 no: primeira aproximação para o tamanho da amostra  
 Eo: erro amostral tolerável

Para adequar o erro amostral à quantidade de respondentes, adaptou-se a fórmula 2 para 106 entrevistas enviadas.

Fórmula 2: Adaptação da população mínima

$$n = \frac{N \cdot n_o}{N + n_o} = \frac{106 \times 245,13}{106 + 245,13} = 74 \text{ pessoas}$$

Fonte: Barbetta (2002, p.60)

Com o resultado obtido pela fórmula 2, observa-se que o número mínimo de respondentes deve ser de 74 colaboradores. Se este número não for alcançado, o erro amostral será maior do que 6,4%.

Na segunda pesquisa, dos 9 questionários aplicados, apenas 8 retornaram devidamente respondidos. Para esta amostra, aplicou-se as fórmulas 3 e 4 que detalham o erro amostral para esta pesquisa.

Fórmula 3: Barbetta

$$n = \frac{N \cdot n_o}{N + n_o} = 7 \cdot \frac{(8 \cdot n_o)}{(8 + n_o)} > 56 + 7n_o = 8n_o > n_o = 56$$

Fonte: Barbetta (2002, p.60)

Fórmula 4: Erro amostral

$$n_o = \frac{1}{E_o^2} > 56 = \frac{1}{E_o^2} > E_o^2 = \frac{1}{56} > E_o = 13,4\%$$

Fonte: (Barbetta, 2002, p.60)

Percebe-se que, para uma pesquisa com 9 questionários e 8 respondentes o erro amostral é de 13,4%. O erro amostral é bastante alto visto que o número de respondentes é mais restrito.

### 3.6 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos neste trabalho, aplicou-se questionários devidamente estruturados com perguntas fechadas e fáceis de serem respondidas. O primeiro questionário que tem como objetivo identificar o grau de comprometimento e satisfação dos colaboradores está dividido em três partes, sendo que, a primeira compreende perguntas que buscam identificar o perfil dos entrevistados, a segunda que abrange perguntas relacionadas à Satisfação Profissional e a terceira, perguntas que verificam o comprometimento dos colaboradores. Todas as perguntas foram estruturadas de forma estratégica, com o intuito de evitar que o questionário ficasse extenso e cansativo, o que por sua vez poderia afetar no número de respondentes.

Para aplicar a primeira pesquisa utilizou-se o sistema *SurveyMonkey*<sup>4</sup>, que possibilita encaminhar e responder os questionamentos de forma *online*, facilitando assim o processo. Por se tratar de um questionário com perguntas direcionadas a satisfação e o comprometimento dos colaboradores, fez-se necessário tornar a pesquisa com alto grau de anonimato, uma vez que isto poderia interferir nas respostas. Utilizando este meio de pesquisa (*SurveyMonkey*) conseguiu-se passar mais segurança e credibilidade para os respondentes, visto que estavam certos de que não seriam identificados.

Os colaboradores conseguiram acessar o questionário por meio de um *link* que o próprio sistema *SurveyMonkey* encaminhou para o *e-mail* dos colaboradores no dia 02/09, obtendo-se assim um número considerável de respondentes. Num segundo período, mais precisamente no dia 10/09, foi enviada uma nova mensagem para os colaboradores que ainda não tinham respondido o questionário, ficando este disponível por mais 4 dias. Com os questionários devidamente respondidos, os dados obtidos foram apurados e transformados em dados estatísticos que melhor representam os resultados, facilitando assim a interpretação dos dados.

---

<sup>4</sup> *SurveyMonkey* é uma tecnologia que ajuda a criar questionários com facilidade e, em seguida, a distribuir os questionários ao seu público-alvo através de e-mail, mídias sociais ou em sites. Como uma alternativa para os questionários impressos, a *SurveyMonkey* facilita a criação e distribuição de questionários e, em seguida, a coleta e análise de resultados. As soluções da *SurveyMonkey* contam com mais de 10 anos de experiência em metodologia de questionários e em tecnologia da Web, e isso garante a confiabilidade dos dados.

Com o intuito de identificar a presença dos elementos do Capital Intelectual dentro da Cooperativa, foi aplicado um questionário com 24 perguntas fechadas as quais podem ser divididas em 3 grupos sendo: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Relacionamentos. Este questionário engloba dois tipos de questionamentos, um que indica o nível de presença do capital Intelectual e a outra que verifica o quanto representa este assunto para a Cooperativa.

Nos dois questionamentos utilizou-se uma escala que vai de 1 a 5, sendo que, no primeiro questionamento o 1 corresponde à discorda totalmente e o 5 à concorda fortemente. Já no segundo questionamento, o 1 equivale a muito fraco e o 5 a muito forte. Para aplicar este questionário utilizou-se o método tradicional de questionário, sendo entregue impresso pessoalmente para cada colaborador.

É importante destacar que o questionário voltado ao Capital Intelectual baseou-se no modelo de Luz (2009) e adaptado pela autora. Luz utilizou o questionário em seu trabalho de Conclusão de Curso pelo Centro Universitário Feevale<sup>5</sup>. Já o questionário sobre comprometimento foi uma adaptação de Costa (2009) que utilizou em seu Trabalho de Conclusão de Estágio pela Univali<sup>6</sup>.

Com todos os dados coletados e tabulados, estes passaram por tratamentos estatísticos que facilitaram a interpretação do assunto.

### 3.7 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A etapa de análise dos dados pode ser considerada uma das mais importantes, pois é a partir da transformação dos dados que são geradas as informações necessárias para verificar se o foco da pesquisa foi alcançado. De acordo com Marconi e Lakatos (2007, p.169) “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambos no núcleo central da pesquisa”.

Para facilitar a análise, os dados passaram por tratamentos estatísticos que melhor transmitirão as informações. Estas por sua vez foram analisadas e argumentadas com base no referencial teórico abordado.

---

<sup>5</sup> Universidade de Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul

<sup>6</sup> Universidade do Vale do Itajaí

A principal ferramenta utilizada para tabular os dados foi o Microsoft Excel 2007. Por meio deste foi possível aplicar algumas ferramentas estatísticas e construir gráficos e tabelas que facilitarão a interpretação.

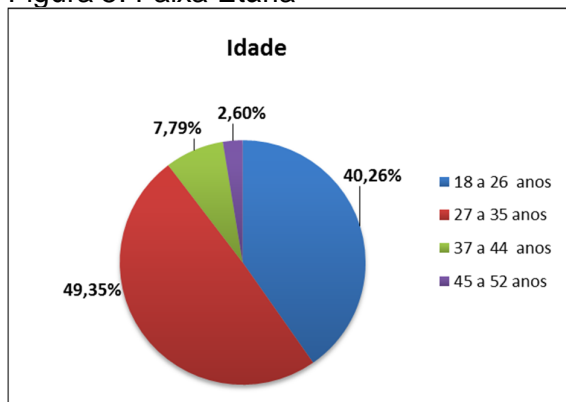
## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos por meio dos questionamentos realizados, a apresentação é em forma de gráficos e tabelas que facilitam a análise e a interpretação dos dados.

### 4.1 PERFIL DOS COLABORADORES

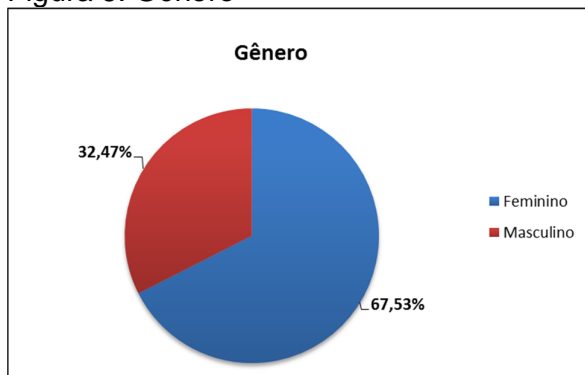
A primeira etapa do questionário buscava identificar o perfil dos colaboradores, questionando-os sobre a idade, gênero, grau de instrução, tempo de cooperativa, setor e local de trabalho.

Figura 5: Faixa Etária



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 6: Gênero



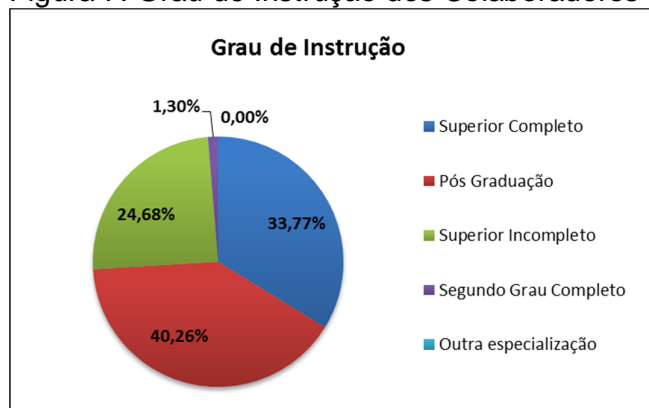
Fonte: Dados da pesquisa



No primeiro gráfico que mostra a idade dos colaboradores entrevistados, é possível perceber que, dos 77 respondentes, 49,35% possuem entre 27 e 35 anos; 40,26% encontram-se na faixa etária de 18 a 26 anos. Os demais possuem idade entre 37 a 52 anos. Com estas informações é possível perceber que grande parte dos colaboradores da Cooperativa são jovens, o que vai de encontro com os dados divulgados pela revista Exame na Edição das 150 melhores empresas para se trabalhar de 2013, o qual a Cooperativa está inserida. A pesquisa publicada aponta que, a idade média dos colaboradores da rede da Cooperativa em estudo fica em torno de 30 anos de idade.

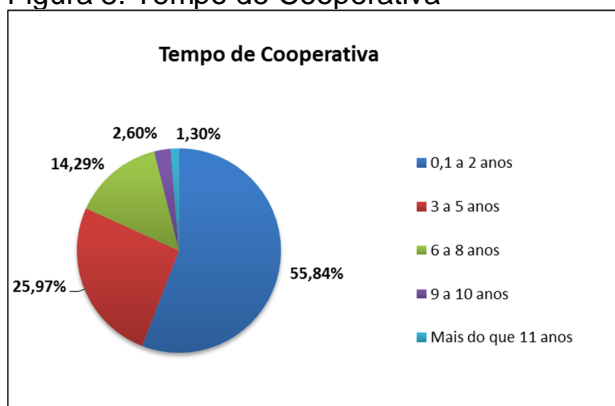
Analisando a figura 6, é possível perceber que 67,53% dos respondentes são do sexo Feminino e 32,47% do sexo Masculino. Isto pode ser explicado pelo fato de que dos 106 colaboradores que fazem parte da Cooperativa, 60% são mulheres e 40% são homens. A presença forte das mulheres no quadro de colaboradores da Cooperativa remete ao estudo realizado pelo Dieese através de uma análise dos dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) que afirma que, no Brasil, mais de 234 mil mulheres trabalham em bancos e instituições financeiras, o que corresponde a 48,8% das vagas do setor. Segnini (1997, p.156) afirma que “as mulheres que trabalham em bancos ou em instituições financeiras são altamente escolarizadas, mais escolarizadas do que seus companheiros de trabalho; desta forma, detêm um significativo potencial para o desempenho destas tarefas que demandam muita responsabilidade e atenção”. Os resultados obtidos na pesquisa vão de encontro aos divulgados pela revista Exame, edição 150 melhores, que mostrou que em toda a rede da Cooperativa 56% dos colaboradores são mulheres e 44% são homens.

Figura 7: Grau de Instrução dos Colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 8: Tempo de Cooperativa

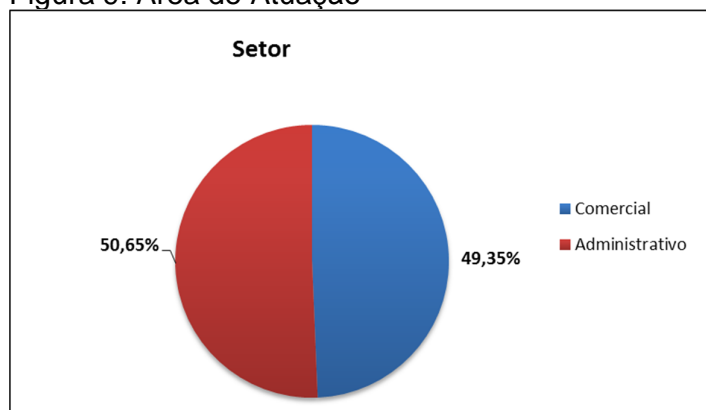


Fonte: Dados da pesquisa

Quando o assunto é grau de instrução, percebe-se que os colaboradores estão preocupados com a sua escolaridade e buscam se aperfeiçoar fazendo cursos superiores e especializações. Dados do Censo de 2010 mostram que o nível de instrução dos brasileiros melhorou em relação ao ano de 2000, aumentando em 4% o número de brasileiros que possuem diploma em algum curso superior. Analisando a figura 7 percebe-se que grande parte dos colaboradores, mais precisamente 74,03% já concluíram o Ensino Superior e uma Pós Graduação. Os resultados comprovam que a Cooperativa busca sempre valorizar pessoas que buscam estar se aperfeiçoando e investindo na área de atuação. É importante destacar que os números tendem a ser ainda melhores uma vez que para incentivar os estudos a Cooperativa arca com 50% do valor da bolsa para cursos de graduação e especializações.

Analisando a figura 8, é possível perceber que mais da metade dos respondentes, mais precisamente 55,84% trabalham a pouco tempo na Cooperativa. Às informações divulgadas na revista Exame, edição 150 melhores mostra que o tempo médio de permanência dos colaboradores na rede da Cooperativa é de 6 anos, o que na Cooperativa em questão apenas 14% estão enquadrados nesta média.

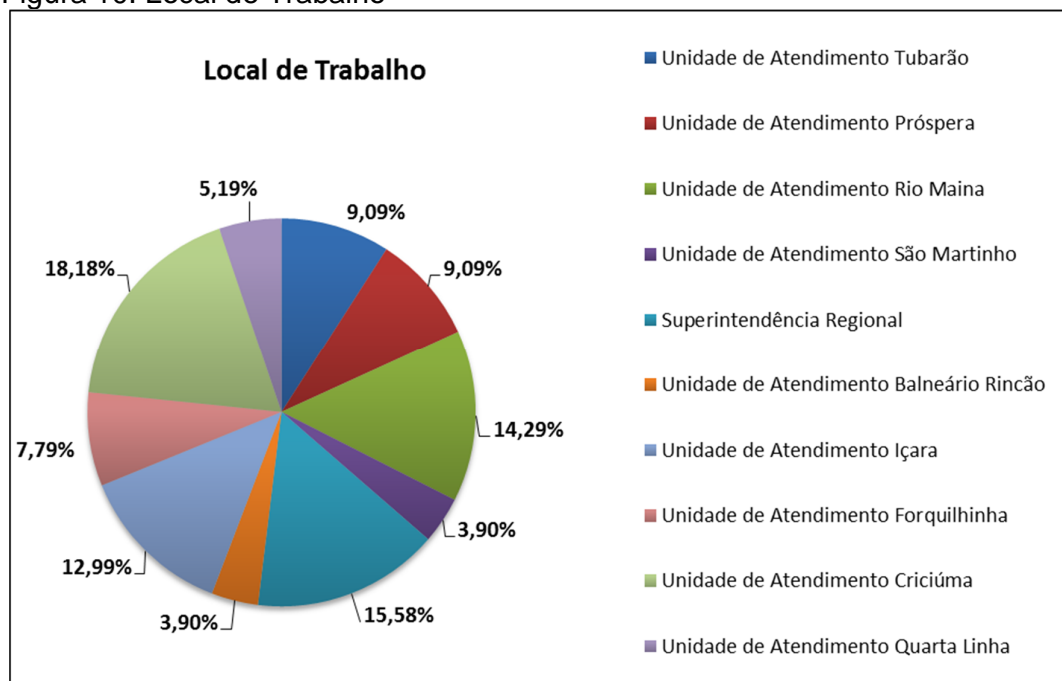
Figura 9: Área de Atuação



Fonte: Dados da pesquisa

Dos 77 colaboradores que responderam a este questionamento 50,65% atuam na área Administrativa que compreende desde os Auxiliares Administrativos aos Gerentes Administrativos financeiros e 49,35% deles exercem suas funções na área comercial, compreendendo desde os assistentes de atendimento até neste caso os Gerentes das Unidades de Atendimento. Para melhor atender os associados, o quadro de colaboradores da Cooperativa é composto em sua grande maioria por colaboradores da área comercial, os do administrativo auxiliam no atendimento ao associado, porém mais voltado ao operacional.

Figura 10: Local de Trabalho



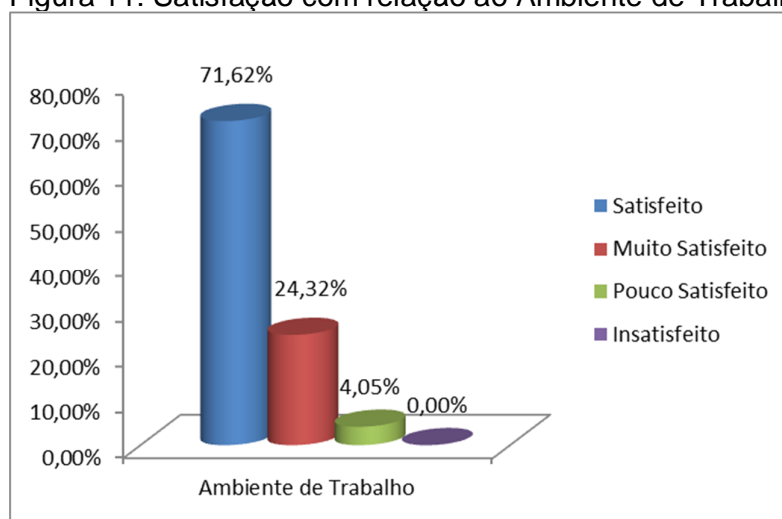
Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 10 mostra o local de trabalho dos 77 respondentes. Nele é possível perceber que os resultados foram bastante parecidos entre as unidades visto que há pouca variação no número de colaboradores por Unidade. A unidade que teve maior número de respondentes foi a Unidade de Criciúma com 18,18% que é a unidade mais antiga e com maior número de associados, o que faz-se necessário ter uma equipe maior. As unidades que tiveram menor participação na pesquisa compreendem São Martinho e Balneário Rincão que são as unidades que tem uma equipe composto por até 6 colaboradores.

#### 4.2 SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

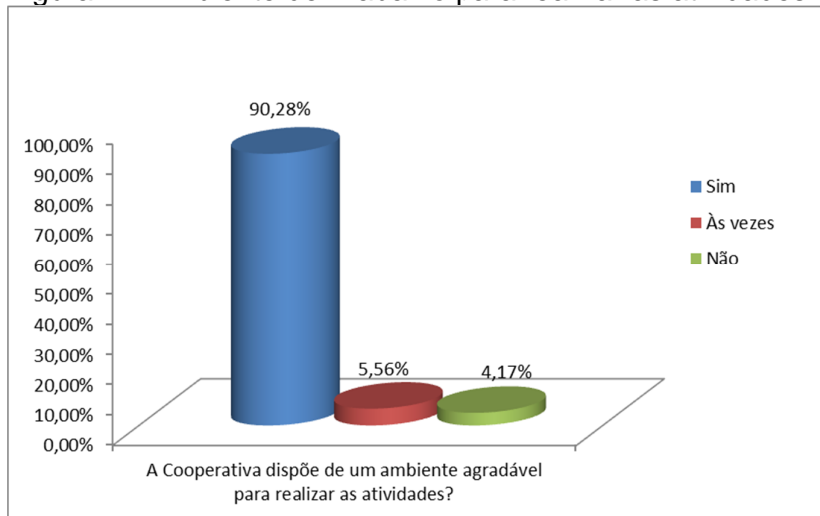
Depois de identificar o perfil dos respondentes foi abordado alguns questionamentos que identificavam o grau dos colaboradores da Cooperativa.

Figura 11: Satisfação com relação ao Ambiente de Trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

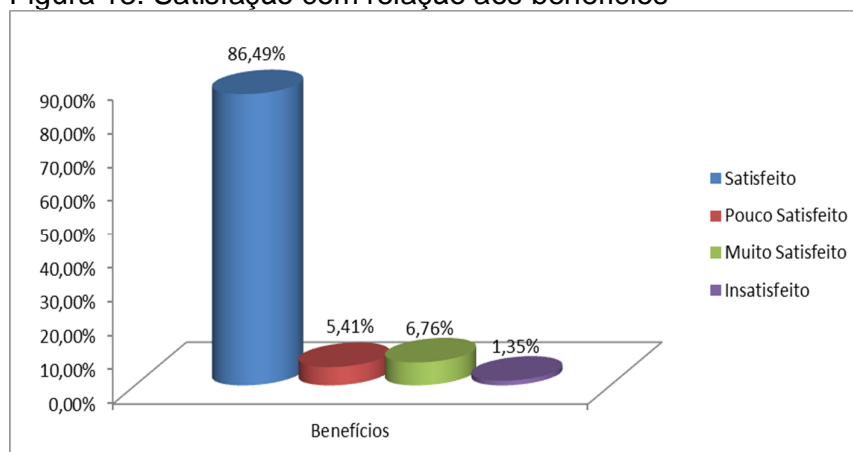
Figura 12 :Ambiente de Trabalho para realizar as atividades



Fonte: Dados da Pesquisa

Quando o assunto é satisfação para com o ambiente de trabalho, é possível perceber na figura 11 que 71,62% dos respondentes consideram-se satisfeitos com o ambiente em que trabalham, os demais subdividem-se em muito satisfeito e pouco satisfeito. A figura 12 também evidencia a satisfação dos colaboradores, sendo que 90,28% deles afirmam que o ambiente é agradável e propício para realizar as atividades. Este resultado é fruto do esforço por parte da Cooperativa em manter os equipamentos e o local de trabalho sempre em ótimas condições de uso. Afinal, todos passam a maior parte do dia no mesmo ambiente trabalhando e, se não houver um local harmonioso, com ferramentas que auxiliem nas atividades certamente ficariam mais insatisfeitos, assim sendo, é de suma importância as organizações investirem no conforto, na segurança e no bem estar, uma vez que isso reflete na produtividade e na motivação da equipe.

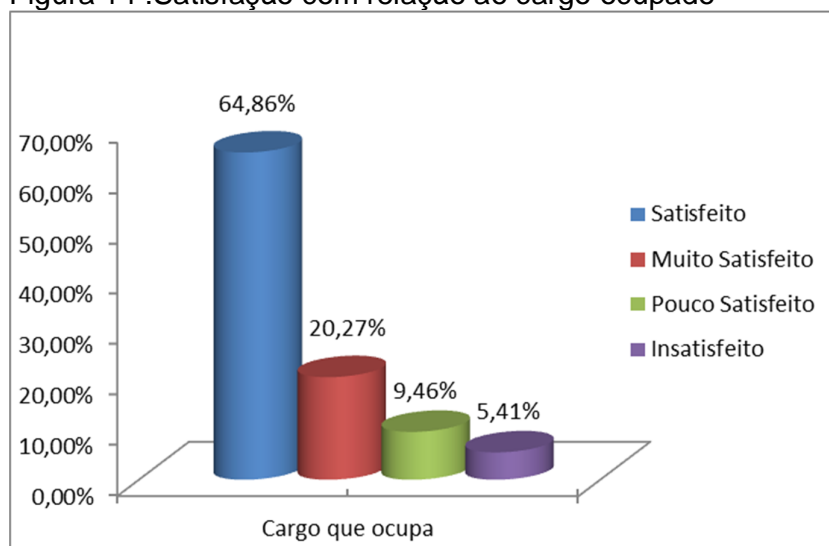
Figura 13: Satisfação com relação aos benefícios



Fonte: Dados da Pesquisa

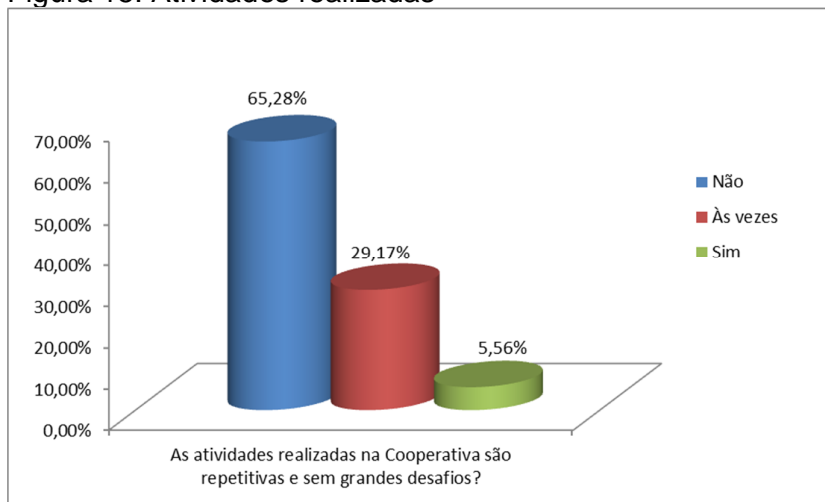
Na figura 13 pode-se verificar que, 86,49% dos 74 colaboradores que responderam esta pesquisa estão satisfeitos com os benefícios oferecidos pela Cooperativa. Benedicto (2010, p.88) afirma que “com os benefícios o colaborador sente-se mais seguro e amparado, o que faz com que ele retribua com qualidade e índices altos de produtividade”. O autor destaca ainda que “os benefícios são importantes não só para os colaboradores, mas também para a empresa pois ela possuirá uma capacidade maior de atrair e reter os talentos existentes no mercado de trabalho”.

Figura 14 :Satisfação com relação ao cargo ocupado



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 15: Atividades realizadas



Fonte: Dados da Pesquisa

Figura 16: Motivação por parte das responsabilidades



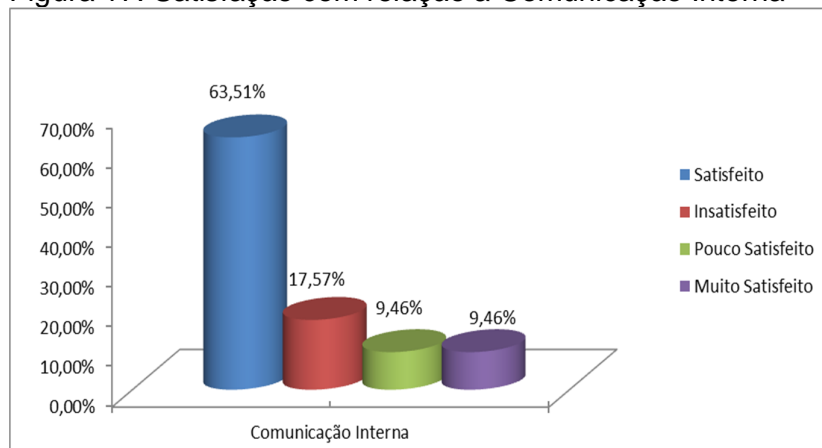
Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando as informações dispostas nas figuras 14, 15 e 16 é possível perceber que apenas 14,87% dos respondentes apresentam algum tipo de insatisfação com relação ao cargo ocupado. Já quando se questiona os desafios e a repetitividade das atividades exercidas, percebe-se que 65,28% dos colaboradores consideram que sempre há alguma atividade diferente incorporada a sua função que proporcionando novos desafios. Os resultados obtidos foram satisfatórios visto que, a maior parte dos colaboradores encontram-se satisfeitos com o cargo ocupado. De acordo com Chiavenato (2004, p.334), "a satisfação no cargo está relacionada aos

fatores motivacionais, ou seja, de exercer atividades desafiadoras e estimulantes. Já a insatisfação está associada a fatores relativos ao ambiente de trabalho e as remunerações de maneira geral”.

Para melhorar a satisfação dos colaboradores da Cooperativa, Chiavenato (2004) propõe substituir as tarefas dos colaboradores passando-as de simples para desafiadoras. Com isso os colaboradores se sentirão mais satisfeitos e confiantes, visto que, realizaram atividades diferentes e com maior grau de complexidade. Segundo o autor (2004, p.334) “essas mudanças aumentam a produtividade, a motivação e reduzem o turnover<sup>7</sup>, porém, surge efeitos como ansiedade, aumento de conflito quando não são bem sucedidas, sentimento de exploração, redução no relacionamento com os colegas, devido a maior concentração nas tarefas enriquecidas”. Apesar dos resultados serem bastante positivos, faz-se necessário reverter alguns casos de insatisfação uma vez que, por não gostarem do que fazem alguns colaboradores ficarão desmotivados afetando o rendimento e a qualidade dos serviços prestados.

Figura 17: Satisfação com relação a Comunicação Interna



Fonte: Dados da pesquisa

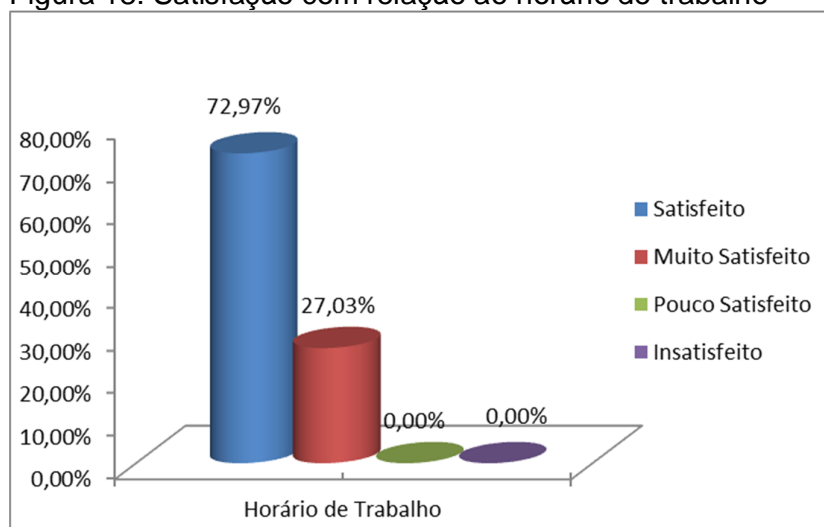
Diante dos números apresentados na figura 17 percebe-se que a Cooperativa precisa melhorar o quesito Comunicação Interna, visto que 17,57% dos 74 respondentes estão insatisfeitos e 9,46% estão pouco satisfeitos com a comunicação existente na Cooperativa. Apesar de grande parte dos colaboradores

<sup>7</sup> Designa a rotatividade de pessoal em uma organização. O cálculo de turnover tem a função de determinar a percentagem de substituições de funcionários antigos por novos e, conseqüentemente, analisar a capacidade da empresa em manter os seus colaboradores. (ASSIS, 2005, p.48)



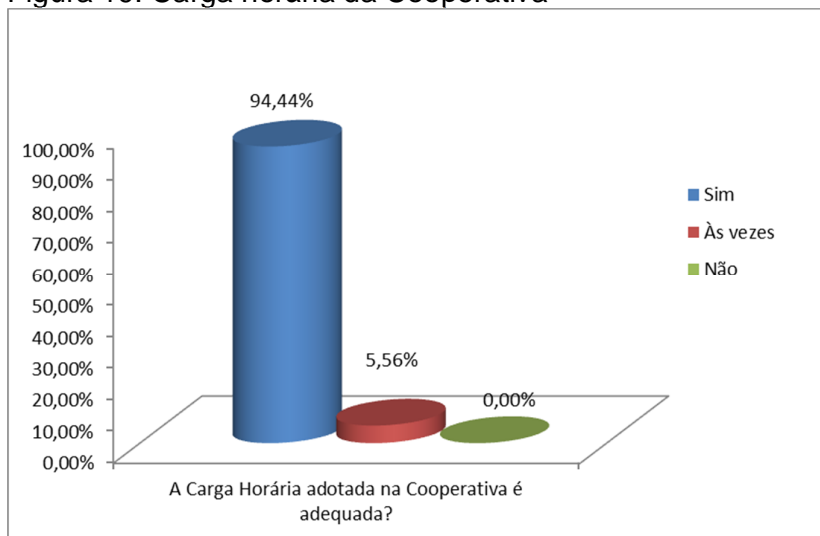
estarem satisfeitos, é necessário dar atenção especial para este item, pois, de acordo com Chiavenato (1997, p. 182) a comunicação tem dois propósitos principais, um deles é fornecer informações e compreensão suficiente para que as tarefas se realizem; e o outro é ter atitudes que promovam a motivação, a cooperação e a satisfação dos indivíduos. É importante destacar que a “comunicação auxilia vários departamentos em uma organização, no setor de RH, a comunicação é importante visto que, por meio dela faz-se instrução profissional, auxilia-se no desenvolvimento de talentos e fortalece-se o vínculo do colaborador com a organização” (CERTO, 2003, p.123). De maneira geral pode-se dizer que uma comunicação eficiente, ágil e transparente aumenta a produtividade da organização e faz com que os colaboradores sintam-se mais seguros e contribuam na tomada de decisões.

Figura 18: Satisfação com relação ao horário de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

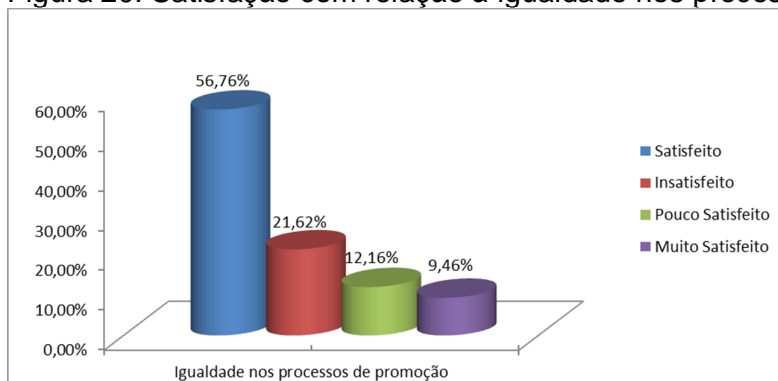
Figura 19: Carga horária da Cooperativa



Fonte: Dados da Pesquisa

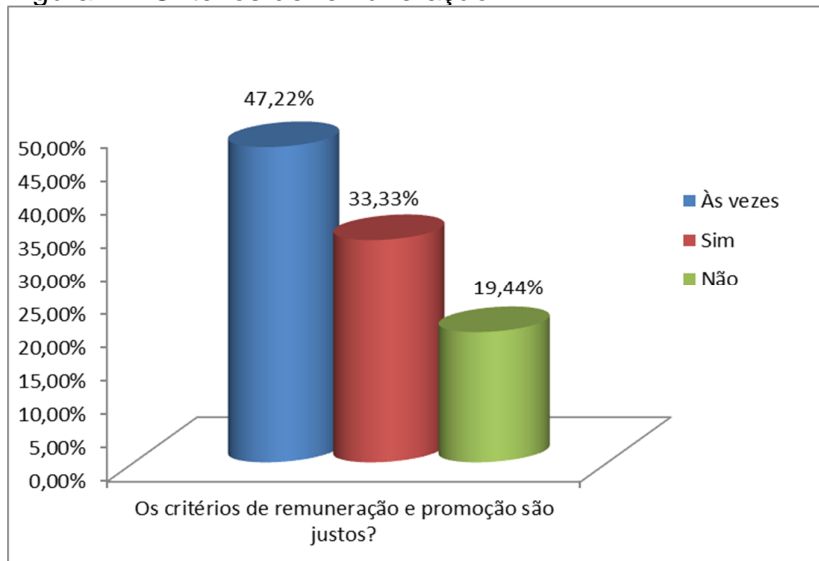
Com relação aos dados expostos nas figuras 18 e 19, é possível perceber que os colaboradores estão satisfeitos com o horário de trabalho adotado na Cooperativa. Assim sendo, pode-se dizer que um dos fatores que mais contribuiu para elevar este indicador é a carga horária de 40h semanais com uma hora de intervalo e sem atividades nos finais de semana. Se comparado a outras organizações, esta carga horária é maior do que 40h, visto que trabalha-se até mais tarde para compensar o dia de sábado que não é trabalhado. Outro ponto que merece destaque é o sistema de compensação de horas mensal, ou seja, os colaboradores que possuem horas extras podem compensar estas horas entrando mais tarde ao serviço, saindo mais cedo e até mesmo folgas ao trabalho.

Figura 20: Satisfação com relação à igualdade nos processos de promoção



Fonte: Dados da pesquisa

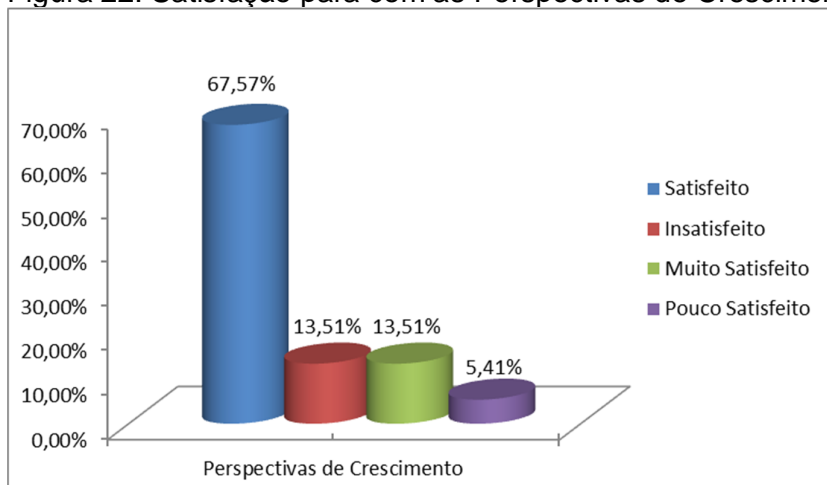
Figura 21: Critérios de remuneração



Fonte: Dados da Pesquisa

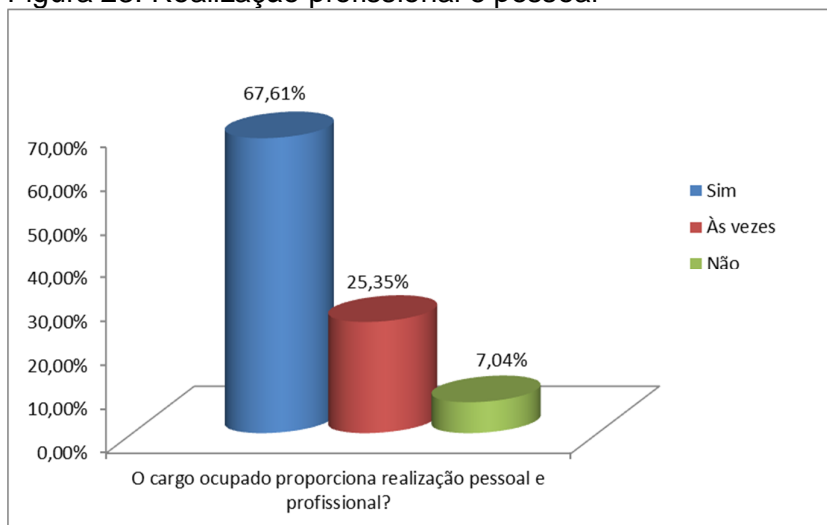
Um dos assuntos mais delicados em qualquer organização é a questão das promoções. Na Cooperativa em questão não é diferente, tanto que as figuras 20 e 21 mostram que 33,78% dos colaboradores apresentam alguma insatisfação com relação a este assunto. Estas insatisfações podem ser explicadas pelo fato dos colaboradores desconhecerem os critérios de promoção adotados pelos gerentes, diretoria e área de gestão de pessoas, pois, até o momento não há nenhum plano de cargos e salários concluído e divulgado. Os critérios adotados já seguem parâmetros para valorizar os profissionais e aproveitá-los conforme a experiência profissional, porém, por não saberem ao certo estes critérios alguns colaboradores ficam descontentes com as promoções ocorridas entre os colegas. Diante disso, é importante destacar que todas as pessoas comprometidas e que dão o melhor de si e que atingem suas metas sempre serão reconhecidas e valorizadas, afinal, encontrar pessoas comprometidas com a organização não é tarefa fácil, e, cabe às organizações valorizar ao máximo os que ela já possui.

Figura 22: Satisfação para com as Perspectivas de Crescimento



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 23: Realização profissional e pessoal

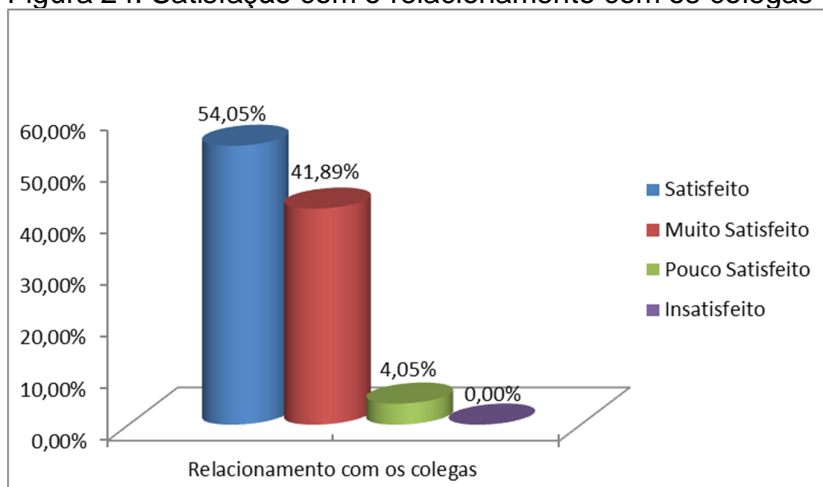


Fonte: Dados da Pesquisa

Todo ser humano busca em sua vida se realizar pessoal e profissionalmente, entre os colaboradores da Cooperativa a situação não é diferente tanto que os resultados demonstrados na figura 22 e 23 mostram que 67,57% dos 74 respondentes estão satisfeitos com as oportunidades de crescimento e também sentem-se realizados pessoal e profissionalmente. Alguns colaboradores estão insatisfeitos e não visualizam um futuro promissor dentro da Cooperativa. Acredita-se que, o principal motivo destas insatisfações é a ausência de um plano de cargos e salários definido. Embora muitos não enxerguem as oportunidades existentes dentro da Cooperativa, sabe-se que antes de fazer qualquer contratação verifica-se

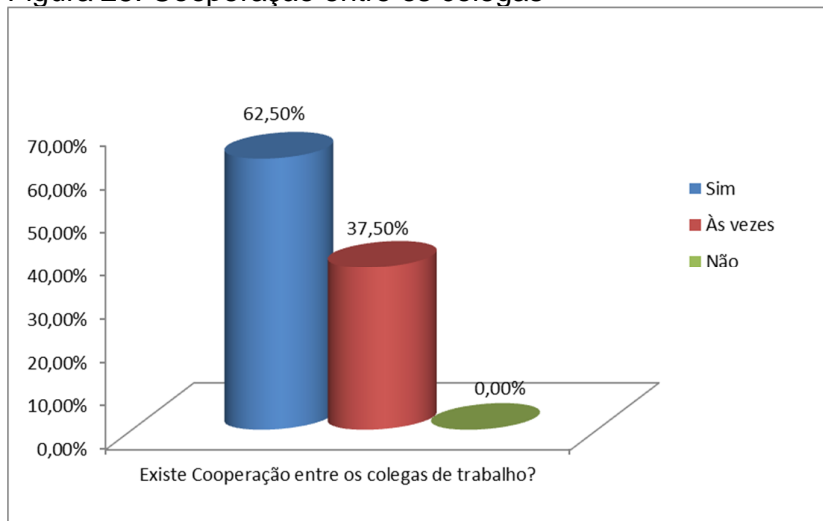
há a possibilidade de aproveitar um profissional interno para exercer alguma função, promovendo assim o seu crescimento. É importante destacar que, o fator crescimento profissional é um item discutido nas organizações, diante disso, ressalta-se que, cada profissional é responsável pelo seu crescimento, assim sendo, é de fundamental importância que os profissionais busquem constantemente investir em cursos, treinamentos e especializações para que, no momento de uma oportunidade esteja preparado para exercer determinada função.

Figura 24: Satisfação com o relacionamento com os colegas



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 25: Cooperação entre os colegas

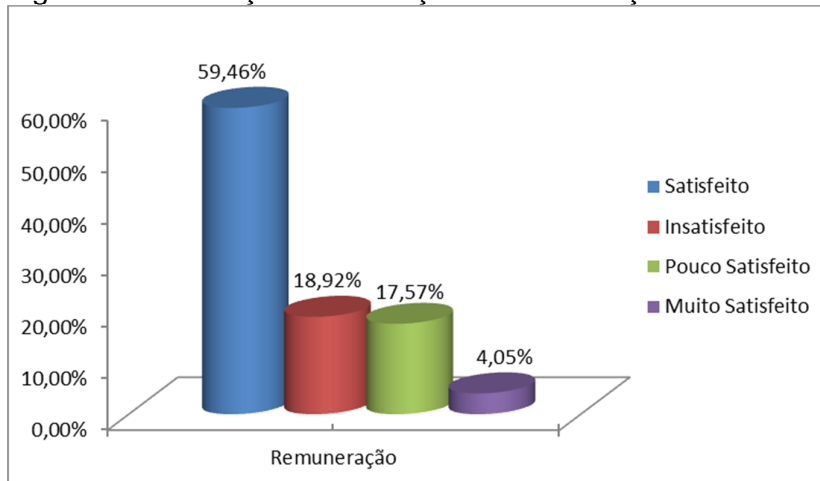


Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando os dados expostos nas figuras 24 e 25 é possível perceber que a grande maioria dos colaboradores tem um bom relacionamento com os

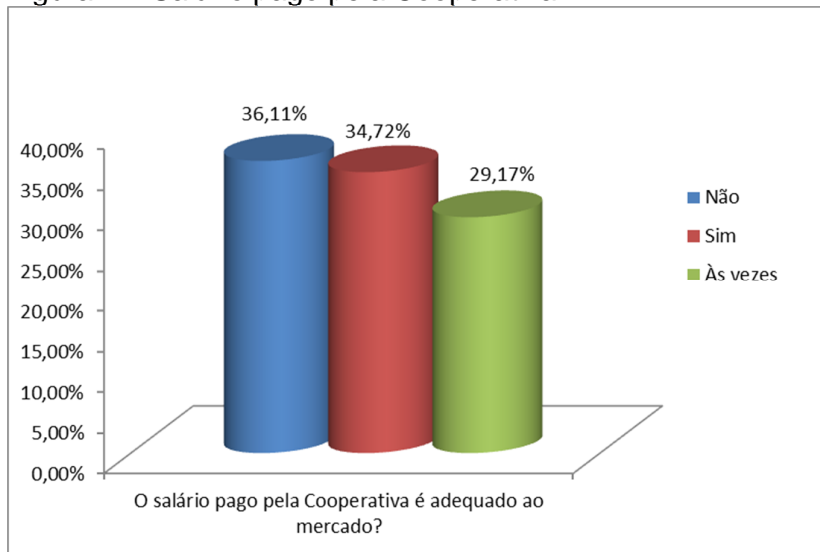
colegas e vivenciam o espírito cooperativista de ser, dos 74 respondentes apenas 4,05% apresentam algum tipo de insatisfação e 62,50% afirmam que há cooperação entre os colegas, ou seja, um ajuda o outro. O resultado foi bastante positivo, mas muito tem que ser melhorado para que o ambiente seja cada vez melhor, onde todos se ajudem e busquem pelo mesmo ideal, o crescimento e fortalecimento da Cooperativa. De acordo com Moscovici (2002, p. 136) “o relacionamento interpessoal e o clima influenciam-se recíproca e circularmente, caracterizando um ambiente agradável e estimulante ou desagradável, podendo causar a satisfação ou insatisfação, necessário para manter a relação entre os indivíduos na organização”. É de suma importância ter um bom relacionamento com os colegas uma vez que a maior parte do tempo é destinada ao trabalho e, se não houver uma boa convivência certamente a produtividade e o humor serão afetados, e, com consequência, não haverá mais estímulo para ir ao trabalho. [...] “problemas de relacionamento e comunicação refletem no crescimento e na produtividade da organização”. (BAREMBLITT, 1996, p. 25); (FLEURY; FISCHER, 1996, 136).

Figura 26: Satisfação com relação a remuneração



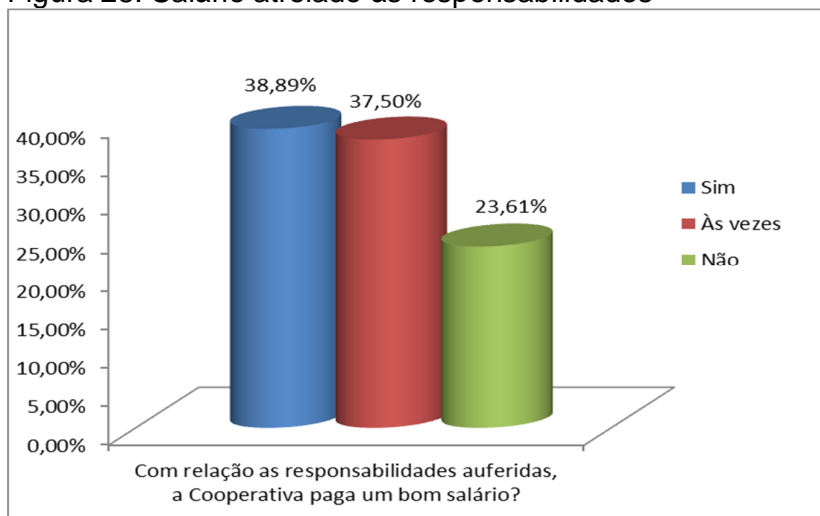
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 27: Salário pago pela Cooperativa



Fonte: Dados da Pesquisa

Figura 28: Salário atrelado às responsabilidades



Fonte: Dados da Pesquisa

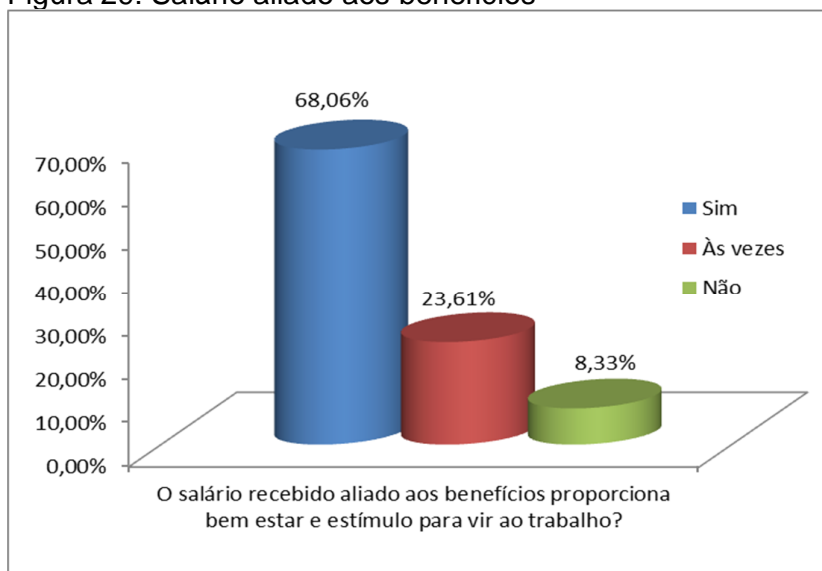
O fator remuneração é um item bastante discutido em todas as organizações, visto que dificilmente as pessoas estarão satisfeitas com o salário que recebem uma vez que acreditam que outros empregos sempre pagam maiores salários e também que assumem muitas responsabilidades pelo salário que recebem.

De acordo com Smith (1983) (apud SÁ, 2001, p. 120), “a remuneração é importante sobre a satisfação dos trabalhadores, tendo como resultado o aumento da produtividade”. Porém, é importante destacar que o nível de satisfação varia de

pessoa para pessoa, afinal, estudos comprovam que pessoas com o mesmo cargo e função variam consideravelmente o grau de satisfação. Especialistas afirmam que a remuneração por si só não afeta diretamente a satisfação, há um conjunto de fatores como ambiente de trabalho, perspectivas de crescimento e ser ouvido que interferem neste contexto. Pesquisas realizadas pela consultoria Hunter (2013) apontam que “os profissionais mais experientes não relacionam o salário à satisfação profissional, mas sim ao clima organizacional e a possibilidade de colocar suas ideias em prática”. Já para os mais jovens, que é o caso da grande maioria dos colaboradores da Cooperativa que estão entre 21 e 28 anos, “a satisfação está relacionada à remuneração, alcançando nas pesquisas 26,8% dos votos, em seguida vem a satisfação pessoal com o que se realiza no trabalho com 20,7% e o reconhecimento profissional com 19,5%”. De maneira geral pode-se dizer que esta faixa etária, que compreende jovens recém-formados, pensa-se apenas em obter retorno sobre o valor investido nos estudos e não tem paciência para esperar para adquirir bens materiais. A pesquisa elaborada por Hunter (2013) estendeu-se também a outras idades sendo que, “na faixa etária entre 29 e 35 anos os profissionais consideram como fator primordial para a satisfação o “fazer o que se gosta” recebendo 35,5% dos votos, fatores como remuneração e bom nível de relacionamento com o gestor tiveram respectivamente 20,6% e 16,1% dos votos.” No terceiro e último grupo que refere-se a idade entre 43 e 49 anos, “os entrevistados em sua maioria consideraram que a satisfação pessoal é o fator mais importante dentro de uma organização”. Diante disso, pode-se dizer que as insatisfações obtidas neste quesito, em sua maioria se deve a insatisfação dos mais jovens, que é a maioria dentro da Cooperativa e também pela faixa etária dos 29 a 35 anos. É importante destacar também que, o item salário é sempre bastante delicado uma vez nunca se consegue satisfazer os colaboradores por inteiro, porém, se comparada as condições de trabalho, a valorização profissional e ao jeito diferenciado de tratar cada colaborador, trabalhar na cooperativa mesmo o salário às vezes sendo um pouco menor do que os concorrentes, é muito melhor do que qualquer outra organização.



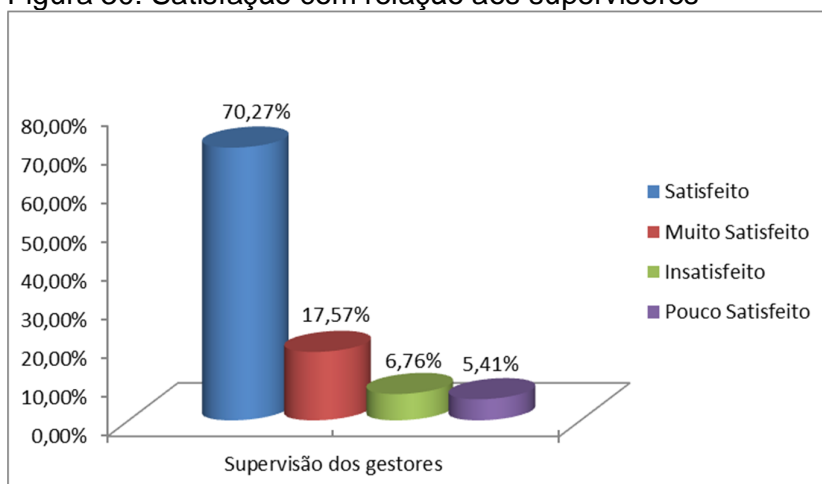
Figura 29: Salário aliado aos benefícios



Fonte: Dados da Pesquisa

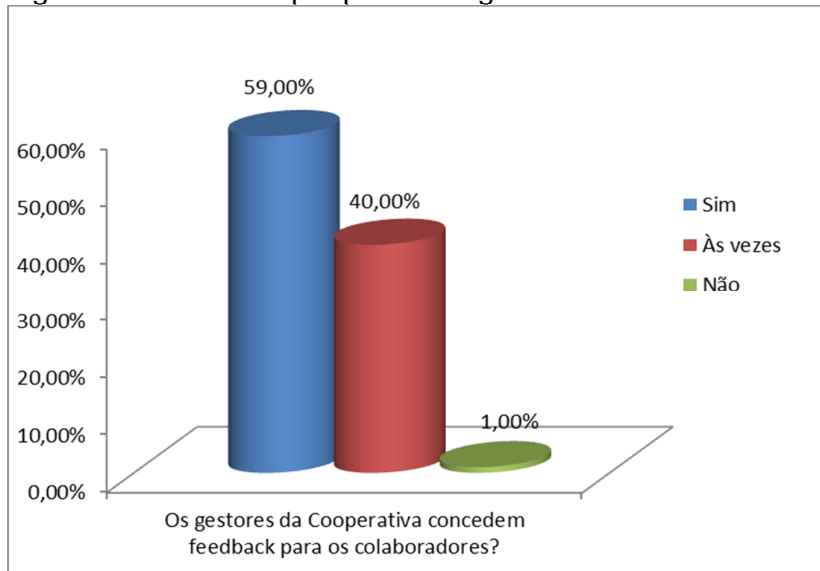
Em complemento às figuras 26, 27 e 28 percebe-se que quando se incorpora o salário aos benefícios 68,06% dos respondentes acreditam que o salário aliado aos benefícios proporcionam bem estar e estímulo para vir ao trabalho. Apenas 8,33% dele não se sentem estimulados e certamente não tem vontade de vir para o trabalho ao raiar um novo dia, provavelmente estão trabalhando por obrigação e por que não encontraram nada melhor em outra instituição.

Figura 30: Satisfação com relação aos supervisores



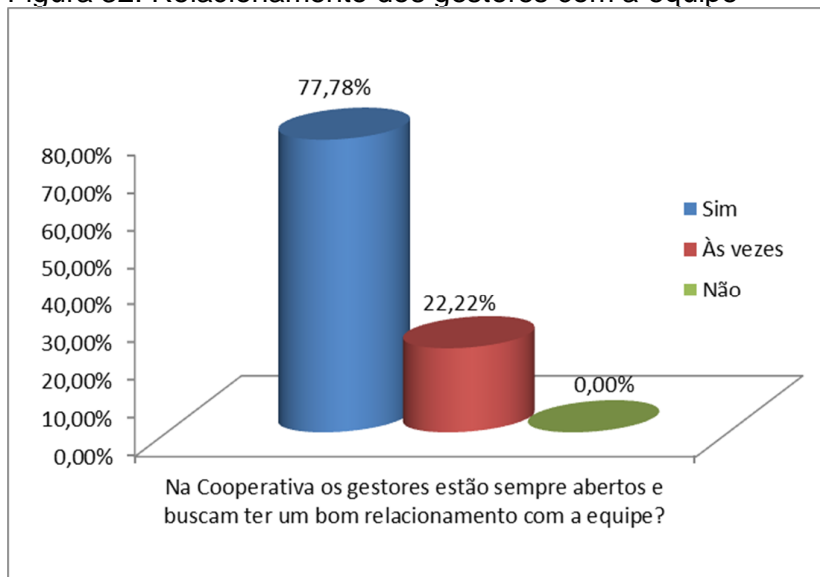
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 31: Feedback por parte dos gestores



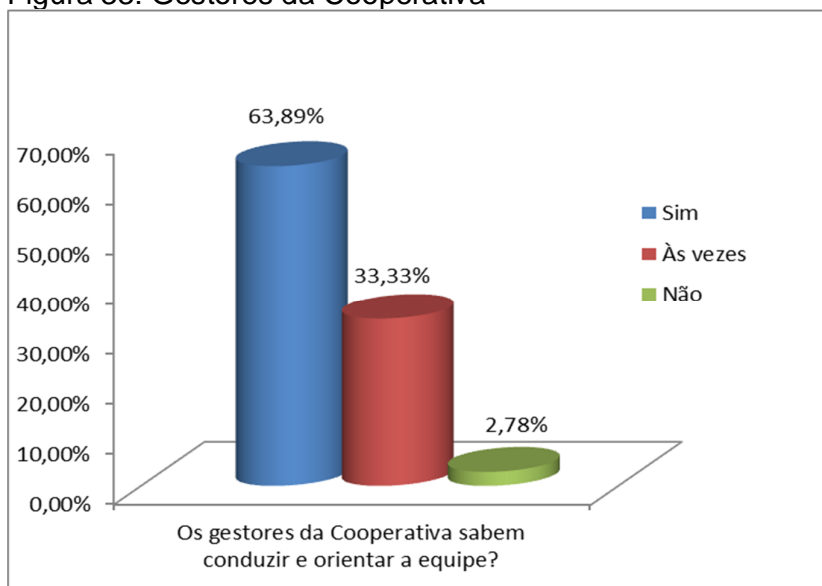
Fonte: Dados da Pesquisa

Figura 32: Relacionamento dos gestores com a equipe



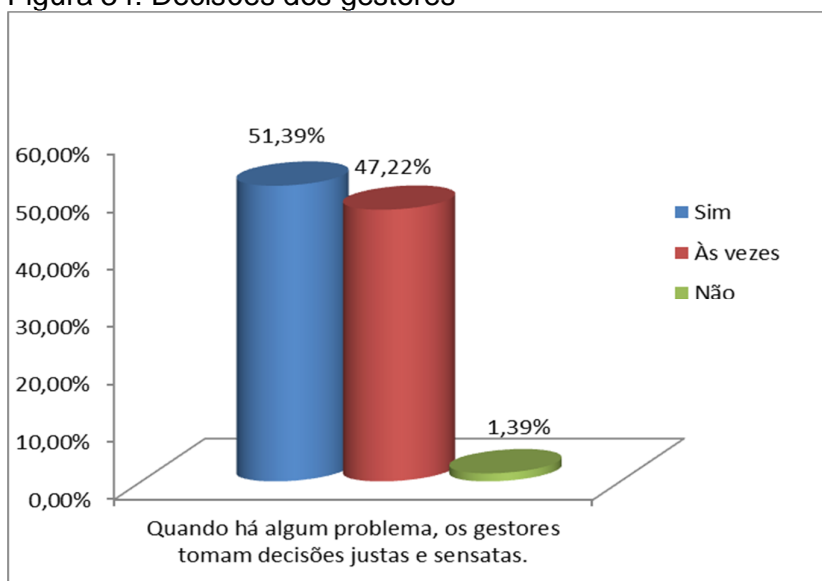
Fonte: Dados da Pesquisa

Figura 33: Gestores da Cooperativa



Fonte: Dados da Pesquisa

Figura 34: Decisões dos gestores



Fonte: Dados da Pesquisa

No quesito supervisão dos gestores, percebe-se que grande parte dos colaboradores estão satisfeitos com os gestores ao qual estão subordinados, sendo que, apenas 12,17% apresentam algum tipo de insatisfação. Porém, alguns fatores que envolvem o papel dos gestores precisam ser analisados principalmente quando se trata de *feedback* e senso de justiça onde os níveis de satisfação ficaram respectivamente em 59,00% e 51,39%. Ter frequentemente uma conversa com o

gestor é de fundamental importância, pois com isso poderá identificar alguns pontos de insatisfação por parte do colaborador e assim restaurar a motivação e a confiança no trabalho, além é claro de discutir assuntos relacionados ao desenvolvimento profissional na organização. Apesar dos resultados serem considerados razoáveis, busca-se cada vez mais investir nos líderes que comandam as equipes visto que, os subordinados sempre terão como espelho o gestor, e, se no comando da equipe tiver bons líderes, certamente os resultados e o ambiente será mais produtivo e agradável. Vroom (1997, p.11) destaca que “uma gerência responsável, generosa e esclarecida desenvolverá um grupo de colaboradores eficazes, pois suas práticas atenciosas e humanas inevitavelmente se disseminarão e permearão a organização”. “[...] um bom líder, supervisor não serve apenas para encontrar falhas humanas, mas sim, para ajudar as pessoas a fazerem um trabalho melhor com menos esforço e assim aumentar a produtividade”. (DEMING,1990, p.184). Diante disso, pode-se dizer que os supervisores são responsáveis por criar um ambiente de trabalho agradável e com boas condições para se trabalhar.

Figura 35: Recomendação da Cooperativa

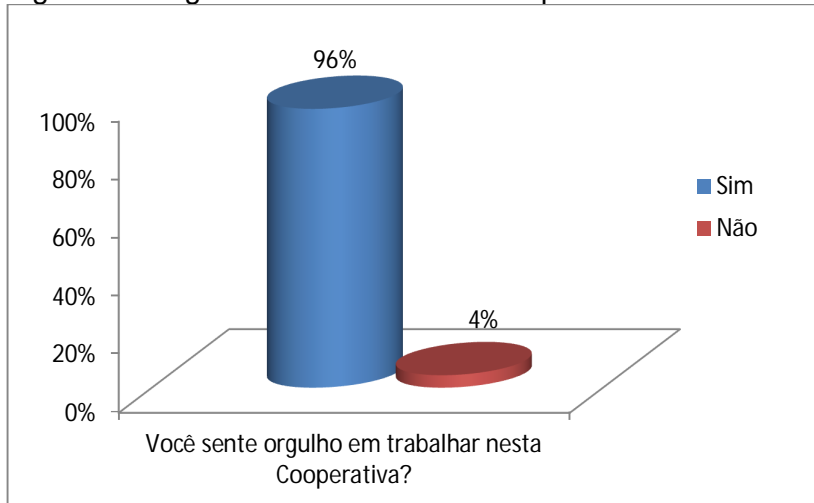


Fonte: Dados da Pesquisa

A figura 35 mostra que, dos 70 colaboradores que responderam ao questionamento 97% deles indicariam a Cooperativa que trabalha para outras pessoas. Os resultados obtidos foram significativos e mostram que, embora alguns não estejam completamente satisfeitos com alguns fatores dentro da Cooperativa não deixariam de indicá-la para alguém. Os colaboradores que não indicariam

certamente fazem parte dos que estão insatisfeitos com grande parte dos questionamentos demonstrados nos gráficos anteriores.

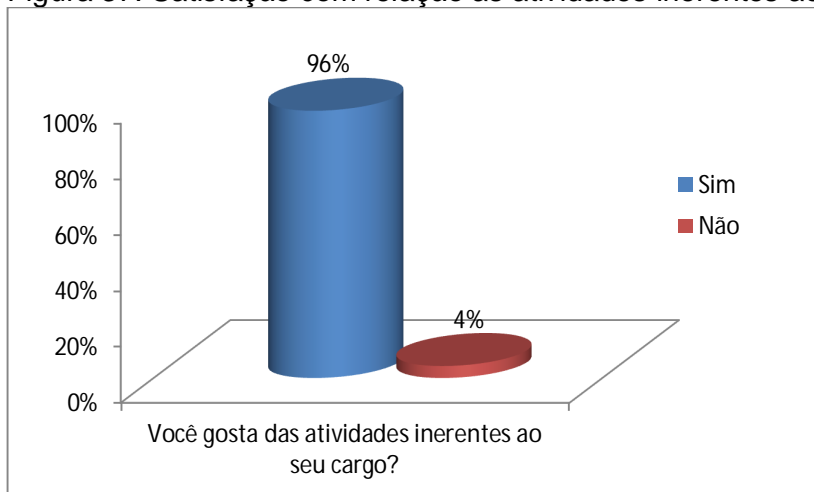
Figura 36: Orgulho em trabalhar na Cooperativa.



Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a figura 36 é possível perceber que, mesmo com as insatisfações, 96% dos colaboradores sentem-se orgulhosos em trabalhar na Cooperativa. O orgulho por esta Cooperativa se deve ao fato de que Cooperativa faz parte de um dos maiores sistemas de crédito do Brasil, e, além disso, investe em treinamentos, proporciona crescimento e valorização dos seus colaboradores. É uma instituição que respeita os direitos dos colaboradores e dá credibilidade tanto para os associados quando para a sua equipe.

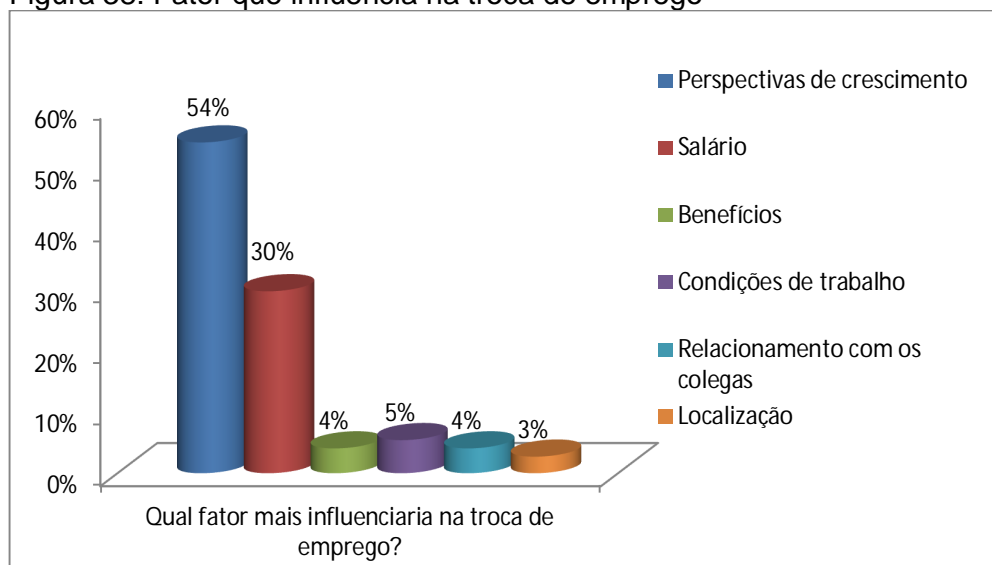
Figura 37: Satisfação com relação as atividades inerentes ao cargo



Fonte: Dados da pesquisa

Quando se fala em satisfação com relação as atividades realizadas, percebe-se que 96% dos respondentes estão satisfeitos. Estudos mostram que para aumentar ainda mais a satisfação e a motivação dos colaboradores é necessário fazer algumas alterações no cargo, mais precisamente enriquecê-los. De acordo com Chiavenato (1997, p. 123) esta prática consiste em "uma constante substituição de tarefas mais simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas, a fim de acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional no cargo". Com estas mudanças eles obtém crescimento psicológico [...] "através do acréscimo de variedade sendo, necessário para manter e melhorar ainda mais a satisfação dos colaboradores" (HERZBERG, 1997, p.124). Diante disso, é importante sempre avaliar e ver como está a equipe, pois, se estiverem desmotivados com as atividades é possível, dentro das capacidades realocá-los para uma nova função e assim, torná-los satisfeitos.

Figura 38: Fator que influencia na troca de emprego



Fonte: Dados da pesquisa

Assim como em outras empresas, alguns colaboradores da Cooperativa acabam pedindo demissão por conta de alguns fatores, tanto internos quanto externos. A figura 38 demonstra que, o que mais influenciaria os colaboradores a saírem da Cooperativa é a falta de perspectivas de crescimento seguido do salário. Os demais itens com menores proporções subdividem-se em Benefícios, relacionamento com os colegas e localização da Cooperativa.

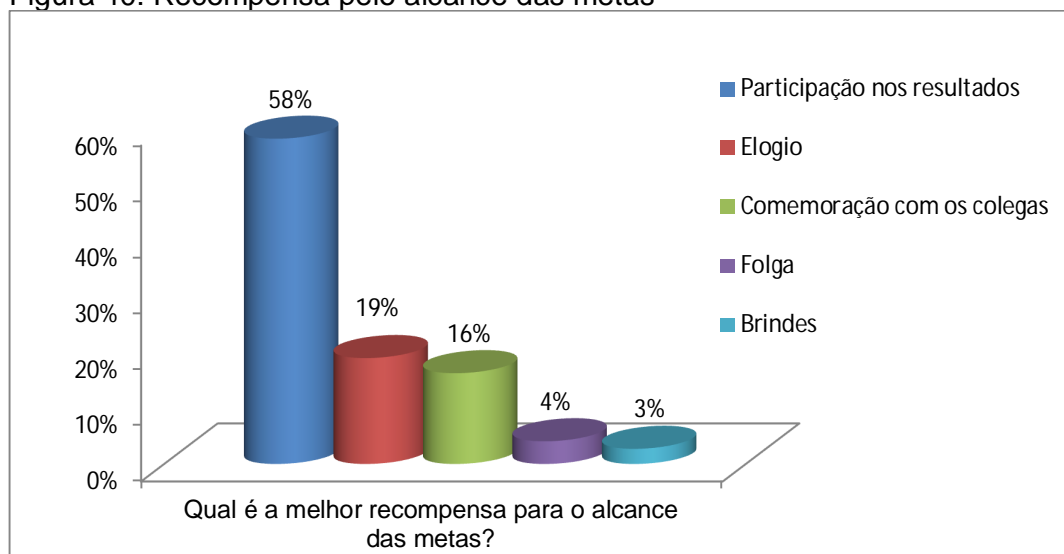
Figura 39: Vivência da Missão e da Visão



Fonte: Dados da pesquisa

Ter em mente e praticar a missão, a visão e os valores de uma organização é de fundamental importância para que todos trabalhem dentro do que a empresa almeja e prevê para o futuro. Na cooperativa não é diferente, porém, percebe-se que 31% dos respondentes acreditam que a Missão e os Valores da Cooperativa não são vividos diariamente, fator este que precisa ser mudado para que os próprios colaboradores mostrem o diferencial de ser e trabalhar com uma Cooperativa de Crédito. Tais diferenciais podem ser destacados pelos princípios cooperativistas que prezam pelo relacionamento e pelo interesse da comunidade.

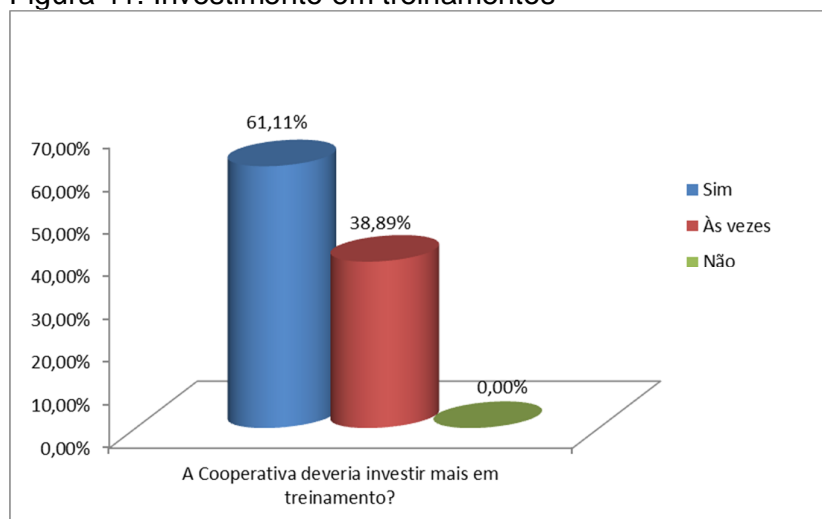
Figura 40: Recompensa pelo alcance das metas



Fonte: Dados da Pesquisa

Quando se fala em recompensa pelo atingimento das metas, percebe-se que grande parte dos respondentes, mais precisamente 58% consideram que a melhor forma de recompensa é distribuindo as sobras, ou seja, tendo participação nos resultados. Outras formas de reconhecimento foram citadas em menores proporções como: elogios, comemorações com os colegas, folgas e brindes. Percebe-se que muitos colaboradores são movidos pelo lado emocional, visto que depois da participação nos resultados o maior percentual foi o elogio, fator este que não teria custo nenhum para a cooperativa, mas um valor enorme para o profissional. Isso comprova que é de suma importância reconhecer e parabenizar os colaboradores pessoalmente, um simples gesto como um aperto de mãos, um elogio, uma placa ou até mesmo um almoço ou jantar pode fazer com que os colaboradores se sintam ainda mais valorizados, até mais do que se fossem receber apenas recompensas monetárias.

Figura 41: Investimento em treinamentos



Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando a figura 41, é possível perceber que dos 72 respondentes, 61,11% acreditam que a cooperativa deveria investir mais em treinamento. Para manter-se a frente no mercado, muitas empresas estão buscando investir fortemente em treinamentos para aumentar assim o seu capital intelectual, fator este que tem se tornado um diferencial entre as organizações.

Em linhas gerais, pode-se dizer que “o treinamento é utilizado como um meio para que as pessoas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras no presente, ou seja, o que é aprendido deve ser aplicado na sua atual função

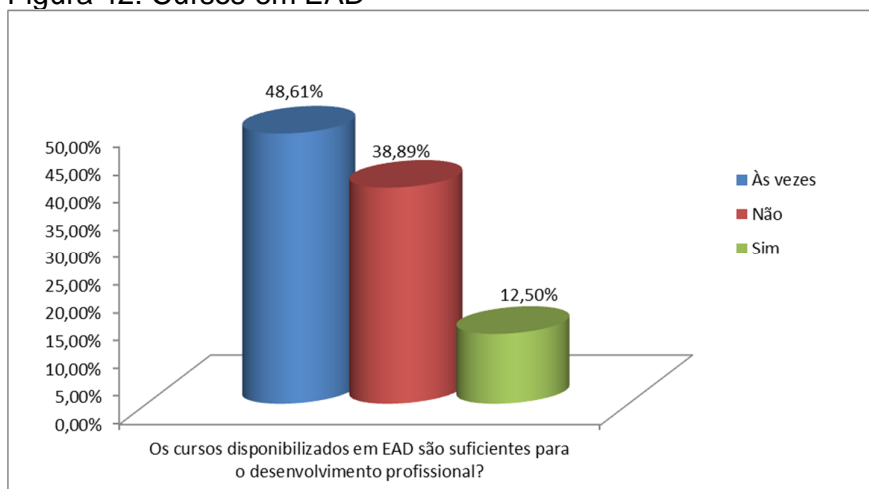


(CHIAVENATO, 1999, p.36)”. “Por meio dos treinamentos, os funcionários podem adquirir alguns benefícios como: ajuda no autodesenvolvimento e autoconfiança, ajuda no tratamento de estresse, tensão, frustração e conflito, aumento da satisfação com o cargo e o reconhecimento”. (WERTHER,1983, p.103) Enquanto isso, as organizações que investirem em treinamentos para os seus funcionários terão “aumento da produtividade e/ou qualidade do trabalho, melhora da moral e força de trabalho, melhora da comunicação entre grupos e indivíduos, estabelecimento de um bom clima para aprendizagem, crescimento e coordenação”. (WERTHER, 1983, p.103). Como já é de conhecimento da Cooperativa, investir em treinamentos é muito importante. Porém, grande parte dos recursos utilizados para este fim são repassados pelo SESCOOP<sup>8</sup>, que anualmente oferece recursos para investir em treinamentos, auxílio educação e afins. No ano de 2013, grande parte dos recursos disponibilizados ficaram comprometidos por conta da uma especialização com turma fechada para colaboradores que finalizou no primeiro semestre. Para 2014 já está planejado alguns treinamentos para melhorar o desempenho e qualificar ainda mais os profissionais. Porém, além destes já programados, outros serão realizados mediante a necessidade da Cooperativa. É importante destacar que na área de negócios, há um Assessor que, à medida que novos produtos e serviços são lançados, é feito um treinamento presencial com algum correspondente para passar dicas e procedimentos para conhecer melhor o produto e assim obter mais sucesso nos negócios.

---

<sup>8</sup> Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

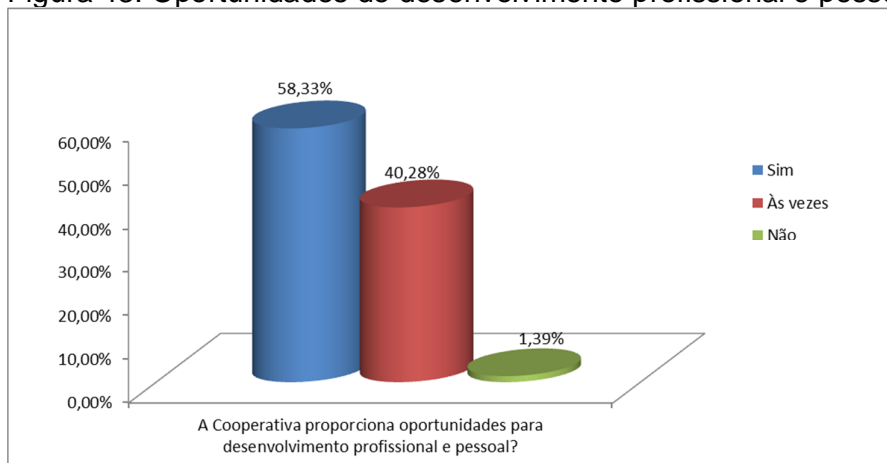
Figura 42: Cursos em EAD



Fonte: Dados da Pesquisa

A cooperativa disponibiliza para todos os seus colaboradores cursos que podem ser acessados de forma online a qualquer momento. Estes compreendem diversos temas que possibilitam desde o aperfeiçoamento pessoal quanto o profissional. Diante disso, questionou os colaboradores sobre a eficiência destes cursos para o desenvolvimento profissional, dos 72 respondentes 48,61% deles acreditam que às vezes os cursos são suficientes. Os resultados não tão positivos podem ser explicados pelo fato de que, muitos assuntos dispostos nos cursos em EAD são bastante específicos e detalhados o que, para alguns não é suficiente para enfatizar as mudanças sem antes ter um treinamento prático para de fato desenvolver o lado profissional. Apesar dos resultados, sabe-se que o sistema de educação online tem uma série de vantagens, uma delas é o material rico em informações e a possibilidade de acessar a qualquer momento, mas, em contrapartida, a fixação do conteúdo estudado dependerá muito da dedicação e do empenho de cada um.

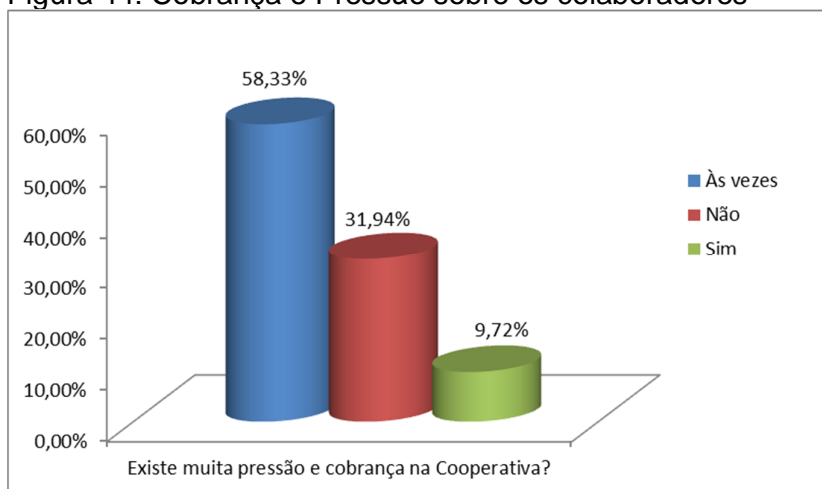
Figura 43: Oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal



Fonte: Dados da Pesquisa

Quando o assunto é crescimento profissional e pessoal, 58,33% dos 72 dos respondentes afirmam que a cooperativa proporciona oportunidades de crescimento. Apesar dos resultados não terem sido tão positivos, sabe-se que precisa ser revisto alguns itens, porém, salienta-se que a responsabilidade de promover o desenvolvimento profissional e pessoal não é só das organizações, afinal, cada um sabe o que quer e onde deseja chegar. Pode-se relacionar as insatisfações principalmente pela falta de investimentos tidos em educação no ano de 2013, fato este que pode ser justificado pela falta de recursos disponibilizados pelo Sescop, conforme explicado anteriormente.

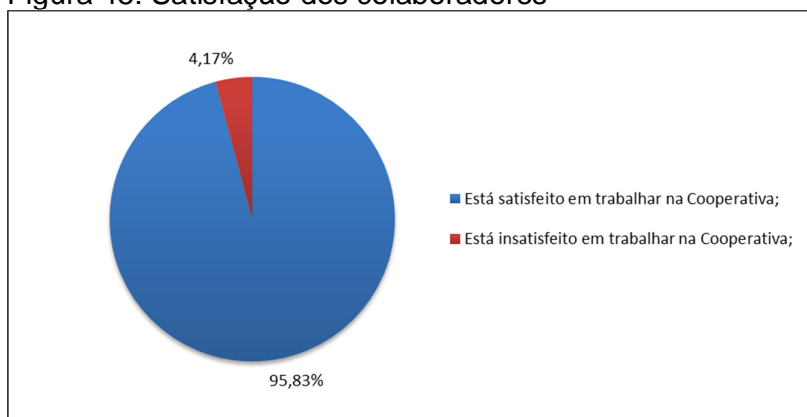
Figura 44: Cobrança e Pressão sobre os colaboradores



Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando a figura 44 é possível perceber que 31,94% dos respondentes afirmam que não há muito pressão e cobrança na Cooperativa. Embora grande parte dos respondentes tenham respondido que há em algumas momentos muita pressão, percebe-se que, se comparado aos bancos públicos e privados da região as pressões e cobranças são muito maiores do que as existentes na Cooperativa. Pressões e cobranças são necessárias para que os objetivos da Cooperativa e de qualquer organização sejam atingidos. Uma meta bem projetada e acompanhada pelos gestores possibilita identificar os avanços e a capacidade de cada profissional, possibilitando assim possíveis promoções. Ressalta-se que, para que as metas produzam efeitos positivos sob os colaboradores elas precisam ser claras e de fácil compreensão. Infelizmente, muitas pessoas precisam ser cobradas e impulsionadas para cumprir com as responsabilidades inerentes ao cargo.

Figura 45: Satisfação dos colaboradores



Fonte: Dados da Pesquisa

Diante dos questionamentos feitos, percebe-se que 95,83% dos respondentes estão satisfeitos em trabalhar na Cooperativa. Analisando a situação com um todo, percebe-se que os resultados foram favoráveis, porém, é preciso redobrar as atenções para as insatisfações mencionadas anteriormente a fim de minimizar as insatisfações e aumentar o número de colaboradores satisfeitos, afinal pessoas satisfeitas produzem mais e são mais felizes.

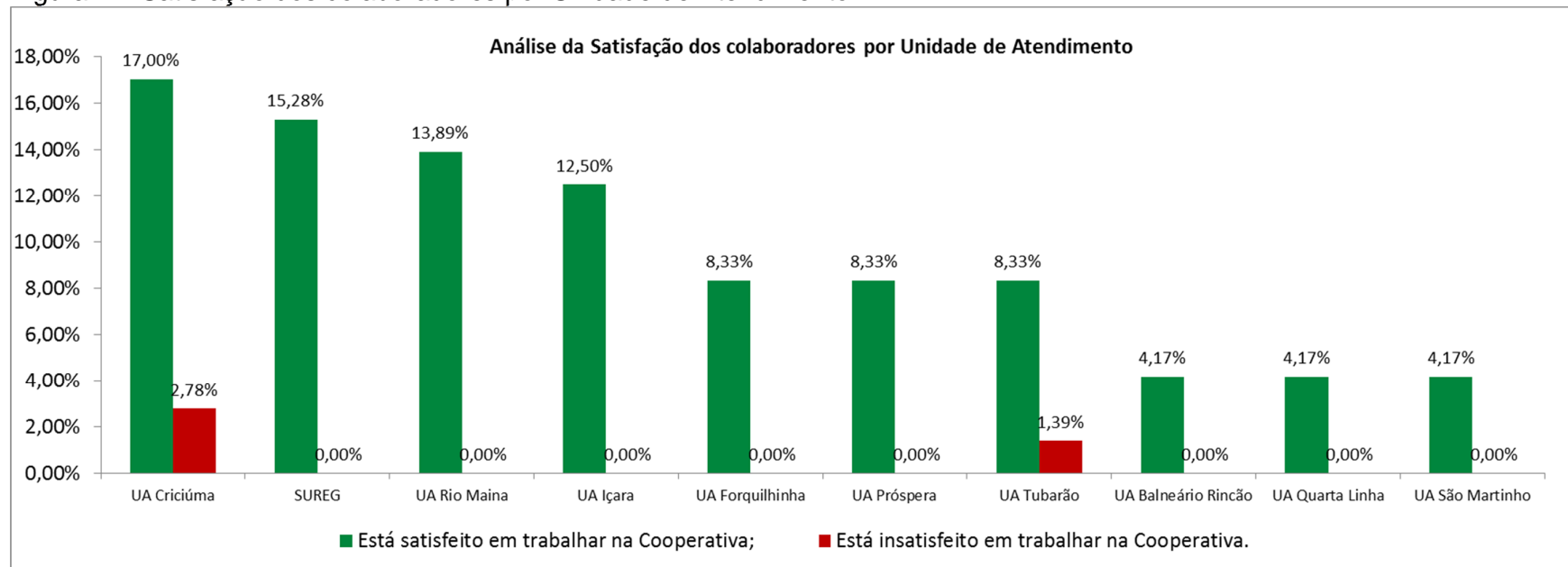
Figura 46: Itens importantes para se trabalhar na Cooperativa



Fonte: Dados da pesquisa

Ao questionar os colaboradores sobre os itens que são importantes para trabalhar na Cooperativa, o fator que sobressaiu perante os demais foi “Gostar do que faz”, seguido de Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa, Ambiente de Trabalho, Desafios existentes no trabalho, Oportunidades de crescimento profissional. Conforme mostra a figura 46, os fatores que apresentam menor grau de importância é Ser Ouvido, Treinamentos, Salário somado a benefícios, Instalações Físicas e Credibilidade da Cooperativa. Diante disso, percebe-se que os colaboradores não levam tanto em consideração questões como salário e instalações físicas.

Figura 47: Satisfação dos colaboradores por Unidade de Atendimento



Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando a figura 47, percebe-se que a unidade de atendimento que apresenta maior grau de satisfação é a Unidade de Criciúma com 17%. Porém, é importante destacar que, esta Unidade é a que possui maior número de colaboradores, por isso foi a que também apresentou o maior número e insatisfeitos. É possível associar estas insatisfações ao tamanho da equipe, uma vez que fatores como relacionamento entre os colegas e critérios de promoção tendem a causar certo desconforto entre os colaboradores.

### 4.3 COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES

Quando o assunto é comprometimento, verificou-se três tipos de comprometimento sendo eles afetivo, instrumental e normativo. A escala utilizada foi de um a cinco, sendo cinco para concordo totalmente e 1 para discordo totalmente. Tais questionamentos basearam-se em Meyer e Allen (1993) e adaptadas conforme a realidade da cooperativa.

Tabela 1: Comprometimento Afetivo

Comprometimento Afetivo	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Indiferente	4 Concordo	5 Concordo totalmente	Total	Desvio Padrão	Média	Média Geral
Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta Cooperativa	1	5	8	41	15	70	0,86	3,91	<b>3,86</b>
Eu realmente sinto os problemas da Cooperativa como se fossem os meus.	0	3	5	51	11	70	0,63	4,00	
Eu sinto um forte senso de integração na Cooperativa.	3	15	9	35	8	70	1,08	3,43	
Esta Cooperativa tem um imenso significado pessoal para mim.	0	4	8	37	21	70	0,80	4,07	
Na situação atual, trabalhar na Cooperativa é, na realidade, um desejo pessoal para mim.	1	4	10	42	13	70	0,82	3,89	

Fonte: Dados da Pesquisa

Na tabela 1, pode-se verificar os questionamentos feitos para avaliar o comprometimento afetivo dos colaboradores da Cooperativa. Para Meyer e Allen (1990, p. 121), “empregados com forte comprometimento afetivo dão continuidade à relação de emprego com a organização porque eles querem e não porque sentem-se obrigados.”

De todas as perguntas realizadas, a que mais se destacou foi “Esta Cooperativa tem um imenso significado pessoal para mim” seguida de “Eu realmente sinto os problemas da Cooperativa como se fossem os meus” e “Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta Cooperativa” com médias de 4,07, 4,00 e 3,91 respectivamente. Diante dos resultados obtidos pode-se dizer que os colaboradores sentem-se ligados emocionalmente à Cooperativa. De acordo com Brown e Peterson (1993, p. 160), “as pessoas mais satisfeitas tendem a apresentar níveis maiores de comprometimento normativo e, em especial, afetivo”.

Para Gonzáles e Guillén (2008, p. 139) o “comprometimento afetivo trata do laço afetivo à organização, e inclui sentimentos como: afeição, pertencimento, lealdade e prazer, entre outros. Este também inclui os conceitos de identificação e congruência com metas e valores”. Desta forma, pode-se dizer que, ter em seu quadro de colaboradores pessoas com este tipo de comprometimento é de suma importância, pois ter-se-á uma maior vivência dos objetivos e valores da Cooperativa, uma vez que, pessoas com este tipo de comprometimento apresentam “um vínculo emocional maior com a organização, é provável que as pessoas mais afetivamente comprometidas sejam mais motivadas para contribuir com o desempenho da organização, apresentem menor *turnover* e menor absentismo” (ORGAIN, PAINE, 2000, p.236). Além disso, “pessoas com comprometimento afetivo possuem uma relação direta com a percepção de responsabilidade social corporativa e é influenciado por características pessoais e experiências profissionais” (MEYER, ALLEN, 1990, p. 121).



Tabela 2: Comprometimento Instrumental

Comprometimento Instrumental	1	2	3	4	5	Total	Desvio Padrão	Média	Média Geral
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente				
Na situação atual trabalhar na Cooperativa é na realidade uma necessidade.	4	31	13	18	4	70	1,06	2,81	<b>2,77</b>
Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a Cooperativa agora.	5	17	15	26	7	70	1,12	3,19	
Se eu decidisse sair a Cooperativa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	7	20	14	25	4	70	1,13	2,99	
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse à Cooperativa	16	41	5	7	1	70	0,91	2,09	

Fonte: Dados da Pesquisa

Quando o assunto é comprometimento instrumental, muitos autores afirmam que “neste tipo de comprometimento os colaboradores permanecem na organização porque necessitam e também porque não encontraram outras alternativas de emprego, elevando assim o sentimento de sacrifício pessoal com a saída da organização” (MEYER et al, 1990, p.8). Pessoas com comprometimento instrumental “possuem o sentimento de obrigação, onde, se sair da organização perderá investimentos nela feitos além das recompensas e custos associados à saída, normalmente, pessoas com este tipo de comprometimento possuem baixa qualificação, por isso a dificuldade em encontrar outros empregos” (BASTOS, 1993, p.52).

Com base nisso, a tabela 2 expõe os resultados sobre os questionamentos feitos sobre Comprometimento Instrumental, nela é possível perceber que os colaboradores da Cooperativa apresentaram em sua maioria, médias abaixo de 3,19 enquadrando-se na escala que refere-se à “discordo e indiferente”. O questionamento que obteve a média mais próxima do item “concordo” foi: “Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a Cooperativa agora”, com 3,19 pontos. A pergunta: “Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse à Cooperativa” foi a que obteve a média mais baixa, sendo caracterizada com discordo, uma vez que a média resultou em 2,09. Com isso é possível perceber que os colaboradores estão confiantes e acreditam que ao sair

da cooperativa não teriam dificuldades em encontrar outro emprego. O fato é que, o mercado de trabalho na região apresenta alguns dificuldades, principalmente quando se associado o salário e os benefícios, situação esta que pode ser explicada pela dificuldade em que os colaboradores desligados apresentam em encontrar novos desafios. Em alguns casos, os colaboradores desligados ficam até 3 meses desempregados até que consigam um novo emprego, muitas vezes nem tão bom quanto o anterior. Embora a presença deste tipo de comprometimento não seja o mais presente na Cooperativa, uma vez que a média geral não apresentou-se muito alta, alguns autores como Organ e Paine (2000, p.231) afirmam que “é provável que os colaboradores com laço instrumental mais forte não sintam qualquer propensão a darem à organização mais do que aquilo a que estão obrigados. Se este for o laço preponderante, é possível que os indivíduos adotem mesmo atitudes e ações negativas em relação à organização”.

É importante destacar também que “colaboradores que são instrumentalmente comprometidos apresentam correlação negativa com o desempenho” (MEYER, ALLEN., 1990, p 9.). Diante disso, pode-se dizer que, quanto menos colaboradores apresentarem este tipo de comprometimento melhor, visto que, pelas suas características podem comprometer a produtividade e o desempenho das equipes.

Tabela 3: Comprometimento Normativo

Comprometimento Normativo	1	2	3	4	5	Total	Desvio Padrão	Média	Média Geral
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente				
Se eu não tivesse me empenhado tanto, eu poderia trabalhar em outro lugar.	8	34	20	8	0	70	1,05	2,46	<b>3,02</b>
Eu sinto obrigação em permanecer na Cooperativa.	7	36	15	11	1	70	0,89	2,41	
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a Cooperativa.	6	24	10	27	3	70	1,11	2,96	
Eu me sentiria culpado se deixasse a Cooperativa agora.	6	28	14	19	3	70	1,07	2,79	
A Cooperativa merece minha lealdade	1	3	6	41	19	70	0,81	4,06	
Eu não deixaria a Cooperativa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	6	15	21	23	5	70	1,08	3,09	
Eu devo muito à Cooperativa.	6	10	12	37	5	70	1,08	3,36	

Fonte: Dados da Pesquisa

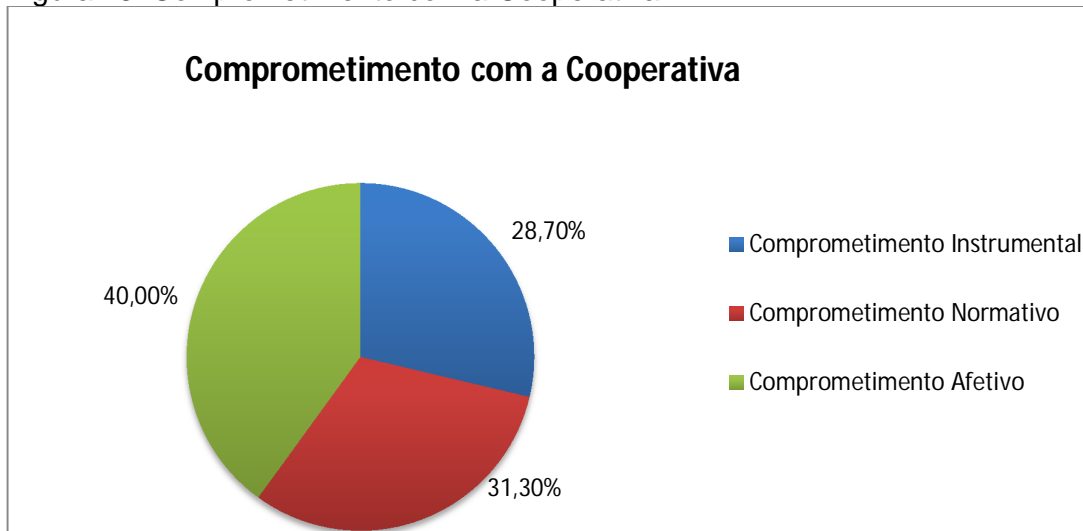
Meyer e Allen (1990) explicam que o comprometimento normativo é aquele em que o colaborador associa a sua permanência na organização a uma obrigação (ou dever moral), ou seja, “empregados com alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer com a organização” (MEYER, ALLEN, 1990, p.7). Diante disso, a tabela 3 destaca os questionamentos feitos aos colaboradores para identificar o grau de comprometimento normativo dos colaboradores.

Com relação aos resultados obtidos, a afirmação que obteve o maior nível de concordância, com média 4,06, foi a que questionou “A cooperativa merece minha lealdade”. Em seguida, a afirmação que mais acompanhou o quesito lealdade foi “Eu devo muito à Cooperativa” com média de 3,36. Os resultados apresentados mostram que muitos colaboradores estão envolvidos com a Cooperativa e tem muito a agradecer-lá, seja pelo aprendizado proporcionado, pelas recompensas, pela valorização profissional enfim, por diversos fatores. Quando se questiona a obrigação moral dos colaboradores para com as pessoas na

Cooperativa, percebe-se que a média foi de 3,09, aproximando-se do critério “indiferente”. Diante disso, pode-se dizer que os colaboradores tem uma obrigação moral para com a Cooperativa, porém são indiferentes com relação a isto, ou seja, se eles fossem trocar de emprego certamente não levariam em consideração o fator “obrigação moral”. Ao contrário do que tange o conceito de comprometimento normativo, percebe-se que os colaboradores da Cooperativa não ficam porque são obrigados, mas sim por que não encontraram algo melhor para trabalhar, uma vez que ao se questionar sobre a “obrigação em permanecer na Cooperativa”, grande parte dos colaboradores mencionaram que discordam ou são indiferentes com relação a isto, tanto que a média ficou em 2,41.

Alguns autores afirmam que “pressões de ordem normativa associam-se ao sistema de recompensas para influenciar o comportamento” (BASTOS, 1994, 121). Diante disso, pode-se dizer que a falta de comprometimento normativo na Cooperativa está associada às insatisfações apresentadas na pesquisa anterior, onde foi possível perceber que alguns colaboradores apresentam-se insatisfeitos com a remuneração e com os benefícios recebidos. Outro fator que contribui para melhorar o comprometimento normativo é os fatores intrínsecos do trabalho, mais precisamente “reconhecimento, realização, responsabilidade, desenvolvimento e crescimento pessoal” (HACKMAN, OLDHAM, 1976, p.250). Bandeira, Marques e Veiga (1999, p.36) confirmam dizendo que “determinadas práticas de RH tais como políticas de treinamento e carreira, estimulam tanto o comprometimento normativo quando o afetivo”. Assim sendo, pode-se dizer que, ao se melhorar o grau de satisfação dos colaboradores com relação aos itens remuneração, benefícios, crescimento profissional e afins, certamente se obterá colaboradores mais comprometidos com a Cooperativa.

Figura 48: Comprometimento com a Cooperativa



Fonte: Dados da pesquisa

A figura 48 mostra o nível de cada tipo de comprometimento presente na Cooperativa. Assim sendo, é possível perceber que em a grande maioria dos colaboradores possuem comprometimento afetivo e normativo, sendo apenas 28,70% comprometidos instrumentalmente. Diante disso, pode-se dizer que a Cooperativa tem em sua maioria os comprometimentos que são mais importantes para uma organização pois, segundo Brown e Peterson (1993, p. 160), “as pessoas mais satisfeitas tendem a apresentar níveis maiores de comprometimento normativo e, em especial, afetivo”. Além disso, é possível afirmar que “profissionais que são comprometidos afetivamente tendem a ter um desempenho superior aos demais” (CUNHA et al, 2007, p.123). Medeiros e Enders (1997, p.123), enfatizam “o padrão de comprometimento afetivo-normativo consiste no de maior índice de produtividade e de melhor performance no trabalho”. Diante disso, cabe a Cooperativa buscar cada vez mais atentar-se ao comprometimento afetivo e normativo pois são os que mais contribuiriam para o sucesso da organização como um todo.

#### 4.4 CAPITAL INTELECTUAL

Para identificar o nível de presença dos elementos formadores do Capital Intelectual e a importância deles para a criação de valor para a Cooperativa foi aplicado um questionário com 24 perguntas sendo elas divididas em questões voltadas ao Capital Humano (1 a 10), Estrutural (11 a 18) e de Relacionamento (19 a

24). Para mensurar as informações obtidas utilizou-se a escala de 1 a 5 cujos critérios estão dispostos no quadro 4. O questionário aplicado pode ser visualizado no apêndice A

Quadro 4: Escala utilizada na pesquisa

Escala	Descrição
1	Discordo Totalmente
2	Discordo
3	Discordo Parcialmente
4	Concordo
5	Concordo Totalmente

Fonte: O Autor

Com o intuito de facilitar a interpretação e a identificação do nível de presença do Capital Intelectual, elaborou-se uma escala que se subdivide em fraco, médio e forte. Tais intervalos podem ser visualizados no quadro 5.

Quadro 5: Intervalo de valores para determinação do nível de presença dos elementos

Intervalo de valor	Nível de presença dos elementos do CI
Inferior a 2,5	Fraco
Superior a 2,5 até 3,9	Médio
Próximo ou superior a 4	Forte

Fonte: adaptado de Matheus (2003).

A tabela 4 expõe os resultados obtidos com as questões 1 a 10, que identifica os elementos que compõe o Capital Humano:

Tabela 4: Identificação dos elementos do Capital Humano

Questão	Elementos do Capital Humano	Valor Médio	Valor Mediano
1	Competência	3,57	4
2	Eficiência (produtividade no trabalho)	3,00	3
3	Relacionamentos interpessoal	4,14	4
4	Cultura organizacional (treinamentos)	4,14	4
5	Criatividade	4,00	4
6	Capacidade intelectual/competência/experiência	3,71	4
7	Eficácia (realização das atividades)	4,14	4
8	Cultura organizacional (disseminação do conhecimento)	3,86	4
9	Clima organizacional	4,14	4
10	Pró atividade	3,29	3

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando a escala adotada e o intervalo utilizado (quadro 5), percebe-se que os elementos encontram-se igualmente localizados no nível médio (questões 1, 2, 6, 8 e 10) e forte (questões 3, 4, 5, 7 e 9).

Analisando os fatores de nível forte, pode-se destacar Relacionamento Interpessoal (4,14), Cultura organizacional/treinamentos (4,14), Eficácia (4,14), Clima Organizacional (4,14) e Criatividade (4,0). Manter em uma organização um bom relacionamento interpessoal é de suma importância, pois, pode-se dizer que colaboradores com bom relacionamento interpessoal tratam os seus colegas com cordialidade e respeito, o que é muito importante para manter um bom trabalho em equipe. O segundo fator que mais se sobressaiu e mostrou-se fortemente presente na Cooperativa é a cultura organizacional/treinamentos, este fator é de grande valia principalmente quando se fala em capital intelectual, visto que, investindo em treinamentos levar-se-á conhecimentos e habilidades aos colaboradores que, certamente utilizarão os conhecimentos para aumentar a eficácia das atividades realizadas, além de solucionar os problemas com mais rapidez, havendo assim mais produtividade e agilidade, beneficiando não só a si, mas a organização como um todo que tende a crescer cada vez mais se adotado o sistema de treinamentos. A eficácia das atividades realizadas é um ponto que tende a ser maior quando se investe nos treinamentos. Na cooperativa em questão, pode-se dizer que devido aos treinamentos realizados pelos colaboradores que ocupam cargos estratégicos dentro da Superintendência, obteve-se valores em níveis fortes de capital humano. Outro

fator que merece destaque é o clima organizacional com o nível obtido pode-se dizer que o ambiente é agradável e confortável, o que contribui ainda mais para que os profissionais sintam-se motivados e satisfeitos com este fator.

De todos os questionamentos feitos o que mais ficou aquém, mas mesmo assim apresenta nível médio é a eficiência (produtividade no trabalho) com média 3,00. Tal elemento foi medido pela capacidade dos colaboradores em aumentar às sobras da Cooperativa, e, pelo fato da Cooperativa ser nova e os colaboradores estarem a pouco tempo no cargo.

Tabela 5: Comparação entre a importância dos elementos do Capital Humano e a criação de valor na Cooperativa

Questão	Elementos do Capital Humano	Importância para a Criação de Valor	Valor Médio
1	Competência	4,43	3,57
2	Eficiência (produtividade no trabalho)	4,43	3,00
3	Relacionamentos interpessoal	4,86	4,14
4	Cultura organizacional (treinamentos)	5,00	4,14
5	Criatividade	4,86	4,00
6	Capacidade intelectual/competência/experiência	4,86	3,71
7	Eficácia (realização das atividades)	4,86	4,14
8	Cultura organizacional (disseminação do conhecimento)	4,29	3,86
9	Clima organizacional	4,71	4,14
10	Pró atividade	4,57	3,29

Fonte: Dados da pesquisa

Pelos resultados expostos na tabela 5, verifica-se que todos os elementos do capital humano são essenciais quando o assunto é criação de valor para a organização uma vez que todos os 10 itens abordados obtiveram médias superiores a 4,0 o que, levando em consideração a escala adotada, pode-se dizer que apresenta-se valores fortes com relação à presença dos elementos do capital intelectual.



Tabela 6: Identificação dos elementos do Capital Estrutural

Questão	Elementos do Capital Estrutural	Valor Médio	Valor Mediano
11	Filosofia administrativa inovadora e participativa (incentivo a inovação de processos e técnicas)	3,57	4
12	Conhecimento sistematizado (rapidez no atendimento ao cliente)	3,57	4
13	Eficiência dos processos, procedimentos e técnicas (produtividade dos processos)	3,43	3
14	Sistema de informações eficaz (acesso as informações relevantes)	3,29	3
15	Instrumentos gerenciais eficazes	3,14	3
16	Eficiência dos processos, procedimentos e técnicas (eficiência da Cooperativa como um todo)	4,29	4
17	Filosofia administrativa inovadora e participativa (maior participação dos colaboradores)	4,57	5
18	Filosofia administrativa inovadora e participativa (disseminação das informações)	3,71	4

Fonte: Dados da pesquisa

Diante do mercado altamente competitivo e com as mudanças que giram em torno do mundo dos negócios, inclusive para as instituições financeiras, é importante investir na parte estrutural da Cooperativa. Manter bons sistemas de comunicação, banco de dados, procedimentos e afins fazem com que os colaboradores tenham a sua disposição diversos meios para dar suporte e auxiliar na execução das tarefas. De acordo com Figueiredo (2002, p.1), “o Capital estrutural está associado a inovação de novas ideias” o que contribui para o capital intelectual

Tomando como base os elementos do Capital Estrutural, percebe-se que há uma preocupação grande com a participação dos colaboradores e também com a eficiência da Cooperativa como um todo, o que representa níveis fortes de presença com valores médios de 4,57 e 4,29 respectivamente. No questionamento 17 teve-se como objetivo identificar se a Cooperativa dá espaço para os seus colaboradores manifestarem a sua opinião e se suas ideias são aceitas, o que é de fundamental importância para a valorização e para a satisfação dos colaboradores, pois sentem-se úteis em poder contribuir para com a organização.

Quando se fala em eficiência dos processos, procedimentos e técnicas adotadas, ou seja, a eficiência da Cooperativa como um todo, percebe-se que a organização oferece espaço para os colaboradores se desenvolverem e crescem profissional e pessoalmente, uma vez quando questionados sobre o crescimento obtido nos últimos anos, a maioria afirmou que tiveram crescimento, e, certamente, a

Cooperativa foi a principal responsável por isso. Uma Cooperativa eficiente se consolida e torna-se mais produtiva.

Com relação à eficácia dos instrumentos de gestão, pode-se dizer a Cooperativa precisa inovar tanto nos procedimentos quanto nos processos e técnicas adotadas, pois, de todos os questionamentos este foi o que obteve menor valor médio, 3,14. Apesar de localizar-se no nível médio, este indicador afeta a eficiência produtiva da Cooperativa, por isso a importância de investir.

Quando se associa à gestão e a implantação de novas ideias e procedimentos por parte dos gestores, percebe-se que faz-se necessário desenvolver algumas habilidades nos líderes, principalmente na questão criatividade para implantar novas ideias e processos com o intuito de melhorar o aspecto organizacional, a produtividade e a satisfação dos subordinados incentivando-os para participar do processo de gestão. Dentro da escala utilizada, este questionamento encontra-se no nível médio com média de 3,57.

Ao se considerar a rapidez no atendimento ao cliente, pode-se dizer que, apesar da média para este fator ter alcançado o nível médio com 3,57 pontos é de suma importância investir nos profissionais para que eles tenham conhecimento e habilidades necessárias para lidar com determinadas situações e resolvê-las o mais rápido possível, conquistando assim o associado.

Outros pontos abordados e que obtiveram níveis médios foram a dissolução das informações, a produtividade nos processos e o acesso as informações relevantes, com médias 3,71 \ 3,43 e 3,29 respectivamente. Quando se analisa a produtividade dos processos individualmente, é possível perceber que alguns colaboradores executam as suas atividades sem evitar o retrabalho, uma vez que quando questionados sobre a eficiência dos processos executados a maior parte selecionou a escala “às vezes”, o que mostra que precisa ser revisto alguns procedimentos. No quesito informação, percebe-se que alguns pontos precisam ser melhor elaborados para facilitar a troca de informações e também para adequar as necessidades da organização como um todo. Quanto maior o número de informações, mais certas serão as decisões uma vez que terão maior embasamento para sustentar a decisão.

Tabela 7: Comparação entre a importância dos elementos do Capital Estrutural e a criação de valor na Cooperativa

Questão	Elementos do Capital Estrutural	Importância para a Criação de Valor	Valor Médio
11	Filosofia administrativa inovadora e participativa (incentivo a inovação de processos e técnicas)	4,57	3,57
12	Conhecimento sistematizado (rapidez no atendimento ao cliente)	4,14	3,57
13	Eficiência dos processos, procedimentos e técnicas (produtividade dos processos)	4,14	3,43
14	Sistema de informações eficaz (acesso as informações relevantes)	3,86	3,29
15	Instrumentos gerenciais eficazes	3,71	3,14
16	Eficiência dos processos, procedimentos e técnicas (eficiência da Cooperativa como um todo)	4,29	4,29
17	Filosofia administrativa inovadora e participativa (maior participação dos colaboradores)	4,43	4,57
18	Filosofia administrativa inovadora e participativa (disseminação das informações)	4,00	3,71

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o grau de importância dos elementos do Capital Estrutural, percebe-se que todos os elementos apresentam alto grau de importância para com criação de valor para a organização, exceto os questionamentos sobre sistema de informação eficaz e instrumentos gerenciais eficazes que obtiveram médias de 3,86 e 3,71 respectivamente. Verifica-se que fatores como incentivo a inovação dos processos e técnicas e participação dos colaboradores são os fatores que mais criam valor para a organização. De maneira geral, pode-se dizer que, embora os valores obtidos estejam dentro da escala de nível médio a alto, os valores de Capital Estrutural está aquém do que é considerado ideal e desejado, uma vez que o capital estrutural considera os sistemas de informação, banco de dados e afins e, é importante manter níveis altos deste capital para suportar as mudanças impostas pelo cenário econômico que exige inovações constantes.

Tabela 8: Identificação dos elementos do Capital de Relacionamentos

Questão	Elementos de Relacionamento	Valor Médio	Valor Mediano
19	Relacionamento da empresa com seus funcionários (reconhecimento e recompensa)	3,86	4
20	Relacionamento da empresa com seus funcionários (diálogo e integração)	4,00	4
21	Conhecimento da marca pelo mercado	3,86	4
22	Relacionamentos da empresa com seus clientes (longevidade do relacionamento)	3,57	4
23	Imagem da empresa perante o mercado	3,57	4
24	Relacionamento da empresa com seus clientes (satisfação dos clientes)	4,00	4

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os elementos do capital de relacionamento que é o fator que mais está relacionado a forma com que se trata os colaboradores, parceiros comerciais, fornecedores e associados. Neste item, a marca e a imagem que a organização passa para o mercado são fundamental importância, uma vez que organizações bem vistas no mercado tendem a passar mais confiança para os associados, influenciando assim nos negócios e na produtividade da Cooperativa.

Quando o assunto é relacionamento com os funcionários/colaboradores, percebe-se que há presença de capital de relacionamento em um nível forte entre Cooperativa, Colaborador e Colegas, uma vez que, quando se associa o diálogo e a integração entre os colaboradores, obteve-se média de 4,0. Isto mostra que a Cooperativa se preocupa em promover e melhorar a qualidade do relacionamento entre todos dentro da organização a fim de aumentar cada vez mais o clima organizacional e também o cooperativismo entre todos. Para fortalecer os laços, a cooperativa juntamente com a associação promove eventos ao longo do ano que possibilitam uma maior interação dentro e fora do ambiente de trabalho. Outro ponto que também foi abordado é a questão do reconhecimento e da recompensa pelos esforços realizados que obteve média de 3,86. Com base na pesquisa de satisfação abordada neste trabalho, percebe-se que este resultado é fruto das insatisfações por parte das recompensas e também dos reconhecimentos para com seus serviços. Certamente isto precisa ser melhorado visto que impacta tanto na satisfação dos colaboradores como no capital de relacionamento porém, pode-se dizer que independente das satisfações registradas os resultados foram bastante satisfatórios e mostram uma forte ligação entre os Colaboradores e a Cooperativa.

Com relação ao relacionamento com o cliente, no caso da Cooperativa com o associado, foram levantados dois questionamentos, um que destaca a satisfação e outro a longevidade deste relacionamento. O fator satisfação por parte dos associados apresentou resultados satisfatórios, uma vez que alcançou níveis fortes de relacionamento (Média 4,0). Este resultado está associado a crescente preocupação em atender as necessidades dos associados buscando sempre oferecer produtos inovadores, com excelentes taxas e condições e, além disso, prestar um atendimento de forma diferenciada a fim de que o associado sinta-se cada vez mais “dono” da Cooperativa e contribua mais para o crescimento da mesma. Este tratamento diferenciado é fundamental não só para o associado em si, mas também para a Cooperativa que ganha credibilidade e confiança que pode ser fator determinante para conquistar novos associados. A longevidade deste relacionamento por sua vez, obteve média de 3,57 caracterizada como nível médio. Embora a satisfação dos associados tenha alcançado um nível alto é preciso criar algumas estratégias para estabelecer um vínculo mais duradouro entre Cooperativa e Associado.

Para fechar os elementos do capital de relacionamento, analisa-se a imagem da Cooperativa perante o mercado. Dos dois questionamentos abordados, conhecimento da marca e imagem da empresa perante o mercado ambos apresentam níveis de conhecimento médio, obtendo médias de 3,86 e 3,57 respectivamente. Isto pode ser explicado pelo fato de que a Cooperativa está a pouco tempo instalada na região de Criciúma, mais precisamente 14 anos e, se comparada a outras instituições e bancos, a marca já está a muito mais tempo no mercado. Porém, no momento a Cooperativa passa por expansões, abrindo novas unidades de atendimento e captando cada vez mais associados, mas, é importante destacar que, muitas regiões tendem a ser abordadas com futuras inaugurações. Se for analisar a presença da rede da Cooperativa estuda no Rio Grande do Sul onde o cooperativismo foi pioneiro, pode-se dizer que o nível de conhecimento da marca é elevadíssimo, porém, foi-se conquistando estes méritos com o passar do tempo. Pode-se dizer que estes dois fatores abordados trabalham juntos, apesar da imagem apresentar níveis mais baixos, acredita-se que divulgando a marca certamente também obter-se-á benefícios para a imagem da Cooperativa.

Tabela 9: Comparação entre a importância dos elementos do Capital de Relacionamento e a criação de valor na Cooperativa

Questão	Elementos de Relacionamento	Importância para a Criação de Valor	Valor Médio
19	Relacionamento da empresa com seus funcionários (reconhecimento e recompensa)	4,14	3,86
20	Relacionamento da empresa com seus funcionários (diálogo e integração)	4,43	4,00
21	Conhecimento da marca pelo mercado	4,43	3,86
22	Relacionamentos da empresa com seus clientes (longevidade do relacionamento)	4,00	3,57
23	Imagem da empresa perante o mercado	4,14	3,57
24	Relacionamento da empresa com seus clientes (satisfação dos clientes)	4,29	4,00

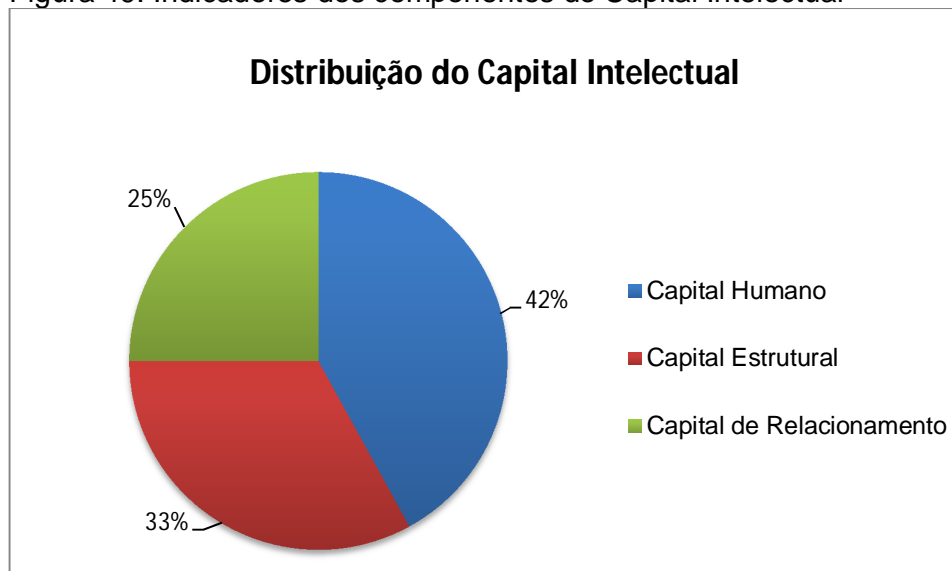
Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando os elementos do capital de relacionamento e importância para a criação de valor, percebe-se que todos os itens apresentam valores em nível alto, de acordo com a escala adotada.

Diante disso, percebe-se que os fatores que mais criam valor para uma organização é ter a marca conhecida, bom relacionamento da cooperativa com seus colaboradores e também o relacionamento da empresa com seus clientes.

Com base nisso, percebe-se que as campanhas que buscam divulgar a Cooperativa, os investimentos feitos nos colaboradores e nos associados tem-se mostrado eficazes para a criação de valor para a Cooperativa.

Figura 49: Indicadores dos componentes do Capital Intelectual



Fonte: O autor

Ao se analisar a distribuição do Capital Intelectual dentro da Cooperativa estudada, nota-se que o componente que mais se sobressai na Cooperativa é o Capital Humano. Diante disso, pode-se dizer que a preocupação da Cooperativa em capacitar e treinar os seus colaboradores tem-se mostrado eficazes. Uma vez que investir no capital humano é considerado um fator primordial, pois proporciona as pessoas algo que jamais sairão delas, o conhecimento. De acordo com Crawford (1994, p. 37) “as empresas que estão melhores posicionadas com os recursos chaves da competitividade, capital humano, conhecimento e informação – são as que têm maior probabilidade de prosperar, obter grandes lucros e bom fluxo de caixa”.

Porém, ao analisar os dados de maneira geral, percebe-se que todos os componentes do capital intelectual, capital humano, capital estrutural e capital de relacionamento são de suma importância para o sucesso de uma organização. Embora uns mais outros menos, juntos criam muito valor para a organização como um todo. Na tabela 10, é possível relacionar a importância para a criação de valor e a presença do Capital Intelectual:

Tabela 10: Média geral dos componentes do capital intelectual, na criação de valor e no nível de presença do CI

<b>Componentes do CI</b>	<b>Média geral da importância na criação de valor</b>	<b>Média geral do nível de presença do CI</b>
<b>Capital Humano</b>	4,69	3,80
<b>Capital Estrutural</b>	4,14	3,70
<b>Capital de Relacionamentos</b>	4,24	3,81

Fonte: Dados da Pesquisa

Com base nos resultados obtidos, percebe-se que, todos os três componentes do capital intelectual encontram-se em níveis muito próximos um dos outros, ocupando níveis médios dentro da escala adotada. No quesito criação de valor, o fator que mais se sobressai é o capital humano, conforme destacado anteriormente com média de 4,69, seguida do capital de relacionamentos (4,24) e capital estrutural (4,14).

O fator que está mais aquém do desejado é o capital estrutural, isto quer dizer que a Cooperativa deverá buscar meios para melhorar a sua estrutura, aumentando os investimentos nos processos. Já o fator Capital Humano e Capital

de Relacionamento apresentam resultados um pouco melhores mas precisam de investimentos principalmente no item relacionamento. Cabe a Cooperativa criar alternativas para investir ainda mais no seu pessoal, proporcionando treinamentos e aperfeiçoando os colaboradores e também melhorar a qualidade dos relacionamentos tanto dentro quanto fora da Cooperativa.

Segundo Edvinsson e Malone (1998) todos os três tipos de capital estão interligados sendo que cada um contribui para o crescimento do outro. Para ele “o capital humano constrói o capital intelectual, mas, quanto melhor for o capital estrutural, maiores as possibilidades de que seu capital humano seja melhor” (EDVINSSON, MALONE, 1998, p.120). Os autores destacam ainda que “é no relacionamento com os clientes é que se inicia os fluxos de caixa da organização”.



## 5 CONCLUSÃO

Depois de todas as abordagens realizadas sobre satisfação, comprometimento e capital Intelectual, pode-se dizer que os resultados obtidos foram bastante satisfatórios e, certamente contribuirão para a Diretoria e para a área de Gestão de Pessoas, possibilitando identificar pontos que precisam ser melhorados e assim, contribuir para o crescimento da Cooperativa

Por meio dos questionários aplicados perceber-se que a maioria dos colaboradores da Cooperativa estão satisfeitos em trabalhar na organização. Os fatores que apresentaram maior insatisfação por parte dos 70 respondentes é a falta de perspectiva de crescimento, remuneração e critérios de promoção. Acredita-se que estes pontos apresentaram maiores insatisfações devido à falta de um plano de cargos e salários definido e divulgado para todos. Embora não tenha um plano definido, todas as promoções seguem critérios estudados e analisados pela Diretoria e pela Assessora de Gestão de Pessoas. Em linhas gerais, pode-se dizer que é um plano de cargo e salário, porém, os colaboradores não tem conhecimento sobre estes critérios, que são baseados na experiência e na dedicação de cada um.

Outro fator bastante questionado foi a remuneração. Entende-se que estas insatisfações estão relacionadas ao fato dos colaboradores acharem que exercem mais funções do que deveriam pelo salário que recebem. Com base em pesquisas percebe-se que a Cooperativa não é a única instituição que apresenta este tipo de insatisfação, muitas outras apresentam a mesma situação. Assim sendo, é possível concluir que este fator é comum em várias organizações.

Num dos questionamentos realizados, descobriu-se que os fatores que mais influenciam os profissionais a trocarem de emprego são: a perspectiva de crescimento e o salário. Itens como benefícios, condições de trabalho, localização e relacionamento com os colegas tiveram poucas contradições. Além disso, percebe-se também que, aliado ao salário mensal, os colaboradores acreditam que a melhor forma de recompensar pelo alcance das metas é recebendo a participação nos resultados, seguido de elogios e comemorações com os colegas. Verifica-se que há necessidade de explorar este ponto uma vez que podem ser feitos constantemente pelos gestores a medida que os colaboradores desempenharem bons trabalhos. Estas medidas não refletem custos para a organização, mas refletem de forma bastante positiva na vida e no desempenho dos profissionais.

Analisando a satisfação dos colaboradores de maneira geral, pode-se perceber que 96% dos respondentes estão satisfeitos em trabalhar na Cooperativa, mesmo diante das insatisfações mencionadas. De todos os 10 estabelecimentos abordados, a Unidade de Atendimento que apresentou maior satisfação profissional é a Unidade de Criciúma e a Superintendência. Isto pode ser explicado pelo fato de que estes dois estabelecimentos são os que possuem maiores equipes, as demais são compostas por um quadro de colaboradores menor, o que pode justificar a baixa satisfação.

Com relação ao comprometimento dos colaboradores, percebeu-se que dos três tipos de comprometimento abordado, o que mais se sobressaiu foi o comprometimento afetivo, que é o que faz com que os colaboradores fiquem na cooperativa porque querem e não porque são obrigados. Ter em sua maioria colaboradores afetivamente ligados é importante, pois juntamente com o normativo, que é o segundo que prevalece, obtém-se profissionais mais produtivos e ligados emocionalmente à organização, tornando-os mais motivados.

No quesito Capital Intelectual, percebe-se que, dos três elementos que compõe o capital intelectual (capital de relacionamento, de clientes e humano) o que mais está presente na Cooperativa estudada é o Capital Humano. Isto pode ser explicado pelo constante investimento que a Cooperativa tem feito na capacitação dos seus colaboradores. Manter os investimentos no Capital Humano faz com que a organização possua como diferencial o conhecimento, pois, quanto maior o investimento, e o conhecimento proporcionado para os profissionais, maior tende a ser as habilidades adquiridas para exercer e inovar as atividades, proporcionando assim maior produtividade.

Com os resultados obtidos, acredita-se que se deve priorizar a questão do plano de cargos e salários a fim de deixar claro para todos os colaboradores quais os critérios de promoção e perspectivas de crescimento. Além disso, recomenda-se a criação de alguns meios para melhorar a comunicação interna, bem como a vivência da missão e dos valores da Cooperativa por parte dos colaboradores, uma vez que, percebe-se que os resultados estão aquém do que é considerado ideal. Com relação à missão da Cooperativa, é importante que os próprios colaboradores vivenciem e incorporem a missão e os valores, uma vez que refletirá para os próprios associados que tenderão a incorporar o espírito cooperativista.

Com relação ao Capital de Relacionamento, acredita-se que investindo no relacionamento além de fidelizar os associados haverá divulgação da marca. É de fundamental importância tornar os associados fiéis, pois assim o mesmo visualizará o diferencial trabalhar com uma Cooperativa e divulgará também a marca, contribuindo assim para a captação de novos associados.

Para manter e melhorar ainda mais o capital intelectual sugere-se que o investimento em treinamentos e em cursos seja constante, uma vez que o capital humano e o capital de relacionamento são os que mais agregam valor para a organização. No caso do capital humano, é de suma importância, pois profissionais capacitados inovam em suas atividades e melhoram a satisfação e o comprometimento dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- A IMPORTÂNCIA em investir capital humano.** Disponível em <[http://www.descubrapnl.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=85639:a-importancia-em-investir-capital-humano&catid=61:coaching&Itemid=37](http://www.descubrapnl.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=85639:a-importancia-em-investir-capital-humano&catid=61:coaching&Itemid=37)>. Acessado em 15 out 2013.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. **The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.** Journal of Occupational Psychology, v. 63, 1990.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual.** São Paulo: Atlas, 2000.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. **O capital intelectual integra o Goodwill.** IOB – Informações Objetivas, Temática Contábil e Balanços, n. 5, 3<sup>o</sup> semana, dez. 2002.
- AS MELHORES Empresas para você trabalhar – 2013. **Exame**, São Paulo, jul. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/2013/cooperativas/>>. Acessado em 10 out 2013.
- BANDEIRA, M.L; MARQUES, A.L e VEIGA, R.T. **A ECT na trilha da modernidade:** políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comportamentos. In: ENANPAP 99, Foz do Iguaçu, Anais do 23<sup>o</sup> Encontro da ANPAD – CD ROM, 1999.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 5. Ed.. Florianópolis: UFSC, 2002.
- BAREMBLITT, G. F. **Compêndio de análise e outras correntes:** Teoria e prática. 3. ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1996.
- BASTOS, A. V. B.. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. Revista de Administração de empresas, São Paulo, v 33 (3), Mai/Jun,1993.
- Bastos, A.V.B. **Comprometimento organizacional:** a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994, Tese de Doutorado – Universidade de Brasília, Brasília.
- BENEDICTO, Samuel Carvalho et al, A satisfação dos funcionários em relação aos benefícios empresariais: um estudo na magnetima marelli Cofap. Revista Symposium, Lavras, ed. 16, v. 8, n. 2, p 82-108, Jul/Dez, 2010
- BROWN, S.P; PETERSON, R.A. Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. Journal of Marketing Research, 1993, vol. 30.
- BROOKING, Annie. Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise. Boston: Thomson Publishing Inc, 1996.
- CERTO, Samuel C. **Administração Moderna.** São Paulo: Prendice Hall, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1976.

CHANG, J, Jr, Albuquerque, L.G. Comprometimento organizacional: Criatividade e inovação. Revista de Administração Mackenzie. São Paulo: ano 3, n.2, p.13-38, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIZZOTTI, Antonio; **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

Comitê de Práticas Contábeis. Disponível em <[www.cpc.org.br/pronunciamentosIndex.php](http://www.cpc.org.br/pronunciamentosIndex.php)>. Acessado em 22 mai 2013.

COOPERATIVA de crédito. Disponível em <[http://bis.sebrae.com.br/gestorrepositorio/arquivos\\_chronus/bds/bds.nsf/91a253e7c7bb7e7583257943004dbf11/\\$file/nt0004660a.pdf](http://bis.sebrae.com.br/gestorrepositorio/arquivos_chronus/bds/bds.nsf/91a253e7c7bb7e7583257943004dbf11/$file/nt0004660a.pdf)>. Acessado em 03 dez 2013.

COMTE, Auguste. **Curso de filosofia positiva: Discurso sobre o espírito positivo; Catecismo positivista; As regras do método sociológico e outros textos**. São Paulo: Abril Cultural, 1973.

COSTA, Darlise de. **Um estudo sobre a motivação e o comprometimento dos funcionários da Empresa Corveta Ind. e Com. de Plásticos Ltda**. 2009. 71 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Administração de Recursos Humanos) - Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.

CUNHA, Miguel Pina et al. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa: Editora RH, 2007.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma Abordagem Psicológica**. 1. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DEMING, W. E. **Qualidade: A revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Micheal S.; **Capital Intelectual**: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Markon Books, 1998.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

HENDRIKSEN, Eldon S; VAN BREDA, Michel F. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HENDRIKSEN, Eldon S; VAN BREDA, M. Teoria da Contabilidade. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In:BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997

FAVARO, Edmara Vieira. **Gestão estratégica de Instituições de Educação Profissional e Tecnologia**: Gestão de Pessoas. Florianópolis: Senai, 2011.

FIGUEIREDO, Saulo. A TI como alavanca do capital intelectual – parte 1. Disponível em <http://webinsider.uol.com.br/vernoticia.php/id/1726>. Acesso em 10 out. 2013.

GIL, Antonio de Loureiro; ARNOSTI, José Carlos Melchior. **Balanco intelectual, BIN**: a estratégia com projetos de mudança e o reconhecimento dos talentos humanos. São Paulo: Saraiva, 2007

GONZÁLEZ, T. F.; GUILLÉN, M. **Organizational commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of 'normative commitment'**. Journal of Business Ethics, 2008.

HACKMAN, R. J.; LAWLER III, E. E. **Employee reactions to job characteristics**. Journal of Applied Psychology, Washington, v. 55, n. 3, Jun. 1971.

IUDICIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Introdutória**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1981

IUDÍBUS, Sérgio de. **Análise de Balanço**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDICIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

KAYO, E. K. **A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível intensivas**: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas. 2002. 110f. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

LEE, Byung Hee; JAMIL, Maqbul. **An empirical study of organizational commitment**: a multi-level approach. Journal of Behavioral and Applied Management. 2003

LUZ, Rudnélio Thurmer Da. **Mensurando o capital intelectual na Sicredi Pioneira RS**. 2009. 120 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharel em Administração de Empresas) - Centro Universitário Feevale, Novo Hamburgo.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria; **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARION, José Carlos. **Reflexões sobre Ativo Intangível**. Disponível em <[www.marion.pro.br/portal/modules/wfdownloads/visit.php?cid=2&lid=7](http://www.marion.pro.br/portal/modules/wfdownloads/visit.php?cid=2&lid=7)>. Acessado em 20 mai 2013.

MARQUARDT, M.J., ENGEL, D.W. **Global human resource development**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. A problemática da medição do capital intelectual nas organizações da sociedade do conhecimento. Revista Brasileira de Contabilidade, n.178/180, dez. 2009

MARTINS, Eliseu. **Avaliação de Empresas: da Mensuração Contábil à Econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

MATHEUS, Leonardo de Freitas; **Uma Análise da Identificação e da Gestão do Capital Intelectual nas Usinas Sucroalcooleiras e da Prática dos Princípios Delineadores do Conceito da Avaliação de Empresas na sua Gestão Econômico-Financeira**: um estudo exploratório em dez usinas paulistas. 157f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.

MAYO, A. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MEDEIROS, C.A.F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho**: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. 1997. Defesa de Mestrado. Universidade Federal de Rio Grande do Norte, Natal.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, 1998.

MORAES, R.T et al. Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: Uma abordagem de diagnóstico comparativo. Revista Brasileira de Administração Contemporânea. São Paulo, v.1, n.9, set. 1995

Moscovici, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**: Treinamento Em Grupo. 12. Ed. Rio De Janeiro: José Olympio, 2002.

MUCHINNSKY, Paul. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

MULHERES bancárias recebem salários menores do que homens com mesma função. **Portal Brasil**. 13 mar. 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2012/03/mulheres-bancarias-recebem-salarios-menores-do-que-homens-com-mesma-funcao>>. Acessado em 13 out. 2013. NÍVEL de instrução dos brasileiros sobe, e mulheres ganham espaço. **Terra**. 19 dez. 2012. Disponível em: <<http://noticias.terra.com.br/educacao/nivel-de-instrucao-dos-brasileiros-sobe-e-mulheres-ganham-espaco,03dcf2904d2bb310VgnVCM3000009acceb0aRCRD.html>>. Acessado em 14 out. 2013.

O QUE É UMA COOPERATIVA de crédito? Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/o-que-e-uma-cooperativa-de-credito>>. Acessado em 05 dez 2013.

OLIVEIRA, Elizabeth Castro Maurenza de. **Capital intelectual**: reconhecimento e mensuração. Juruá: Curitiba, 2008.

ORGAN, D. W.; PAINE, J. B. A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v. 14, 2000.

OS 7 PRINCÍPIOS do cooperativismo. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/legislacao-cooperativa/os-7-principios-do-cooperativismo>>. Acessado em 04 dez 2013

PEREZ, Marcelo Monteiro; FAMÁ, Rubens. Ativos Intangíveis e o desempenho empresarial. *Revista de contabilidade Financeira*, São Paulo, n.40, jan/abr 2006.

POR QUE é preciso investir em treinamentos? **RH.com.br**. 14 fev. 2005. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Entrevista/4017/por-que-e-preciso-investir-em-treinamentos.html>>. Acessado em 15 out 2013.

RECONHECER e recompensar funcionários motiva e gera vendas. **Vendamuitomais.com**. 2 mai. 2010. Disponível em <<http://www.vendamuitomais.com.br/site/artigo.asp?Id=197&Categoria=Vendas>>. Acessado em 15 out. 2013.

REGO, A.; SOUTO, S. A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: Um Estudo Luso-Brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, Vol. 8, nº 1, 2004.

REMUNERAÇÃO tem peso maior na satisfação dos mais jovens. **Estadão.com.br**. São Paulo, 3 fev. 2013. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,remuneracao-tem-peso-maior--na-satisfacao-dos-mais-jovens-,992439,0.htm>>. Acessado em 16 out. 2013.

SÁ, Geralda Eliana Veloso Lopes de. **Qualidade de vida no trabalho em uma empresa de economia mista do Estado de Minas Gerais**. 2001. 156f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Centro de Pós-Graduação e Pesquisas



em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

SALÁRIO maior pesa mais na decisão de trocar de emprego. **Valor Online**. 24 jan. 2013. Disponível em <<http://m.g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2013/01/salario-maior-pesa-mais-na-decisao-de-trocar-de-emprego-diz-estudo.html>>. Acessado em 16 out. 2013.

SAUNDERS, M; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Employee relations: understanding the employment relationship**. Londres: Prentice Hall, 2003.

SCHMIDT, Paulo. **Avaliação de ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, Jose Luiz dos. **Avaliação de ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHRERMERHORN Jr. John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

STEWART, Thomas. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOÉ, Rosane Aléssio Dal. **Gestão do conhecimento: apresentação e perspectivas**. 2010. 58f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma.

WERTHER, William B; DAVID JR., Keith. D. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO SOBRE COMPROMETIMENTO E SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

### QUESTIONÁRIO TCC

Este instrumento de coleta de dados faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso do curso de Ciências Contábeis pela UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC. Para concluí-la peço sua ajuda, respondendo os questionamentos abaixo. O questionário tem como objetivo identificar os fatores que afetam a satisfação e o comprometimento dos colaboradores de uma Cooperativa de Crédito. Salienta-se que você poderá respondê-lo com sinceridade e sem preocupações visto que neste método de questionário os entrevistados não precisam se identificar. Respondendo corretamente este questionário você estará contribuindo para que os resultados desta pesquisa sejam os mais reais possíveis. Desde já agradeço.

#### 1 Perfil dos colaboradores

##### a) Idade

18 a 26 anos  27 a 35 anos  37 a 44 anos  45 a 52 anos  53 ou mais

##### b) Gênero

Masculino  Feminino

##### c) Grau de instrução

Segundo Grau Completo  Superior Incompleto  Superior Completo  Pós Graduação  
 Outra especialização

##### d) Tempo de Cooperativa:

0,1 a 2 anos  3 a 5 anos  6 a 8 anos  9 a 10 anos  Mais do que 11 anos

##### e) Setor

Administrativo  Negócios

##### f) Local de trabalho

SUREG<sup>9</sup>  UA<sup>10</sup> Criciúma  UA Içara  UA Rio Maina  UA Quarta Linha  UA Tubarão  
 UA Forquilha  UA Próspera  UA Balneário Rincão  UA São Martinho

---

<sup>9</sup> SUREG – Superintendência Regional Sicredi Sul SC

<sup>10</sup> UA - Unidade de Atendimento

## 2 Satisfação Profissional

a) Qual a sua satisfação com relação aos itens abaixo:

Elementos	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
Remuneração				
Benefícios				
Cargo que ocupa				
Ambiente de Trabalho				
Supervisão dos gestores				
Perspectivas de Crescimento				
Horário de Trabalho				
Relacionamento com os colegas				
Comunicação Interna				
Igualdade nos processos de promoção				

b) Numa escala de 1 a 10, classifique os itens que você considera importante para se trabalhar nesta Cooperativa. Considere 1 para o mais importante e 10 para o menos importante

- |                                                                                      |                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Instalações Físicas                                         | <input type="checkbox"/> Treinamentos oferecidos      |
| <input type="checkbox"/> Oportunidade de crescimento profissional                    | <input type="checkbox"/> Gostar do que faz            |
| <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho (organizado, cooperação entre colegas) | <input type="checkbox"/> Ser ouvido                   |
| <input type="checkbox"/> Salário somado a benefícios                                 | <input type="checkbox"/> Credibilidade da Cooperativa |
| <input type="checkbox"/> Desafios existente no trabalho                              |                                                       |
| <input type="checkbox"/> Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa      |                                                       |

c) Você recomendaria a Cooperativa que você trabalha para alguém?

- Sim  Não

d) Você sente orgulho em trabalhar nesta Cooperativa?

- Sim  Não

e) Você gosta das atividades inerentes ao seu cargo?

- Sim  Não

f) Qual fator mais influenciaria na troca de emprego?

- |                                                      |                                                        |                                                |                                      |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Salário                     | <input type="checkbox"/> Benefícios                    | <input type="checkbox"/> Condições de trabalho | <input type="checkbox"/> Localização |
| <input type="checkbox"/> Perspectivas de crescimento | <input type="checkbox"/> Relacionamento com os colegas |                                                |                                      |

g) Os valores e a missão da empresa são vividos e praticados diariamente?

- Sim  Não

h) Qual é a melhor recompensa para o alcance das metas?

- Elogio  Comemoração com os colegas  Folga  Participação nos lucros  Brindes

**i) Manifeste a sua opinião sobre os questionamentos abaixo:**

<b>Treinamento/Informações</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Às Vezes</b>
A Cooperativa deveria investir mais em treinamento?			
A Cooperativa proporciona oportunidades para os colaboradores se desenvolverem e crescer?			
Os cursos disponibilizados em EAD são suficientes para o desenvolvimento profissional?			
<b>Condições de Trabalho</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Às Vezes</b>
A Cooperativa dispõe de um ambiente agradável para realizar as atividades?			
A Carga Horária adotada na Cooperativa é adequada?			
Existe Cooperação entre os colegas de trabalho?			
<b>Motivação/Satisfação</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Às Vezes</b>
As atividades realizadas na Cooperativa são repetitivas e sem grandes desafios?			
Existe muita pressão e cobrança na Cooperativa?			
As responsabilidades atreladas à função são motivadoras?			
O cargo ocupado proporciona realização pessoal e profissional?			
<b>Recompensas</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Às Vezes</b>
O salário pago pela Cooperativa é adequado ao mercado?			
Os critérios de remuneração e promoção são justos?			
O salário recebido aliado aos benefícios proporciona bem estar e estímulo para vir ao trabalho?			
Com relação as responsabilidades auferidas, a Cooperativa paga um bom salário?			
<b>Feedback/Supervisão</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Às Vezes</b>
Os gestores da Cooperativa concedem <i>feedback</i> para os colaboradores?			
Na Cooperativa os gestores estão sempre abertos e buscam ter um bom relacionamento com a equipe?			
Os gestores da Cooperativa sabem conduzir e orientar a equipe?			
Quando há algum problema, os gestores tomam decisões justas e sensatas.			

**j) Considerando os questionamentos feitos acima, você:**

( ) Está satisfeito em trabalhar na Cooperativa;      ( ) Está insatisfeito em trabalhar na Cooperativa.

### 3 Comprometimento

Afirmação	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
1 Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta Cooperativa					
2 Eu realmente sinto os problemas da Cooperativa como se fossem os meus.					
3 Eu sinto um forte senso de integração na Cooperativa.					
4 Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta Cooperativa.					
5 Eu me sinto como uma pessoa de casa na Cooperativa.					
6 Esta Cooperativa tem um imenso significado pessoal para mim.					
7 Na situação atual, trabalhar na Cooperativa é, na realidade, um desejo pessoal para mim.					
8 Na situação atual trabalhar na Cooperativa é na realidade uma necessidade.					
9 Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a Cooperativa agora.					
10 Se eu decidisse sair a Cooperativa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.					
11 Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse à Cooperativa					
12 Se eu não tivesse me empenhado tanto, eu poderia trabalhar em outro lugar.					
13 Uma das poucas consequências negativas de deixar a Cooperativa seria a escassez de alternativas imediatas.					
14 Eu sinto obrigação em permanecer na Cooperativa.					
15 Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a Cooperativa.					
16 Eu me sentiria culpado se deixasse a Cooperativa agora.					
17 A Cooperativa merece minha lealdade					
18 Eu não deixaria a Cooperativa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.					
19 Eu devo muito à Cooperativa.					

**ANEXOS**

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO SOBRE CAPITAL INTELECTUAL

### IDENTIFICAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

**Colaborador:** .....

**Cargo que Ocupa**

- |                                                                    |                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Analista de Crédito                       | <input type="checkbox"/> Assessor de Programas Sociais              |
| <input type="checkbox"/> Assessor Administrativo                   | <input type="checkbox"/> Assessor de Recuperação de Crédito         |
| <input type="checkbox"/> Assessor de Gestão de Pessoas             | <input type="checkbox"/> Gerente Regional Administrativo Financeiro |
| <input type="checkbox"/> Assessor de Produtos e meios de pagamento |                                                                     |

**Este questionário tem como objetivo verificar a representatividade do Capital Intelectual de uma Cooperativa de Crédito. Para que a pesquisa seja validada faz-se necessário assinalar o número dentro das escalas que melhor corresponder ao entendimento com relação à afirmação colocada. Faz-se necessário preencher os dois questionamentos. Desde já agradeço!**

QUESTIONAMENTOS						ISSO CRIA VALOR PARA A COOPERATIVA?				
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Não	Nem sempre	Às vezes	Quase sempre	Sempre
1. Os gestores da Cooperativa buscam estar bem informados sobre a situação econômica do país e do setor onde atuam?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Em sua opinião, cada colaborador tem aumentado as sobras da Cooperativa, no último ano (2012)?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. O relacionamento entre os colaboradores, de modo geral, é cordial e respeitoso; de forma que o trabalho em equipe não seja um problema?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. A Cooperativa suporta e desenvolve seus funcionários buscando constantemente seu autodesenvolvimento?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Os colaboradores da Superintendência Regional são considerados profissionais qualificados?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Os colaboradores da Superintendência são considerados uma equipe de alta performance quando comparados com outras instituições financeiras?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Os colaboradores realizam suas atividades de forma eficiente, de acordo com a função exercida?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Há troca de informações e de conhecimento entre os colaboradores da Superintendência?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5



9. A cultura e o ambiente da cooperativa proporcionam incentivos e conforto aos colaboradores?	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
10. Os colaboradores são considerados qualificados em um nível ideal e buscam constantemente o seu autodesenvolvimento?	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
11. Os gestores estão continuamente implementando novas ideias e novos procedimentos?	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
12. O tempo gasto para solucionar um problema, tem sido reduzido continuamente?											
13. Todos os procedimentos, atividades e processos executados na Superintendência são realizados com máxima eficiência?											
14. O sistema de informações da Cooperativa é adequado às necessidades da instituição e de seus colaboradores?	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
15. Os sistemas e procedimentos da empresa suportam a inovação?	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
16. Você como colaborador percebe um crescimento nos últimos anos?	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
17. Os colaboradores são incentivados a dar suas opiniões e são ouvidos em reuniões ou grupos de discussão?	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
18. As informações referente as Unidades de Atendimento (feedback) são tratadas e discutidas por toda a cooperativa e Superintendência?	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
19. A Cooperativa reconhece e recompensa o esforço de seus colaboradores?	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
20. A Cooperativa promove a integração e a melhoria da qualidade dos relacionamentos entre seus colaboradores?	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
21. A Cooperativa é conhecida e respeitada no mercado?	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
22. É desenvolvida alguma estratégia por parte dos gestores para enfrentar possíveis cenários futuros, a fim de reduzir os riscos do negócio?	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
23. Os colaboradores buscam divulgar e promover a marca e os produtos e serviços da Cooperativa?	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
24. Há uma busca por parte da Cooperativa em inovar os processos como forma de alavancar o crescimento dos negócios?	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5