

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

LAURA PLENTZ BOLOGNESI

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA.**

Porto Alegre

2014

LAURA PLENTZ BOLOGNESI

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Cesar Augusto Tejera De Ré

Porto Alegre

2014

LAURA PLENTZ BOLOGNESI

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Cesar Augusto Tejera De Ré

Porto Alegre

2014

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por sempre estar no meu caminho, além de fazer parte integrante e constante na minha vida. Por causa e com o apoio de Deus, acredito e tenho esperanças que vou alcançar todos os meus sonhos e objetivos de vida, tanto pessoal quanto profissionalmente.

Monsenhor Urbano Zilles afirma que católicos devem ser estudiosos, devem buscar exercer a sua profissão com excelência, e fazer ações para com o próximo. Não basta apenas orar, crentes em Deus precisam de ações que demonstrem as obras de sua fé, o comprometimento consigo e com o irmão. Por causa da minha fé, sou uma pessoa mais humana, preocupo-me mais com o próximo e com a sociedade em que estou inserida.

Não poderia deixar de agradecer aos meus pais, Paulo e Magali Bolognesi, por todo amor e carinho que me deram ao longo da minha vida. Obrigada pelos valores de vida que me passaram, educando-me a ser ética, transparente e fiel a mim mesma e a minha família. Sempre acreditando na minha capacidade, e empenhados em ajudar nos meus sonhos e projetos, sou-lhes grata pelos momentos de compreensão e apoio incondicional. Com certeza, se não sonhassem junto comigo, eu não teria conseguido realizar a metade do que vivi.

Obrigada a minha irmã Gabriela, por sempre estar ao meu lado nos momentos felizes, demonstrando o seu orgulho e felicidade por mim. Mas sou mais agradecida ainda, por compartilhar sempre das minhas tristezas, e tentar fazer delas, momentos de superação.

Obrigada a todos que fizeram parte desta conquista, ajudando-me com o trabalho de conclusão de curso, ou somente compreendendo o momento especial a que eu estava passando. Em especial fica o agradecimento a minha madrinha Liana.

Por último, mas não menos importante, obrigada à Escola de Administração da UFRGS, por fazer com que eu encontrasse e reencontrasse pessoas que ocupam um lugar especial no meu coração. Agradeço por proporcionar-me o convívio com professores comprometidos com o desenvolvimento do aluno, sempre auxiliando-o, compartilhando os seus conhecimentos e sua incrível experiência de vida, como o meu orientador, Cesar Augusto Tejera De Ré.

## RESUMO

Baseada no modelo Cooperativista e atuando sob os mesmos moldes e regulamentação, bem como seguindo os mesmos princípios, além de possuir valores similares ao modelo, está a Instituição Financeira Cooperativa, a qual é objeto deste estudo. Busca-se entender, se os funcionários dessa organização sentem-se ligados aos valores do Cooperativismo e da empresa, igualmente se os internalizam e os vivem no trabalho, obtendo assim, elevado desempenho no serviço prestado. Para responder a questão supracitada, aplicou-se entrevistas de cunho qualitativo, com analistas e gestores de um Banco Cooperativo, a respeito do conhecimento sobre os valores da organização, a aplicação desses valores no cotidiano dos funcionários, tal como do seu comprometimento para com a organização e aplicações desse comprometimento no serviço entregue. Chegou-se à conclusão de que os colaboradores da Instituição em grande maioria são comprometidos com a organização, e aplicam os valores na sua rotina de trabalho, bem como na sua vida pessoal. Além disso, os gestores testemunharam que os seus empregados, quando comprometidos, entregavam tarefas e projetos de melhor qualidade.

**Palavras-chave:** Comprometimento no trabalho, Instituição Financeira Cooperativa, Qualidade no Serviço.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| <i>Figura 1 Modelo Conceitual De Qualidade Nos Serviços</i> .....  | 16 |
| <i>Figura 2 Os Elos na Cadeia Serviço-Lucro</i> .....  | 21 |
| <i>Figura 3 Necessidades de Maslow</i> .....   | 23 |
| <i>Tabela 1 Número de países com Cooperativas de Crédito, número de Cooperativas de Crédito e de Membros no Mundo de 2002 a 2011</i> ..... | 30 |
| <i>Tabela 2 Cooperativas de Crédito X Outras Instituições Financeiras</i> .....  | 32 |
| <i>Gráfico 1 Sexo dos Funcionários Analistas e Gestores</i> .....  | 43 |
| <i>Gráfico 2 Comparativo de Idade dos Colaboradores</i> .....  | 44 |
| <i>Gráfico 3 Tempo de Organização</i> .....  | 45 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 PROBLEMA DE PESQUISA CONTEXTUALIZADO .....</b>                   | <b>8</b>  |
| <b>2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....</b>                              | <b>11</b> |
| <b>3 OBJETIVOS.....</b>   | <b>12</b> |
| <b>3.1 GERAL .....</b>  | <b>12</b> |
| <b>3.2 ESPECÍFICOS.....</b>   | <b>12</b> |
| <b>4 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                                     | <b>13</b> |
| <b>4.1 A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO.....</b>                                | <b>13</b> |
| 4.1.1 <i>O Serviço</i> .....  | 13        |
| 4.1.2 <i>O enfoque Financeiro do serviço</i> .....                    | 14        |
| 4.1.3.2 <i>A qualidade na Organização</i> .....                       | 19        |
| 4.1.4 <i>Fidelização do cliente</i> .....                             | 20        |
| 4.2.3 <i>Definição de Comprometimento</i> .....                       | 28        |
| <b>4.3 O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO .....</b>                          | <b>29</b> |
| 4.3.1 <i>Valores e Princípios</i> .....                               | 34        |
| <b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>                             | <b>39</b> |
| <b>5.1 ENTREVISTAS .....</b>  | <b>39</b> |
| <b>5.2 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>                                     | <b>41</b> |
| <b>6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>                  | <b>43</b> |
| <b>6.1 SUJEITOS DE PESQUISA.....</b>                                  | <b>43</b> |
| <b>6.2 TRANSMISSÃO DE VALORES ORGANIZAÇÃO-FUNCIONÁRIO .....</b>       | <b>45</b> |
| <b>6.3 A IMPORTÂNCIA DOS VALORES SOB VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS .....</b> | <b>49</b> |
| <b>6.4 COMPROMETIMENTO x QUALIDADE NO SERVIÇO PRESTADO .....</b>      | <b>55</b> |
| <b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                   | <b>62</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>66</b> |
| <b>ANEXO I – Questionário.....</b>                                    | <b>71</b> |
| <b>Questionário Analistas .....</b>                                   | <b>71</b> |
| <b>Questionário - Gestor .....</b>                                    | <b>72</b> |

## 1 PROBLEMA DE PESQUISA CONTEXTUALIZADO

O desempenho de uma organização depende da contribuição das pessoas que a compõem. Schultz (1973) estuda os ganhos de produtividade gerados pelo fator humano na produção, dando nome a esse estudo de Teoria do Capital Humano. A definição de Capital Humano é conceituada como: “entidades que têm a propriedade econômica de prestar serviços futuros em um valor determinado”. Nesta abordagem, as pessoas são capazes de aumentar a produtividade e influenciar o crescimento econômico de organizações e nações. A abordagem acima sugere às empresas enxergar os seus funcionários como agentes críticos e diferenciados, capazes de agregar valor a qualquer negócio.

Para que esses agentes críticos possam agregar valor, podemos interligar a teoria supracitada com o comprometimento dos funcionários. Para Henrique (2010), o comprometimento organizacional une os funcionários aos objetivos da organização, possibilitando o alcance da eficiência, e gerando maior custo benefício com a permanência do empregado na empresa.

Segundo Rego e Souto (2004), o comprometimento organizacional é o estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à instituição, tendo implicações na sua decisão de nela continuar. Segundo Henrique (2010), o comprometimento se torna um fator a ser buscado na organização, visto ser notável que as pessoas estão exercendo papel fundamental na diferenciação entre as empresas.

Conforme Rossoni (2012), o mercado como um todo é percebido atualmente como altamente competitivo e instável frente às mudanças tecnológicas e de crescimento da inteligência humana. Tal realidade exige das organizações foco nos resultados e no aumento de eficiência e de produtividade.

Em contribuição, o aumento da exigência dos clientes por produtos melhor elaborados, bem como maior qualidade de atendimento nos serviços, intensifica a dependência entre organização e empregado. A qualidade no serviço prestado pode ser facilmente medida a partir do comprometimento dos funcionários, pois reflete as suas atitudes, que são a expressão de sua satisfação e comprometimento com a entidade, segundo Paulino, et al (2012). A qualidade é ainda mais preponderante em



bancos comerciais, onde há uma significativa concorrência na prestação de serviço, visto o nível de diferenciação dos produtos ser praticamente inexistente.

Uma Instituição Financeira Cooperativa se difere das demais organizações por dar maior atenção na qualidade e personalização dos seus serviços prestados, visto estar diretamente relacionado com os seus princípios. Wright (2001) define serviços como um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra, fornecendo benefícios para clientes em tempos e lugares específicos. Para Kotler (2006) ao contrário dos produtos físicos, os serviços são intangíveis - ou seja, não podem ser vistos, sentidos e ouvidos -, além de inseparáveis – a pessoa encarregada de prestar o serviço é parte dele – e perecíveis – não podem ser estocados.

Segundo Wright (2001), o cliente utiliza de cinco dimensões amplas como critérios na definição de escolha por um serviço específico em detrimento de outros, são eles: confiabilidade, tangibilidade, sensibilidade, segurança e empatia. Todos os elementos supracitados são transmitidos aos clientes diretamente pelos funcionários da organização. Segundo Wright (2001), quando alcançados níveis de satisfação significativos nas dimensões acima, o cliente tem 42% de inclinação a se tornar fiel, reafirmando a dependência entre funcionário e empresa para atingir melhores resultados.

Segundo Ademar Schardong, presidente do Sicredi, o Banco Cooperativo Sicredi busca capacitar os seus funcionários de maneira que eles possam ser um diferencial no atendimento aos seus clientes, fortalecendo assim, a relação da instituição com os seus associados e a competitividade frente ao mercado. Para o Sicredi, elementos como os de Wright (2001): sensibilidade – funcionários prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento; segurança - funcionários bem informados, educados, competentes e dignos de confiança; e empatia - atenção cuidadosa e personalizada, são atitudes e práticas diretamente vinculadas com a sua cultura e valores, e essenciais para o crescimento do seu modelo de negócio.

Na opinião de Meinen e Port (2012), a significativa ascendência do movimento cooperativo ao longo dos anos, com o seu crescimento econômico estando acima da média do mercado, deve-se à forte preocupação voltada ao bem-estar social em conjunto com a personalização no atendimento prestado. Tais elementos conquistam um número crescente de adeptos pelo mundo.

Para Rossoni (2012, pg.15), as cooperativas de serviços financeiros:

[...] “conciliam competitividade e as necessidades de seus membros, buscando lucros razoáveis ao mesmo tempo em que se esforçam para oferecer os melhores produtos e serviços a seus clientes. Sendo assim, elas oferecem estabilidade e segurança financeira para milhões de pessoas.”

Sabendo da orientação para serviços da Instituição Financeira Cooperativa e de sua cultura, busca-se conhecer se os valores da organização são reconhecidos pelos trabalhadores e influenciadores o bastante para criar vínculo entre organização e empregado. Pergunta-se então: **os colaboradores do Banco Cooperativo estudado são comprometidos com os valores da empresa? Tal comprometimento se correlaciona com a entrega de serviços de maior qualidade ao consumidor?**

## 2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Uma instituição financeira cooperativa atende o associado de acordo com as suas necessidades e procura, sem a intenção da venda de produtos somente com o fim lucrativo, ajudá-lo nas suas dificuldades e expectativas. Para oferecer serviços de forma objetiva e eficaz o Banco Cooperativo deve atuar de forma personalizada com os seus associados. Visto o seu modelo de negócio, a organização deve ter uma relação diferenciada com o seu cliente, baseada na relação de confiança entre funcionário e associado.

A relação supracitada desperta um profundo interesse da minha parte, por eu ser colaboradora de uma delas, e visto a curiosidade de saber se os colaboradores dessas organizações cooperativas agem conforme os dogmas do cooperativismo no seu cotidiano, ou se o discurso da empresa não é capaz de modificar as suas formas de agir.

Tais respostas contribuem à medida que a sociedade poderá contar com um estudo em nível de graduação para conhecimento sobre os valores do cooperativismo, assunto ainda pouco estudado. Poderão analisar se identificam-se com esses valores, e se têm algum ganho por aderir ou fazer parte do movimento.

Já para os Bancos Cooperativos, a contribuição virá em torno dos meios realizados para passar esses valores. Com a pesquisa, a instituição financeira estudada poderá analisar se as suas práticas de treinamento estão surtindo o resultado esperado, o qual seria apresentar e fortalecer os valores de um movimento cooperativo para um colaborador, despertando comprometimento nos mesmos. Para as demais organizações do mesmo seguimento, seria um estudo a acrescentar como aprendizado, advindo de outras organizações concorrentes, analisando se os modelos utilizados na organização pesquisada são positivos ou não.

### 3 OBJETIVOS

#### 3.1 GERAL

Identificar em que medida os funcionários de uma Instituição Financeira Cooperativa estão comprometidos com os valores da organização, e se isso eleva a qualidade do serviço entregue.

#### 3.2 ESPECÍFICOS

A partir do objetivo geral, podem ser listados os seguintes objetivos específicos:

- verificar como os valores da Instituição são transmitidos pela organização aos seus colaboradores;
- analisar a importância atribuída pelos funcionários a esses valores;
- avaliar se as pessoas comprometidas com os valores da organização apresentam serviços de melhor qualidade.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

#### 4.1.1 O Serviço

Para abordarmos a importância na qualidade da prestação de serviços, precisamos identificar o que é um serviço. Segundo Martins (2013), o serviço corresponde a um processo vivido entre prestador e cliente, enquanto o produto é uma “coisa”, que vai do fabricante ao cliente. Para Gronroos (2000), consiste em atividades que são desenvolvidas para solucionar os problemas dos clientes. Já para Kotler (2006), é qualquer atividade ou benefício que uma parte pode oferecer a outra. Martins (2013) define serviços de maneira mais completa: “os serviços são ações, processos e desempenhos, enquanto um produto é algo tangível”.

Para Kotler (2006), o serviço tem quatro fatores básicos: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Abaixo vamos definir as características de cada um deles.

A intangibilidade supõe que o serviço não pode ser visto, tocado, ou sentido. Para este quesito, o cliente não adquire um bem físico, ou seja, não se torna dono ou pertence de algo palpável. O fator inseparabilidade significa que a pessoa que presta o serviço faz parte dele, bem como o cliente, que também tem de se fazer presente enquanto o serviço é executado.

A variabilidade dos serviços é a inconstância da prestação dos mesmos. Para prestar o mesmo serviço, um prestador pode ter sucesso, o outro não. Um prestador poderá dar maior atenção ao cliente, o outro não. Tal variabilidade é acompanhada de perto pela incerteza, e segundo o mesmo Kotler (2006), os clientes devem se certificar, por meio de informações, da qualidade daquele prestador.

O quesito perecibilidade refere-se ao não estocamento dos serviços. Ao contrário dos produtos, o serviço é prestado no momento. Esse ponto, leva as empresas à necessidade de organização, pois os serviços não ocorrem de maneira contínua e

gradual. Como exemplo, em um determinado momento, pode não ter ninguém dentro de uma loja, e os funcionários estarem ociosos, no entanto, na hora do almoço, pode ter diversos clientes, e faltarem funcionários para atendê-los.

A prestação de serviços vem se tornando o grande diferencial nas organizações da atualidade, e segundo Wright (2001), já em 2001, correspondia a 56,7% do PIB brasileiro. O setor de serviços é responsável pela parcela de maior ascensão na criação de empregos, com mais de 34 milhões de pessoas empregadas, enquanto que o ramo da indústria e o da agricultura se mantém estável e em declínio, respectivamente.

Ainda para Wright (2001), em 1970, uma campanha pela desregulamentação dos serviços, em ordem de tributos e regulamentos mantidos de perto pelos governos, começou a remodelar o panorama econômico mundial. O afrouxamento das normas dos governos permitiu a derrubada de barreiras ao ingresso de novas empresas nos nichos de mercado, aumentando a concorrência. O cliente, devido a esse aumento de concorrência começou a ter um maior leque para a escolha entre empresas nos serviços aéreos, transportes ferroviários, bancos, entre outros.

A variedade e a facilidade na hora da escolha de um serviço, colocou as empresas em estado de alerta para a qualidade nos serviços. Em meados dos anos 80, os clientes começaram a reivindicar por prestações de serviços humanas e técnicas de maior qualidade. Nas organizações, os métodos tradicionais foram substituídos pelo imperativo do cliente. Investimentos em pesquisas para identificar o que o cliente deseja e o seu nível de satisfação, se tornaram constantes.

#### 4.1.2 O enfoque Financeiro do serviço

Para Martins (2013), as organizações de um modo geral oferecem aos seus clientes serviços, sendo os produtos somente ferramentas para se chegar a esse cliente. No caso de uma Instituição financeira, a sua prestação de serviço compõe-se em gerir a transferência de moeda dos indivíduos mais abonados financeiramente para aqueles que têm escassez de moeda.

A gestão entre quem paga e quem recebe a moeda tem um preço, que segundo Martins (2013), é denominado taxa de juros. Este é o principal papel de um banco comercial. O que se percebe, entretanto, é o redirecionamento destas instituições para um leque significativo de serviços, por intermédio de instrumentos financeiros, os produtos como crédito pessoal ou poupança.

#### 4.1.3.1 A qualidade no serviço

Conforme Martins (2013) o conceito de qualidade na prestação de serviços sempre existiu. Ele está constantemente se modificando, e faz parte dos valores intrínsecos aos seres humanos. Martins afirma que a qualidade foi transitando entre diferentes visões ao longo das décadas. A primeira definição era vista como fator de inspeção para determinar possíveis defeitos ou falhas no produto/serviço. Depois, o conceito modificou-se para garantia, preocupação em assegurar a qualidade na formação do produto até o pós-venda. Seguindo para o conceito de gestão, e por último, o atual, o conceito de sustentável – que consiste em satisfazer as necessidades dos clientes sem comprometer as necessidades das próximas gerações.

Ainda para Martins (2013), diversos fatores como a cultura, o tipo de produto/serviço e as necessidades e expectativas influenciam na sua definição. Wright (2001), define qualidade no serviço como a forma que o cliente observa o resultado daquele serviço que lhe foi prestado, ou seja, o nível que um serviço atende ou supera as expectativas dos clientes.

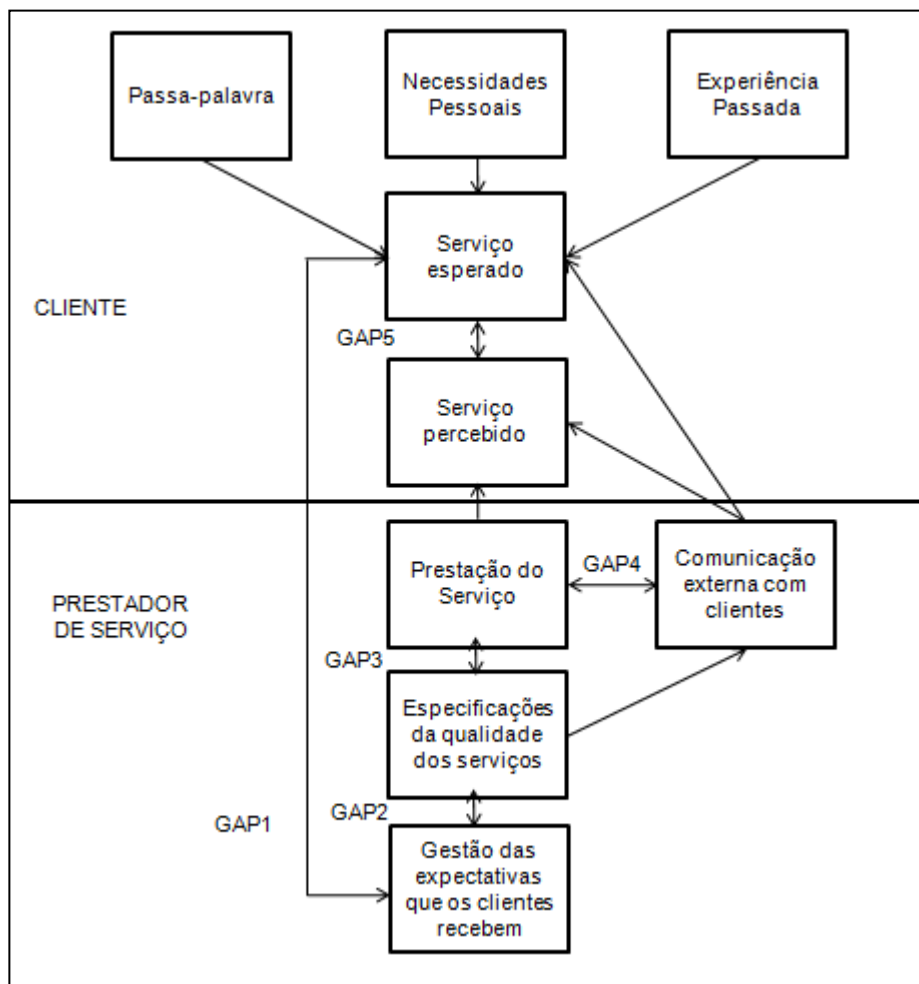
Os clientes avaliam esta qualidade de acordo com alguma experiência conhecida antes da prestação. Este padrão interno é o pilar das expectativas, as quais nascem de experiências anteriores, propagandas, boca-a-boca, entre outras formas. A satisfação pode ser entendida sob uma fórmula entre o serviço percebido e o serviço esperado.

Para Wright (2001), a satisfação do cliente é consequência da qualidade do serviço. Os clientes compram o que de fato esperam receber, e após o processo, são eles que decidem o quão satisfeitos estão ou não com o serviço realizado.

Os desempenhos são classificados de três formas: superior – quando encantam os clientes por terem ficado acima do seu nível esperado; o adequado – quando o esperado se equipara ao realizado; e a lacuna da qualidade – quando o esperado é maior que o resultado. A lacuna de qualidade é um gap entre o desempenho do fornecedor de serviços e as expectativas do cliente.

Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1996), existem 5 gaps na qualidade que resultam em insatisfação do cliente, conforme ilustração abaixo:

**FIGURA 1** Modelo Conceitual De Qualidade Nos Serviços



Fonte: Adaptação de Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1996.

Os gaps são definidos como:



- *informação de mercado*: Diferença entre o que a organização define que o cliente espera e a expectativa real dele;
- *serviços normalizados*: Desvio entre as percepções que os gestores têm em relação às expectativas dos clientes e a capacidade de concretizá-las na prestação do serviço;
- *desempenho no serviço*: diferença entre o que o servidor deve entregar e o seu desempenho real;
- *comunicação interna*: diferença no que a organização julga que são as qualidades e desempenho do seu serviço e apresenta ao cliente e aquilo que ela é capaz de entregar.

Para Wright (2001), ainda existem mais 3 gaps, que o mesmo chama de lacunas, que podem ser acrescentados, são eles:

- *lacuna nas percepções*: diferença naquilo que é entregue e aquilo que o cliente julga ter recebido;
- *lacuna da interpretação*: a diferença entre o que a comunicação promete sobre o serviço e aquilo que o cliente acha que foi prometido;
- *lacuna no serviço*: as diferenças que os clientes esperam receber e aquilo que foi recebido.

A lacuna do serviço é a mais decisiva, pois caracteriza a visão geral de todo o processo. Para as organizações diminuírem esse gap em serviços, a meta principal é estreitar esta lacuna o máximo possível, até chegar ao nível ótimo de reduzi-la por completo. Para elas conseguirem fazer isso, Martin (2001) diz que as organizações devem saber a avaliação que os seus clientes fazem da qualidade, identificar as causas das falhas em que o serviço não é prestado com a devida qualidade e tomar medidas que mitiguem as falhas, oferecendo um serviço de qualidade.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1996), identificaram 5 fatores determinantes na qualidade de serviço e essenciais para escolha do cliente. Para esses pesquisa-

dores, as organizações deveriam preocupar-se com apresentar Confiabilidade (habilidade de prestar o serviço exatamente como o prometido), Capacidade de resposta (disposição em ajudar e atender os prazos prometidos), Segurança (conhecimento e cortesia dos funcionários juntamente com a sua capacidade de transmitir segurança aos seus clientes), Empatia (atenção individualizada) e Itens tangíveis de qualidade (aparência das instalações físicas dos funcionários, equipamentos e materiais de comunicação).

Já para Gronroos (2000), existem três dimensões que devem ser levadas em conta na hora de avaliar a qualidade, os quais correspondem aos vários elementos do contexto físico que estão presentes na prestação do serviço. Primeiramente, a dimensão “como” – funcional, em seguida a dimensão “o quê” – dimensão técnica, e por fim, a dimensão “onde”. Segundo Martin (2013), no setor financeiro, a qualidade funcional é o ponto principal, visto que a qualidade técnica tem pouca diferenciação pela rapidez que é replicada pela concorrência, deixando de ser vantagem competitiva.

Voltando a Gronroos (2000), a maneira que o cliente é tratado, influencia diretamente em como a qualidade de serviço é percebida. O cliente que é tratado bem por determinado funcionário, pode dar menor importância para um erro cometido, ou atraso na prestação do serviço, do que aquele cliente que não tem empatia com outro funcionário.

Para medir a qualidade em um serviço, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1996) criaram o instrumento SERVQUAL. Este modelo versa sobre vinte e duas questões a serem respondidas em uma escala de 1 (discordo totalmente) à 7 (concordo completamente). Primeiramente sob a ótica da qualidade na prestação de serviço em geral, e por fim, sob a perspectiva da organização em enfoque.

No entanto, os criadores deste instrumento, apontam que somente esse elemento não pode ser utilizado como base para responder todas as questões relacionadas à qualidade de serviço prestada por uma determinada organização. A empresa deve medir a importância de cada uma das questões, bem como efetuar a pesquisa com os prestadores do serviço, e estar atenta ao desempenho da concorrência.

#### 4.1.3.2 A qualidade na Organização

Para Martins (2013), não basta a organização oferecer produtos que satisfaçam às necessidades dos clientes e serviços prestados de forma satisfatória. A organização deve obter qualidade em um quesito global, como a preocupação com o desenvolvimento das sociedades e a valorização das questões ambientais.

Nestes moldes de organização, podemos obter três tipos de ramificações: as organizações que vendem produtos e prestam serviços não nocivos para os seus clientes, ao exemplo de um banco não fornecer crédito para um cliente consumista; as empresas que promovem ações sociais e são engajadas com voluntariados e etc; e, por último, as organizações que não prestam serviços ou firmam negócios com algo politicamente antiético. Estes três moldes levam a empresa ao nível de excelência organizacional.

O modelo de excelência organizacional da European Foundation for Quality Management (EFQM), aponta oito níveis para uma empresa alcançar tal status. São eles:

- 1 *orientação para resultados*: alcançar metas e objetivos que encantem os stakeholders<sup>1</sup> das organizações;
- 2 *focalização no cliente*: criar valor sustentável para o cliente, conhecer, entender e ir ao encontro do cliente, fortalecendo a relação entre eles;
- 3 *liderança e constância de propósitos*: liderança visionária e inspiradora, uma liderança que comunique os rumos da organização de maneira clara;
- 4 *gestão por processos*: os processos devem estar integrados e claramente definidos;
- 5 *desenvolvimento e envolvimento das pessoas*: maximizar a colaboração dos funcionários por meio do seu desenvolvimento e engajamento;

---

<sup>1</sup> Stakeholder é uma pessoa ou um grupo, que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma organização. É formado pelos funcionários da empresa, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, concorrentes, ONGs, clientes, o Estado, credores, sindicatos e diversas outras pessoas ou empresas que fizeram um investimento ou tem ações ou interesse em uma empresa, negócio ou indústria e estejam relacionadas com uma determinada ação ou projeto.

- 6 *aprendizagem, inovação e melhorias*: efetuar mudanças utilizando inovação e proporcionando aprendizagem;
- 7 *desenvolvimento de parcerias*: gerar valor acrescentado a partir da união e do desenvolvimento do know how em parceria;
- 8 *responsabilidade social corporativa*: empreender esforços para adotar abordagens éticas, sociais e sustentáveis no presente e para o futuro da comunidade.

#### 4.1.4 Fidelização do cliente

Para Wright (2001), fidelidade é a vontade de um cliente de continuar ligado a uma determinada empresa em longo prazo, comprando seus produtos e serviços de forma exclusiva e os recomendando para as pessoas do seu círculo social. A fidelidade está intimamente ligada com a satisfação do cliente. Para a organização poder tomar providências adequadas para desempenhar melhor o seu papel, ela deve primeiramente pesquisar junto aos seus clientes o grau de (in) satisfação.

Conforme Wright (2001), se os clientes encontram-se insatisfeitos, o problema, provavelmente, deva estar no serviço básico oferecido, como exemplo, uma Cia. Aérea que não está oferecendo o seu serviço básico, que é o transporte. Para solucionar tal fator, a empresa deverá se certificar que o produto/serviço básico cumpre os padrões definidos pelo cliente.

Clientes indiferentes devem estar satisfeitos com o serviço básico oferecido, no entanto, gostariam de um algo a mais que pudesse ser oferecido, como serviços adicionais que facilitassem a utilização do produto básico. Para estes casos, as organizações deveriam aumentar a sua faixa de serviços de apoio e desenvolver estratégias para a recuperação preventiva em problemas que possam vir a ocorrer.

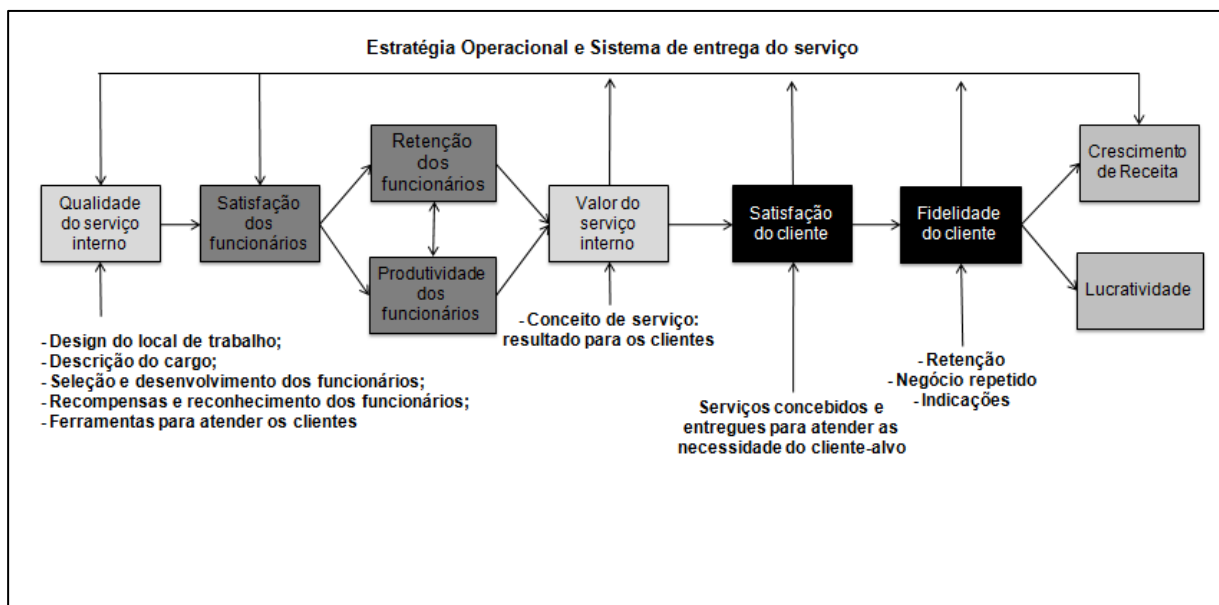
Já os clientes muito satisfeitos, acreditam que a organização o compreende em sua totalidade, alcançando todas as necessidades que o cliente propõe. Wright (2001), afirma que este nível, torna o cliente mais suscetível à fidelidade, e, a longo prazo, torna mais lucrativo manter os clientes do que desenvolver estratégias para capitalizar novos clientes e substituir os que saem.

Conforme Tranjan (2003), existem duas categorias de diferenciais em um serviço ou produto: diferenciais pobres, como preço, prazo e desconto, e os diferenciais nobres, que são o atendimento, os serviços especiais e a imagem da organização. As organizações devem se focar no diferencial nobre, que trará o algo a mais que satisfará o cliente.

Observamos que clientes satisfeitos tendem a se tornar fiéis e diminuir os custos a longo prazo na empresa, mas cabe salientar, que a qualidade no serviço está intimamente ligada aos funcionários da organização. Segundo Wright (2001), funcionários competentes e fiéis tendem a ser mais produtivos que novos trabalhadores, bem como a ser mais capacitados para prestar um serviço de qualidade, já que conhecem melhor o seu cliente.

Abaixo, podemos analisar na ilustração apresentada, que funcionários fidelizados tendem a contribuir para a fidelidade do cliente, devido a uma série de vínculos, denominados por James L Heskett (1994) como cadeia de lucro de serviço.

**FIGURA 2** Os Elos na Cadeia Serviço-Lucro



Fonte: Adaptação de Heskett, 1994.

Para que a fidelização do funcionário ocorra, iremos abordar no próximo item o comportamento humano sob enfoques teóricos, a importância do comprometimen-

to e do engajamento do funcionário para com a organização, bem como o equilíbrio de uma empresa.

## 4.2 O COMPROMETIMENTO E A SUA IMPORTÂNCIA

### 4.2.1 O comportamento humano

Para entendermos o porquê de o comprometimento do funcionário estar intimamente ligado com a qualidade do serviço prestado, é preciso analisar o comportamento humano, sob o enfoque das escolas de relações humanas. Tal conhecimento trará a base sólida necessária para compreendermos os alicerces do comprometimento.

O primeiro teórico a ter uma teoria de relevância em comportamento, foi Elton Mayo (1945). Em sua pesquisa de tempos e movimentos, constatou que a elevação no nível de produção se devia à mudança das atitudes dos empregados. Esta mudança era consequência dos funcionários passarem a ser tratados com ampla autonomia e liberdade, quando solicitado cooperação. Desta maneira, Mayo identificou os papéis singulares da importância que o ser humano dá a si mesmo, e do trabalho em grupo.

Mayo (1945) constatou ainda que as empresas devem estar supervisionando os sentimentos dos seus funcionários, pois eles acarretam diretamente na sua moral e na sua produção. Os sentimentos supracitados são fatores estratégicos nas mudanças e planejamentos das organizações.

No entanto, a teoria de Mayo sofreu algumas contraposições, como a de Bell (1947). Este teórico, afirma que a pesquisa feita por Mayo, deu-se apenas em um ambiente, ou seja, considerando que o comportamento das pessoas era formado somente por um fator.

Uma das mais conhecidas teorias sobre as motivações dos indivíduos é a teoria formulada por Abraham Maslow. Segundo Maslow (1970), o homem raramente atinge um estado pleno de satisfação de suas necessidades porque tão logo uma

necessidade é satisfeita, outra aparece para ocupar seu lugar e que essas necessidades “parecem organizar-se em uma espécie de predominância” (MASLOW, 1970, p. 25). Embora nunca formulada por Maslow, essa predominância das necessidades humanas tem, tradicionalmente, sido representada, graficamente, sob a forma piramidal, conforme observa-se na figura 3.

**FIGURA 3** Hierarquia das Necessidades Humanas



Fonte: Coradi, 1982.

A primeira consiste nas necessidades fisiológicas, que são intrínsecas ao ser humano. O ser vivo necessita comer, dormir, respirar. A próxima necessidade surge somente quando alcançada a anterior, é a necessidade de segurança, a qual significa o indivíduo estar livre das pressões causadas pelo medo, ansiedade e caos. Segundo Maslow (1970), as duas necessidades supracitadas, podem levar o indivíduo a viver exclusivamente para alcançá-las.

A terceira necessidade é a de pertencimento. O ser humano tem a necessidade de ser amado e de existir dentro de um grupo e para um grupo de pessoas. Para o teórico, qualquer sociedade deve alcançar esta necessidade para sobreviver e ser saudável.

A quarta define-se por necessidade de estima. Nesta necessidade, está a busca por reconhecimento próprio e de terceiros, ou seja, sabermos que somos úteis.

A satisfação das necessidades acima pode nos tornar fortes, confiantes e capazes. Todavia, a não satisfação delas pode tornar o ser humano deprimido e o levar a crer que a sua contribuição não tem valor ou importância (Maslow, 1970).

A última das necessidades é a auto realização. A pessoa tem que ser apta e feliz em fazer o que está fazendo. Claramente, esta última necessidade só passa a ter relevância, quando as outras necessidades já alcançaram certo grau de atingimento. Cabe salientar, que tais necessidades sofrem influência da cultura e do meio ambiente em que vivemos, de forma que os pesos atribuídos a cada necessidade podem mudar.

Para McGregor (1960), criador da Teoria Y, existem ideias básicas a partir da teoria motivacional do comportamento, de autoria de Maslow. A primeira define que o homem está constantemente em busca da satisfação das necessidades de Maslow, sendo o processo constante - tão logo alcança uma, sai em busca da próxima. O segundo ponto chave, seriam as necessidades de amor, status e reconhecimento, os quais só seriam objetivos, depois de alcançadas as necessidades básicas do ser humano, como a fome, o que colocaria os gestores a trabalhar em elementos que pudessem suprir essas necessidades no ambiente de trabalho.

Para este estudo, a Teoria Y de McGregor (1960), prende-se maior grau de atenção. Tal teoria visa interligar funcionários e empresas como fator crucial de comportamento. Esse pesquisador sugere que as empresas devam estar atentas a alguns pontos que apresentamos abaixo.

1. Os funcionários não alcançam os objetivos da empresa somente por meio da punição.
2. O empenho das pessoas em alcançar os objetivos propostos pela organização está diretamente ligado às recompensas recebidas.
3. O ser humano aceita e procura responsabilidade para desafiar-se.



4. Falta à organização requerer maior participação dos funcionários, solicitando maior contribuição a ponto de que os empregados tenham confiança suficiente para exercer as suas capacidades.

Estando com estes pontos bem internalizados, as organizações deveriam procurar desenvolver condições tais, que os funcionários da empresa pudessem atingir seus próprios objetivos através de seus esforços, para tornar os objetivos da companhia viabilizados e concretizados. A esta ideia ele chama de "princípio de integração": o reconhecimento e a coexistência de dois conjuntos de necessidades, as da empresa e as do indivíduo.

Herzberg (1959), por sua vez, propõe uma teoria bifatorial de motivação-higiene. Os fatores higiênicos seriam aqueles pontos que melhoram a qualidade de vida do funcionário e o previne de riscos básicos. Todavia, a melhoria de certas condições no ambiente de trabalho, ou aumento de salário, por exemplo, não garantem maiores níveis de satisfação de quem trabalha em tal ambiente. Segundo Herzberg (1959), a melhoria dos fatores de higiene não aumenta a satisfação, não motiva o funcionário, mas a sua piora traz a insatisfação.

O segundo segmento são os fatores não higiênicos, os motivacionais.

Coradi (1982, pg 27) afirma que:

[...] não é a motivação criada pelo meio que o rodeia que propela o homem em direção ao trabalho; é, precisamente, atingir eficientemente uma meta ou parte final de um trabalho que leva a motivação para novos desafios. São os fatores do próprio trabalho que funcionam como motivadores e não as condições externas a ele. Embora ambas categorias de fatores preencham suas respectivas necessidades, apenas uma delas tem a propriedade de gerar motivação. A manutenção e melhoria dos fatores de higiene podem apenas prevenir a ocorrência de insatisfação e baixo desempenho no trabalho, sem, contudo, garantir a ocorrência daquele algo mais que o empregado dá quando está efetiva e positivamente motivado.

A importância do indivíduo no desempenho organizacional é ressaltada por Argyris (1957), o qual afirma que o ser humano possui energia mental, a qual é responsável pelo ímpeto de criar planos, analisar e agir. Esta energia tem origem em uma complexa cadeia de necessidades e motivos que objetivam e condicionam os comportamentos.

Para o teórico supracitado, a personalidade do indivíduo desenvolve uma série de aptidões que condicionam a conduta humana. O conflito, a ansiedade, a frustração, o malogro, são situações que funcionam como ameaças a personalidade, implicando em reações de defesa por parte do ser humano, que podem se expressar por meio de culpa, agressões, repressão dos problemas, inibição, entre outros.

Argyris (1957) aponta que a integração entre funcionário e empresa se dá de forma adaptativa, ou seja, o funcionário terá que se adequar àquela realidade, pois trocar de organização não solucionará o problema em sua essência. A não solução do conflito básico gera mecanismos de defesa, como frustração.

Algumas das conclusões finais do Argyris (1957) são as seguintes:

- os indivíduos buscam independência, desenvolver habilidades adicionais;
- à medida que a empresa se estrutura, tende a tornar-se mais complexa, com mais controles e normas, o que força o indivíduo a passividade, dependência dos demais e subordinação;
- o ponto acima cria incongruência entre as metas da organização e as necessidades do indivíduo, levando-o a frustração e conflitos.

Para Likert (1961) os pontos fundamentais estariam na melhoria do sistema de gestão. O desempenho global, numa organização, cresce quando existe na mesma um movimento preponderante de atitudes favoráveis de cada membro da organização em relação aos demais, bem como em relação à própria organização, espelhando assim um clima de confiança recíproca. Para ele, devem ser considerados quatro pontos para chegar-se a uma gestão ideal: alto grau de cooperação na equipe, envolvimento nas decisões, união completa na organização formal e informal e estabelecimento de autocontrole para medida de desempenho.

O estado de alta motivação deve ser atingido pelo direcionamento efetivo de toda "força motivacional" que possa afetar positivamente o desempenho da organização. Para tanto, motivos além dos de natureza econômica, tais como: motivos do ego, o desejo de obter um senso próprio e de importância, os motivos ligados à segurança e valor, o desejo do ser humano de desenvolver novas experiências, devem ser levados em consideração (Likert, 1961)

#### 4.2.2. Paradoxo Organizacional

Segundo Rego (2002, pág. 16) existe uma inconformidade hoje no setor empresarial. Enquanto as organizações exigem “entrega” dos seus funcionários, a organização não dá a segurança necessária de que eles são diferenciais na empresa, coabitando assim com o “descarte” da empresa perante o funcionário.

Rego e Souto (2004), afirmam que uma organização boa para trabalhar, é aquela que o empregado confie nos seus superiores e colegas, tenha orgulho e sinta prazer em trabalhar na organização. Para essas empresas, a cultura da organização e os seus valores estão em congruências, e acarretam em um comportamento organizacional diferenciado, baseado em confiança, respeito pelo indivíduo, trabalho em equipe, empreendedorismo e inovação, entre outros (Kets de Vries 2001, pg107).

Rego e Souto (2004) definem dois tipos de organização. As chamadas “empresas vivas” que são organizações que pensam a longo prazo na sociedade e no meio ambiente, e tal direcionamento se sobrepõem ao econômico. Tais empresas encorajam a participação e promovem a inovação. Para elas, os seus empregados são valiosos, e é com a união entre empresa e organização que vão aumentar a esperança de vida.

Vergara e Branco (2001) abordam a ideia de “empresa humanizada”, aquela que tem por objetivo não só a preservação ambiental, mas também as relações humanas. Nestas organizações, estão presentes a visão de construção de relações humanas democráticas e justas, mitigação da desigualdade, e o desenvolvimento dos seres humanos no aspecto emocional, físico, espiritual.

Segundo Rego e Souto (2002, pág. 32), as organizações vivas e humanizadas representam [...] “uma via de operacionalização da emergência de um novo paradigma, centrado na ética, na responsabilidade social, na cidadania corporativa e no desenvolvimento sustentável”.

Acrescentam ainda que elas são essenciais para romper o pensamento de organização focada em resultados tão somente econômicos. E, que as organizações nesses moldes acima, dão esperança de uma conciliação entre competitividade e humanização (Vergara e Branco 2001).

### 4.2.3 Definição de Comprometimento

Para Rego e Souto (2004) comprometimento é um laço psicológico que liga o indivíduo a organização em que trabalha, e que reduz a probabilidade de ele a abandonar. Do comprometimento, derivam diversos comportamentos como assiduidade, pontualidade, interesse, desempenho organizacional, entre outros.

Segundo Meyer (1997), o comprometimento abrange três componentes. O afetivo, nível emocional que o funcionário se sente ligado à organização, o normativo, nível que o empregado sente um dever moral e de obrigação para com a empresa, e o instrumental, nível que se sente ligado devido ao custo benefício de sua saída da organização.

Rego e Souto (2004) afirmam que o comprometimento afetivo motiva os indivíduos a contribuir com as metas e objetivos da empresa, tendo um desempenho mais elevado, e sem alguma tendência ao abaixo do esperado. No afetivo, os indivíduos reagem desta maneira por acreditar que são tratados de forma justa, apoiadora e respeitadora. Entretanto, o sentimento de obrigação, como veremos na descrição do normativo, não leva o funcionário a tal motivação.

O normativo se dá quando o funcionário interioriza as normas organizacionais ou quando acredita que recebe benefícios por estar naquela organização, o que o leva a agir com reciprocidade. Já o instrumental aparece quando o indivíduo acredita que terá um ganho maior, seja financeiramente seja em estima, permanecendo naquela organização (Rego e Souto, 2004).

Na pesquisa citada logo acima, o espírito de camaradagem e as oportunidades de aprendizado foram os fatores de maior relevância para o comprometimento afetivo. Em contribuição, a credibilidade do superior explica tais fatores. No mesmo estudo, as conclusões são de que as lideranças devem zelar pela credibilidade e confiança de seus colaboradores, bem como “as organizações darem aos colaboradores a oportunidade de aprenderem continuamente, de colocarem a criatividade e a

imaginação ao serviço do trabalho e da organização, e de desenvolverem as suas potencialidades”.

Para Thévenet (1992) existem duas definições de comprometimento, a primeira é o permutativo, que afirma que os laços entre funcionário e organização surgem quando a última corresponde às expectativas do primeiro. O indivíduo que conhece que não obterá recompensas reduz os seus esforços. O segundo é o psicológico, o qual é o laço que vai além das recompensas, em uma relação ativa, a qual o indivíduo tem total entrega para contribuir com as metas e objetivos daquela organização.

No segmento psicológico, são os valores que estimulam as atitudes individuais, as quais impulsionam o sujeito a pensar e a agir. Para Linton (1945), as condutas de um indivíduo são expressões concretas de uma atitude que é ela mesma suporte de um valor, o conjunto sendo chamado sistema valor-atitude. Ou seja, é a cultura do indivíduo, através dos seus valores, que orienta sua ação.

Para Linton (1945, pág. 101), “se um comportamento não corresponde ao sistema de um indivíduo, ele suscita respostas de medo, de cólera ou até de reprovação; e isso se refere tanto ao comportamento próprio quanto ao comportamento de outro”. Todavia, se um comportamento corresponde ao sistema de valores de um indivíduo, ele suscita respostas de aprovação.

Segundo Siqueira (2008), comprometimento é uma força que estabiliza e coage o sujeito, bem como dá a direção ao comportamento. Salanick (1977), afirma que três elementos são fundamentais para gerar o comprometimento: a volição, a visibilidade e a irreversibilidade das ações, visto estarem na base do sentimento de responsabilidade das ações tomadas.

#### 4.3 O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Os primeiros sinais de cooperativismo exitosos no mundo surgiram após a Revolução Industrial na Europa, mais precisamente Inglaterra, no século XIX, devido à forte exclusão social e concentração de riqueza causada pela Revolução. No Bra-

sil, surgiram no final do século 19, quando os primeiros sinais de imigração europeia começaram a tomar conta do sul do país (Pagnussatt, 2004).

Segundo Meinen e Port (2012), buscando uma alternativa ao capitalismo, tal proposta baseia-se em trocas mútuas para o crescimento de um todo maior. Com o forte crescente do movimento ao longo dos anos, atualmente, as empresas cooperativas ocupam papéis de destaque no cenário mundial, visto seu crescimento econômico estar acima da média do mercado e a forte preocupação voltada ao bem-estar social, conquistando assim, um número crescente de adeptos pelo mundo, como pode ser comprovado pela TABELA 1.

**TABELA 1** Número de países com Cooperativas de Crédito, número de Cooperativas de Crédito e de Membros no Mundo de 2002 a 2011

| <b>ANO</b>  | <b>PAÍSES</b> | <b>COOPERATIVAS DE CRÉDITO</b> | <b>MEMBROS</b> |
|-------------|---------------|--------------------------------|----------------|
| <b>2011</b> | 00            | 51.013                         | 196.498.738    |
| <b>2010</b> | 00            | 52.945                         | 187.986.967    |
| <b>2009</b> | 7             | 49.330                         | 183.916.050    |
| <b>2008</b> | 7             | 53.689                         | 185.800.237    |
| <b>2007</b> | 6             | 49.134                         | 177.383.728    |
| <b>2006</b> | 6             | 46.367                         | 172.007.510    |
| <b>2005</b> | 2             | 42.705                         | 157.103.072    |
| <b>2004</b> | 2             | 41.042                         | 128.338.297    |
| <b>2003</b> | 4             | 40.457                         | 123.497.445    |
| <b>2002</b> |               | 40.258                         | 118.268.624    |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | 8 |  |  |
|--|---|--|--|

Fonte: Relatório Estatístico, Conselho Mundial de Cooperativas de Crédito, Inc.

Para Meinen e Port (2012), o crescimento econômico acima da média do mercado deve-se a dois fatores. O primeiro deles a um cenário de crise econômica mundial – o qual ocorre desde 2008, com a instabilidade da economia norte-americana e, mais recentemente, a Europeia -, tanto em conceder crédito quanto em confiar nos seus tomadores, o que torna o cooperativismo uma alternativa viável. O segundo consiste em o modelo não estar focado em maximização de lucros, e, portanto, não assumir riscos desnecessários, conforme Charles Gould, Diretor Geral da Aliança Cooperativa Internacional, crescendo assim de modo constante.

Tal ascendente do cooperativismo pode ser comprovado se lembrarmos de que em 2012, foi declarado o ano internacional do cooperativismo pela ONU. O movimento e as organizações inseridas nesse mercado, ganharam significativa visibilidade mundial. Consequentemente, despertaram maior curiosidade por este universo por parte da população, visto estarmos vivendo um momento no qual grande parte das pessoas, principalmente os jovens, não se identificam com os modelos existentes e propostos, como o capitalismo, comunismo e socialismo, tornando o cooperativismo especialmente atraente (Meinen e Port, 2012).

Conforme Meinen e Port (2012), aliando crescimento econômico e bem-estar social, o cooperativismo visa, por meio de valores globalmente reconhecidos, desenvolver sociedades por meio da educação e da cultura, bem como alavancar o poder socioeconômico dos seus associados. Oferecendo empréstimos e financiamentos – mundialmente conhecidos por crédito, que é a alavanca do progresso, segundo Roberto Rodrigues (embaixador especial da ONU) - àquelas pessoas que os bancos tradicionais não se interessam e nem buscam como clientes, diminuindo a concentração de renda existente em quase todos os países do globo.

Conforme Ricciardi e Jenkins (2000, p.64 e 65) ao atingirem os seus propósitos econômico-sociais, as cooperativas contribuem para:

- melhorar a distribuição de renda, principalmente entre os pequenos produtores, ou profissionais autônomos;

- aumentar as oportunidades de trabalho, pois as suas atividades geram empregos e criam novas formas de promover a força do trabalho associado;
- integrar e humanizar as relações econômicas, possibilitando a integração dos associados às comunidades em que vivem, viabilizando e estimulando a sua participação ativa nas mudanças sociais, políticas e econômicas que ocorrerão no seu ambiente social;
- promover o desenvolvimento socioeconômico justo, através do potencial produtivo dos grupos cooperados em auxílio na busca da solução dos problemas nacionais mais agudos;
- despertar a consciência de cidadania, pela descoberta de que a participação, sendo obrigação, gera direitos e que só se pode desfrutar daquilo que se produz, regra básica para a vida organizada e saudável; e
- satisfazer as necessidades básicas de estima e a autorrealização, para a promoção da elevação da qualidade de vida da população.

Para podermos ter conhecimento sobre o meio em que este estudo está inserido, cabe analisarmos a diferença entre uma cooperativa de crédito e outras instituições financeiras tradicionais, conforme quadro abaixo:

**TABELA 2** Cooperativas de Crédito X Outras Instituições Financeiras

|                  | <b>COOPERATIVAS DE CRÉDITO</b>   | <b>BANCOS COMERCIAIS</b>  | <b>OUTRAS INSTITUIÇÕES DE MICRO FINANÇAS (IMFS)</b>  |
|------------------|--|---|--|
| <b>Estrutura</b> | Sem fins lucrativos, financiadas em grande parte pelos depósitos de membros voluntários.   | Instituições com fins lucrativos de propriedade dos acionistas.         | Instituições tipicamente financiadas por empréstimos externos, subvenções e / ou investidores. |
| <b>Clientela</b> | Membros partilham um elo comum, tais como onde eles vivem ou trabalham. Serviço aos pobres | Normalmente servir os clientes de média-alta renda. Não existem restri- | Alvo membros de baixa renda / clientes, principalmente mulheres, que per-                      |



|                              |  |  |   |
|------------------------------|--|--|---|
|                              | é misturado com o serviço a um espectro mais amplo da população, o que permite que as cooperativas de crédito ofereçam preços competitivos e taxas.  | ções à clientela.  | tencem a uma mesma comunidade.  |
| <b>Governo</b>               | Membros da união de crédito elegem um conselho voluntário de administração de sua filiação. Cada membro tem direito a um voto nas eleições do conselho, independentemente do seu nível de poupança ou ações na cooperativa de crédito. | Acionistas votam em um conselho de administração paga que podem não ser da comunidade ou usar os serviços do banco. Votos são ponderados com base na quantidade de ações detida. | Instituições são dirigidas por um conselho de administração nomeado ou pessoal assalariado. |
| <b>Ganhos</b>                | O lucro líquido é aplicado para reduzir os juros sobre empréstimos, maior a taxa de poupança ou de novos produtos e desenvolvimento de serviços.   | Acionistas recebem uma parte pró-rata dos lucros.  | O lucro líquido constrói reservas ou é dividido entre os investidores.                      |
| <b>Produtos e Serviços</b>   | Uma gama completa de serviços financeiros, principalmente poupança, crédito, remessas e de seguros.  | Uma gama completa de serviços financeiros, incluindo oportunidades de investimento.  | Concentra-se em microcrédito. Algumas IMFs oferecem produtos de poupança e de remessa.      |
| <b>Prestação de Serviços</b> | Principal escritório compartilhado, ramificação, caixas eletrônicos, dispositivos POS, PDAs, telefones celulares, Internet.  | Escritório compartilhado, ramificação, caixas eletrônicos, dispositivos POS, PDAs, telefones celulares, Internet.  | Visitas regulares ao grupo da comunidade.   |

Fonte: Relatório Estatístico, Conselho Mundial de Cooperativas de Crédito, Inc.

Como podemos verificar na tabela acima, as cooperativas de crédito se diferenciam das demais instituições financeiras de maneira a promover a participação do seu associado, bem como alavancar o seu crescimento econômico. Neste modelo, os associados participam efetivamente das decisões das cooperativas, visto serem os donos do negócio. Eles ainda têm direito a voto nas reuniões e decisões sobre o

futuro da sua cooperativa, e participam efetivamente na hora de repartir os lucros do negócio.

#### 4.3.1 Valores e Princípios

Para ajudar no entendimento de organizações deste modelo de negócios, iremos identificar os valores e princípios do cooperativismo de crédito.

Os valores não são delimitados formalmente, mas após analisar diversos doutrinadores, chegamos aos nove valores mais citados e abrangentes:

- *solidariedade*, cuja essência reside no compromisso, na responsabilidade que todos têm com todos, fazendo a força do conjunto e assegurando o bem de cada um dos membros. É uma espécie de reciprocidade obrigacional, justificada pelo interesse comum. Ser solidário é praticar a ajuda mútua (esta, por vezes, aparece como valor autônomo), é cooperar por definição, é tornar o empreendimento sólido;
- *liberdade*, que está no direito de escolha pela entidade cooperativa, tanto na hora do ingresso como no momento da saída, podendo a pessoa, enquanto cooperado, mover-se e manifestar-se de acordo com a sua vontade e consciência, respeitados os limites estabelecidos coletivamente;
- *democracia*, que está diretamente relacionada ao pleno direito de o associado participar da vida da cooperativa em toda a sua dimensão, especialmente pela palavra e pelo voto, implicando, em contrapartida, respeito às decisões majoritárias. Indica também acesso universal, sem discriminação de qualquer espécie. É pela democracia que se exerce a cidadania cooperativa.
- *equidade*, que se manifesta, fundamentalmente, pela garantia da igualdade de direitos, pelo julgamento justo e pela imparcialidade, tanto em aspectos econômicos como sociais.
- *igualdade*, que impede a segregação em razão de condição socioeconômica, raça, gênero ou sexo, ideologia política, opção religiosa, idade ou de

qualquer outra preferência ou característica pessoal. A todos devem ser assegurados os mesmos direitos e as mesmas obrigações;

- *responsabilidade*, que tem a ver com a assunção e o cumprimento de deveres. Como cooperada, a pessoa é responsável pela viabilidade do empreendimento, incumbindo-lhe operar com a cooperativa e participar das atividades sociais. Cada qual responde pelos seus atos, devendo conduzir-se com retidão moral e respeito às regras de convívio adotadas coletivamente;
- *honestidade*, que se liga à verdade por excelência. É uma das marcas de pessoas de elevado caráter. Tem a ver com retidão, probidade e honradez. Dignidade, enfim;
- *transparência*, que diz respeito à clareza, àquilo que efetivamente é, sem ambiguidade, sem segredo. No meio cooperativo, todos têm de ter conhecimento preciso sobre a vida da entidade: sua gestão, seus números, suas regras;
- *consciência socioambiental*, que se conecta ao compromisso do empreendimento cooperativo, naturalmente de caráter comunitário, com o bem-estar das pessoas e com a proteção do meio ambiente compreendidos na sua área de atuação, preocupação que envolve desenvolvimento econômico e social e respeito ao equilíbrio e às limitações dos recursos naturais.

Segundo Ênio Meinen, diferentemente dos valores, os princípios são uma espécie de ponte ligando grandes diretrizes a ações. Para dar a necessária dinâmica e atualidade à doutrina cooperativista, os princípios são passíveis de atualização na linha de tempo, o que já aconteceu algumas vezes no âmbito da Aliança Cooperativa Internacional (ACI). Para o Portal Cooperativo, os sete princípios do cooperativismo são as linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática.

## OS SETE PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO

1. Adesão voluntária e livre: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilida-

- des como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.
2. **Gestão democrática:** as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.
  3. **Participação econômica dos membros:** os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:
    - desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível;
    - benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; e apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.
  4. **Autonomia e independência:** as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.
  5. **Educação, formação e informação:** as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.
  6. **Inter cooperação:** as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais - força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

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

Após observar os valores do cooperativismo de crédito como um todo, podemos verificar a concordância com os valores que o Banco Cooperativo estudado adota, relatados logo abaixo.

- Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio.
- Respeito à individualidade do associado.
- Valorização e desenvolvimento das pessoas.
- Preservação da instituição como sistema.
- Respeito às normas oficiais e internas.
- Eficácia e transparência na gestão.

Ainda descrevendo sobre o este Banco, o mesmo adota como missão a seguinte dissertativa: “Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.” Tais abordagens de valores e missões, tanto da Instituição Financeira estudada, como do sistema cooperativo como um todo, demonstram a visão bem específica quanto a colaboração entre as pessoas, a ética nas relações humanas e financeiras, bem como o caráter social e ambiental do movimento.

Conhecido os valores e princípios do cooperativismo de crédito, bem como a importância que essas organizações dão aos seus clientes, que são chamados de associados, podemos interligar os fatores estudados neste referencial teórico. Esta pesquisa teórica buscou desenvolver a base necessária sobre comprometimento do funcionário, valores do cooperativismo de crédito e qualidade no serviço prestado, de maneira que um fator estivesse intimamente ligado ao outro, facilitando assim o

processo de análise de dados das pesquisas exploratórias a serem realizadas com os funcionários de uma Instituição Financeira de Crédito.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste estudo foi compreender a importância do comprometimento do funcionário em relação ao seu desempenho para os clientes. Desta forma, buscou-se identificar como o comprometimento contribui no desempenho humano e por que ele é tão importante na entrega de melhores serviços em uma instituição financeira cooperativa. Para tanto, foi realizado um estudo de caso exploratório, a partir de uma pesquisa qualitativa.

Neste estudo, pretendeu-se verificar a percepção dos funcionários do Banco, desde Analistas até Coordenadores. Tal amplitude de público é importante à medida que buscamos uma visão completa do serviço entregue, desde os cargos mais inferiores, com serviços de qualidades mais técnicas, a cargos superiores, com qualidade na gestão. O público supracitado foi escolhido devido participarem ativamente do dia a dia da organização, sendo responsáveis pela entrega dos serviços aos clientes e aos seus colegas. As entrevistas realizadas foram de natureza qualitativa, permitindo maior amplitude das experiências e percepções destes empregados.

Para cumprir o objetivo deste estudo, realizou-se as entrevistas junto aos funcionários. Com isso, tornou-se possível apontar processos referentes à internalização de valores que necessitam de melhorias.

### 5.1 ENTREVISTAS

De acordo com Bertucci (2008, p. 63), “a entrevista consiste em uma indagação direta, realizada no mínimo entre duas pessoas, com o objetivo de conhecer a perspectiva do entrevistado sobre um ou diversos assuntos”. É um dos métodos mais utilizados para coleta de dados na área das ciências sociais aplicadas e, também, um dos mais eficientes.

Conforme Yin (2010, p. 24), “quanto mais suas questões procuram explicar alguma circunstância presente (por exemplo, “como” ou “por que” algum fenômeno social funciona), mais o método de estudo de caso será relevante.” Além disso, Yin (2000) comenta que o estudo de caso, enquanto estratégia de pesquisa, pode ser utilizado de modo exploratório, visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos, através de dados qualitativos.

Gil (2008, p. 27) comenta sobre pesquisas exploratórias o seguinte:

“Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de propiciar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionais.”

O estudo exploratório torna-se interessante, na medida em que o problema da investigação é pouco explorado neste contexto. Logo, este pode ser o início de uma série de investigações neste campo.

Roesch (1999, p. 146) comenta que na pesquisa qualitativa “a postura do pesquisador é de captar a perspectiva dos entrevistados, sem partir de um modelo preestabelecido”. Sendo assim, existirá um roteiro, como mera orientação para a conversa com os entrevistados, visto que o objetivo é extrair o máximo da percepção dos entrevistados sobre o assunto.

Na organização estudada, as entrevistas foram realizadas com 26 funcionários da mesma Instituição Financeira Cooperativa, a qual foi escolhida devido à autora deste estudo trabalhar na organização. Dentre eles, 21 colaboradores ocupavam o cargo de analistas – de Junior à Sênior –, a fim de dar variabilidade no quesito experiência, tempo de organização e maturidade dos funcionários. E cinco a posição de gestores de equipes, com propósito de obter a visão de contraponto a dos funcionários a respeito do comprometimento, bem como da qualidade dos serviços entregues por eles.

A pesquisa foi distribuída em quatro superintendências diferentes, a fim de cada uma delas represente uma das partes componentes da organização como um todo. A primeira delas, a área de Negócios e Produtos de Crédito, para demonstrar a visão da venda de produtos aos associados. A segunda foi representada pela área de Serviços de TI, buscando a visão dos funcionários que trabalhavam diretamente



com serviços. Buscou-se também respostas nas áreas de risco de crédito, obtendo a visão de quem aponta os números e dados dos produtos e de quem recupera o dinheiro perdido na organização. E, por fim, da superintendência jurídica, para observar uma visão mais técnica das regras e normas éticas da organização.

Procurou-se realizar as entrevistas com participantes de sete gerências, abaixo descritas. Tal diversidade deveu-se ao desejo da autora em mitigar os riscos de o estudo ficar direcionado a somente uma área de atuação da organização, não obtendo a visualização da organização como um todo. A escolha das áreas foi aleatória a partir da definição das Superintendências.

Gerências componentes do estudo:

- Produtos e Negócios de Crédito Comercial
- Produtos e Negócios de Crédito Rural
- Sustentação de TI
- Qualidade e mudanças de TI
- Portfólio de Crédito
- Recuperação de Crédito
- Jurídico

## 5.2 ANÁLISE DOS DADOS

Gil (2000), Miles e Huberman (1994) apresentam três etapas a serem seguidas na análise de dados em uma pesquisa qualitativa: redução, exibição e conclusão/verificação. Estas etapas serão seguidas nesta pesquisa.

A redução dos dados permite simplificar os dados apontados na entrevista com os funcionários da organização abordada. Nesta etapa ocorreu a seleção, a focalização, a simplificação, a abstração e a transformação dos dados originais da pesquisa. É interessante codificar em categorias, agrupá-las e organizá-las, a fim de que as conclusões atendam aos objetivos apontados para pesquisa (GIL, 2000, p. 175).

Para este estudo, separou-se os dados obtidos em duas categorias: A categorias das respostas que mais apareceram, ou seja, que obtiveram mais aponta-

mentos pelos entrevistados e podiam levar a uma mesma concordância, e a categoria dos diferenciais, respostas que apareceram poucas vezes, ou podiam ser classificadas como contraponto às respostas dos demais entrevistados.

Gil (2000, p. 75) comenta “que a apresentação consiste na organização dos dados selecionados, a fim de possibilitar a análise sistemática das semelhanças e diferenças e seu inter-relacionamento”. Nesta etapa são definidas outras categorias de análise que surgiram após a construção da redução.

A elaboração da conclusão requer uma revisão para verificar o significado dos dados, suas regularidades, padrões e explicações. Já a verificação requer a revisão dos dados para verificar as conclusões emergentes. É necessário verificar a validade dos resultados, entendendo se os dados obtidos são dignos de crédito, defensáveis, garantidas e capazes de suportar explicações alternativas.

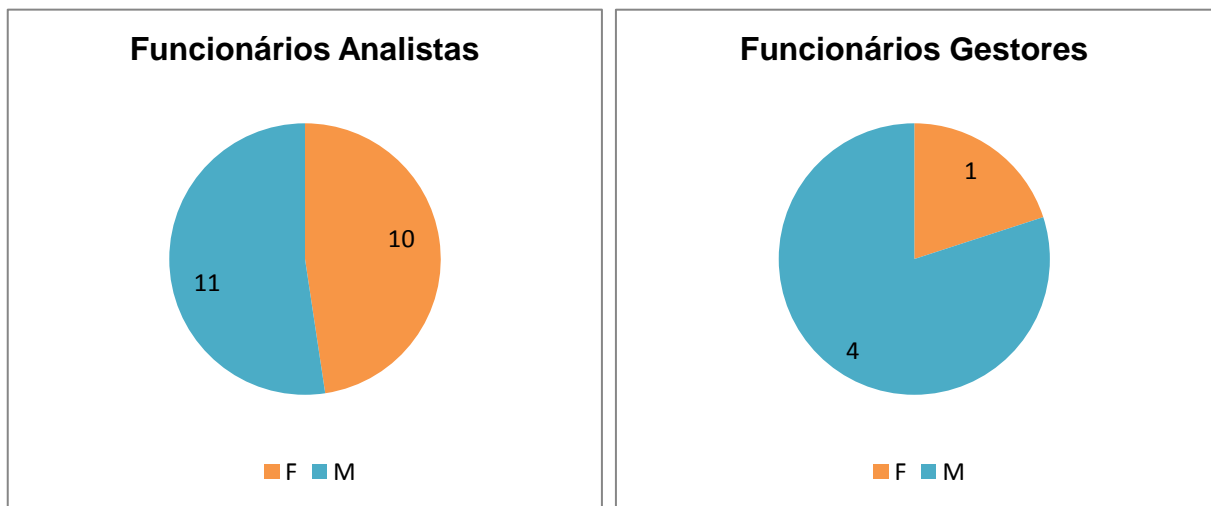
## 6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

### 6.1 SUJEITOS DE PESQUISA

Neste estudo realizou-se pesquisa qualitativa com 26 funcionários de uma Instituição Financeira Cooperativa. Dentre eles, 21 colaboradores ocupavam o cargo de analistas – de Junior a Sênior – e cinco ocupavam a posição de gestores de equipes.

Dos 26 entrevistados, a amostra manteve-se parcialmente igualada no que diz respeito ao sexo dos analistas. Foram dez pesquisas aplicadas em mulheres e onze homens entrevistados. Ao passo que, quando as entrevistas foram realizadas com gestores, o quadro de mulheres reduziu significativamente, demonstrando certa discrepância entre homens e mulheres em cargo de gestão na organização estudada, os quais foram representados por quatro e uma entrevistas, respectivamente, conforme quadro de comparação abaixo.

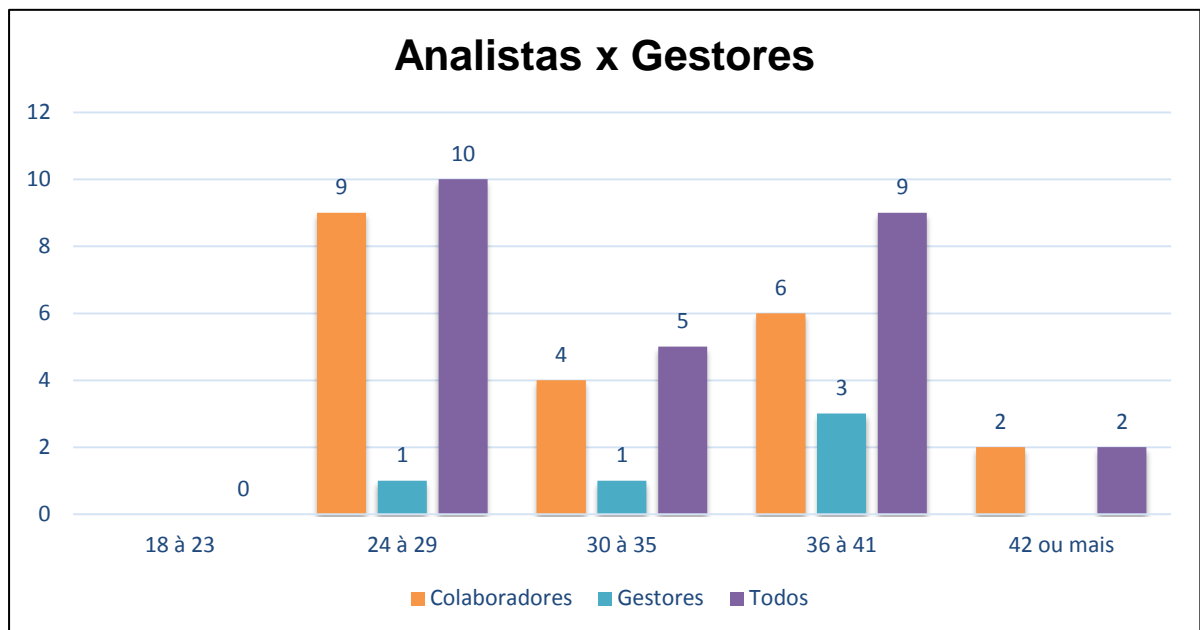
**GRÁFICO 1** Sexo dos Funcionários Analistas e Gestores



Fonte: Dados demográficos das entrevistas qualitativas aplicada pela autora.

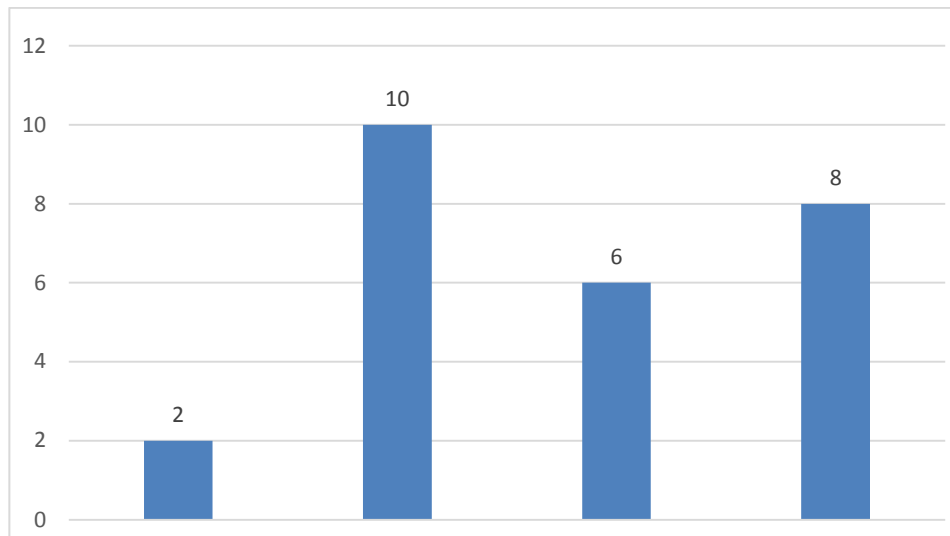
Em relação à idade dos participantes das pesquisas, obtivemos uma escala larga de idade. Dentro do grupo que participou das entrevistas não foram encontrados colaboradores que possuíssem de 18 a 23 anos de idade, entretanto, dez colaboradores possuíam dentre 24 a 29 anos, demonstrando uma elevada parcela de jovens empregados na empresa. Cinco pesquisados estavam na casa dos 30 a 35 anos de idades, sendo que dentre eles, três eram gestores. Nove estavam completando de 26 a 41 anos, e por fim, apenas dois entrevistados tinham 42 anos ou mais, como podemos observar no gráfico logo abaixo.

**GRÁFICO 2** Comparativo de Idade dos Colaboradores



Fonte: Dados demográficos das entrevistas qualitativas aplicada pela autora.

No quesito demográfico de tempo de serviço prestado a organização, os colaboradores entrevistados eram bem distribuídos, vide GRÁFICO 3.

**GRÁFICO 3** Tempo de Organização

Fonte: Dados demográficos das entrevistas qualitativas aplicada pela autora.

Responderam às perguntas dois funcionários que estavam na empresa há apenas doze meses. Já o período de tempo trabalhado de treze a 36 meses foi o com maior fatia de pesquisados, obtendo dez colaboradores, seguido logo abaixo por oito colaboradores que estavam na organização de 72 meses ou mais, e seis empregados que estavam de 37 a 71 meses.

Esses foram os dados demográficos apontados nas pesquisas realizadas com 26 colaboradores da organização. A partir deles, analisou-se certa relação entre idade dos entrevistados e as respostas obtidas.

## 6.2 TRANSMISSÃO DE VALORES ORGANIZAÇÃO-FUNCIONÁRIO

Para conseguirmos analisar a efetividade da transmissão de valores da organização, bem como de que maneira ela passava aos colaboradores tal assunto, foi perguntado aos 26 entrevistados, uma série de questões a respeito da vivência deles na instituição.

A primeira delas questionava aos entrevistados se eles conheciam os valores da empresa, e logo após, se eles saberiam citar ao menos um. No primeiro momento, parcela predominante dos entrevistados testemunhou conhecer, para poste-

riormente, citar os valores. Somente quatro colaboradores sabiam citar de cabeça três valores, o restante, citou um ou dois. Contrastando com a maioria das respostas, dois funcionários apontaram logo no início não saber nenhum dos valores da Instituição. O que pudemos perceber, é que os colaboradores não estavam ligados a esses valores da maneira como os mesmos eram escritos, mas na grande maioria, sabiam alguns pontos que conectassem aos valores, como transparência, ética e respeito à integridade e as normas.

Buscando conhecer como que a instituição financeira cooperativa transmitia os seus valores para os seus colaboradores, perguntou-se aos empregados de que maneira eles haviam sido apresentados a esses valores. Três formas foram as mais citadas. A primeira delas é o Jeito Organização de Ser – treinamento que todos os colaboradores devem realizar ao entrar na organização, o qual apresenta a empresa como sistema, hierarquias, valores e missão. Logo em seguida, apontaram que foram apresentados na primeira visita ao local, por meio do quadro com os valores da instituição, situado na entrada de um dos prédios do complexo. O terceiro ponto bastante lembrado foi no site da organização, quando os colaboradores se interessaram em trabalhar nela, buscaram conhecer a empresa via seu endereço na web e encontraram os valores ali expostos.

No entanto, um dos colaboradores respondeu que não se lembrava de ter sido apresentado a algo específico, como podemos ver na seguinte fala: “Não me lembro de ser apresentada aos valores, pelo menos em nenhum momento foi dado enfoque a somente os valores da organização”. Tal informação, demonstra que nem todos os colaboradores são atingidos pelos meios mais utilizados acima, se não é dado um enfoque específico ao que está se querendo passar.

Para entendermos se a organização disponibiliza meios de fácil acesso ao objeto desse estudo para os seus colaboradores, perguntou-se aonde que os funcionários poderiam encontrar os valores da organização. Parte significativa dos questionados apontou o mesmo quadro já citado anteriormente, no interior de um dos prédios, juntamente como o sistema de Intranet de acesso à todos os colaboradores da organização. Além disso, outros meios foram apontados por colaboradores diferentes, como “Encontram-se de fácil acesso, pois os coloco na minha estação de trabalho”, bem como o “kit de boas-vindas” – material entregue no dia de admissão

do funcionário, contendo uma cartilha com os valores, missão e princípio, normas internas, maneira de se vestir e etc – o qual foi lembrado por um colaborador.

Diferentemente do acima exposto, um número ínfimo de empregados, respondeu que nunca haviam se deparado com essa situação, pois nunca tiveram interesse nem necessidade de procurar onde poderiam encontrar os valores da organização. Corroborando para tal pensamento, um colaborador apontou a necessidade de melhorar tal acesso, sugerindo que fosse dado maior enfoque a essa transmissão dentro da organização.

Visando apontar se a organização era engajada em passar e repassar essas informações, questionou-se aos entrevistados se existia alguma ratificação dos valores da organização ao longo das suas carreiras na empresa, e de que forma isso acontecia. Boa parte dos empregados apontou os treinamentos realizados dentro do Banco, presenciais e em EAD – Ensino à Distância-, como a principal maneira. Dentro desses treinamentos, foram apontados novamente o Jeito Organização de Ser, e as suas continuações, como Jeito de Ser no Atendimento, No Negócio, Crescer e Pertencer. Além disso, foram lembrados momentos como a palestra “Café com o presidente”. Todavia, seis colaboradores manifestaram-se de maneira contrária ao primeiro grupo, informando novamente que nunca houve nenhuma forma específica para os valores, e que não houveram ratificações.

Em seguida, buscou-se conhecer quantas vezes os colaboradores haviam participado dessa ratificação. As respostas variaram de um a cinco em grande parte dos entrevistados, ao passo que dois colaboradores responderam não ter participado de nenhum, enquanto dois colaboradores fugiram consideravelmente da média, e apontaram quinze e vinte cursos, respectivamente.

A fim de analisar se os colaboradores observavam a empresa aplicando os seus valores no cotidiano, e se ela buscava agir conforme os mesmos, foi perguntado se os colaboradores observavam a Instituição aplicando esses valores na forma de atuar, e de que maneira. Massivamente, foi respondido que sim, obtendo algumas variações.

As respostas foram diferenciadas e ricas para análise. Pró-organização, apontaram que a empresa aplicava valorizando os associados e os funcionários, dando oportunidades aos dois grupos para que eles pudessem crescer pessoalmente e

profissionalmente. Além disso, apontou-se que a organização é a única Instituição Financeira em diversos municípios do Brasil, demonstrando a preocupação com a sociedade como um todo, mesmo naqueles municípios onde o resultado que seria financeiramente desejado, não seja o realizado. Outro ponto positivo, foi a transparência com que a organização toma as suas decisões e lidera os seus negócios, informando que os colaboradores sempre estão cientes do rumo que a organização deseja tomar, pois está estrategicamente ligada aos valores e missão.

Todos os pontos acima citados vão a favor da ideia de Martins (2013), o qual afirma que a organização deve obter qualidade em um quesito que seja maior que ela mesma, e que interfira na vida de outras pessoas, não só as que trabalham na organização. Isso apresenta-se na preocupação com o desenvolvimento das sociedades e a valorização com os quesitos ambientais, como sustentabilidade e melhora da qualidade de vida da sociedade.

Contra a organização, apontou-se que a Instituição buscava aparentar os seus valores e embuti-los na mente dos funcionários, forçando-os a acreditar em uma realidade de transparência, objetividade, preocupação com próximo, que não existia. Além disso, alguns colaboradores apontaram o individualismo imperando na empresa, e que a valorização e eficiência do próximo, deveria ser melhor desenvolvido e explorado dentro da organização.

Pudemos observar com as perguntas acima respondidas, que a organização desenvolve diversos meios de apresentação dos valores da organização aos seus colaboradores. Ainda, a ratificação dos valores da empresa ocorre de maneira não específica, encontrando-se dentro de treinamentos e cursos os quais os objetivos são outros, citando-os somente a título de lembrança, não fixando-os assim, na memória dos colaboradores.

Analisamos também, que significativa parte dos colaboradores conhece os valores da empresa de forma superficial, não estando com eles em mente na hora que necessitam utilizá-los, como responder a um questionamento, por exemplo. Tal fato, demonstra relativa não efetividade das maneiras encontradas pela empresa de interagir com o seu colaborador, como o quadro que está no hall do prédio, mas que nenhum dos pesquisados realmente para por um instante para analisá-los.



Após as entrevistas, sugere-se particularmente a este ponto, que a empresa adote workshops, no modelo gestores-colaboradores, para que possam lembrar os valores da Instituição e discuti-los na sua aplicabilidade no dia-a-dia. Tal ação, colocaria os funcionários a interagir com os valores da organização, podendo vivenciá-los mais efetivamente. Para Carlos Miranda - presidente e fundador do fundo de Private Equity BR Opportunities, mestre em administração de empresas pelo IBMEC RJ e co-autor do livro “Empresas Familiares Brasileiras” -, empresas que pregam valores mas não os evidenciam em suas atitudes, causam desconfiança entre funcionários, organização e clientes. Ao contrário, empresas as quais os colaboradores vivenciam os valores dentro da organização, sabem o que esperar no seu cotidiano, proporcionando confiança e comprometimento. Ainda, indica-se que a empresa desenvolva cursos à distância que tenham como tema específico os valores e pilares que sustentam e norteiam a organização, mantendo um período cíclico de realização, como por exemplo de seis em seis meses.

Ainda, foi constatado que os funcionários que apontaram não conhecer os valores da organização, ou que não sabiam citá-los, foram os entrevistados mais jovens. Tal fato, poderia ser um indicativo que na juventude atual, os valores de uma organização não estão entre os aspectos essenciais em uma organização.

Para solucionar tal *gap* entre os valores da organização e os funcionários jovens, propõe-se que a organização invista em estudos elaborados para esse público, que busque no mercado uma consultoria que aponte qual a falha, se existente, na transmissão desses valores, bem como de que maneira alcançar esses funcionários.

Observou-se por último, que os colaboradores obtinham visões diferentes quanto a aplicabilidade desses valores no cotidiano na empresa. Divididos, uns demonstraram que a organização realmente é engajada em agir ao encontro com os valores pregados, como ações que visem o bem estar social e econômico de diversos locais do Brasil, ao passo que outros apontaram falhas como individualismo e pouca valorização do próximo.

### 6.3 A IMPORTÂNCIA DOS VALORES SOB VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Para iniciarmos a descoberta acerca da importância dada aos valores da Instituição Financeira Cooperativa pelos funcionários, optou-se por identificar se esses valores já eram conhecidos pelos futuros colaboradores, e qual a motivação para trabalhar em uma empresa Cooperativa. Os entrevistados apontaram que a motivação para iniciar uma jornada de trabalho na organização estudada, foi prioritariamente o salário. Fatores como localização e possibilidade de crescimento apareceram logo em seguida.

Também foram lembrados por poucos colaboradores a motivação pela Marca da Organização, bem como estar constantemente entre “as melhores empresas para se trabalhar” - divulgação da revista Exame. Ainda, poucos colaboradores, se comparado aos 26 entrevistados, relataram buscar entrar na empresa devido os seus valores e objetivos perante a sociedade e aos seus trabalhadores.

Logo, percebeu-se que antes de entrar na organização, significativa maioria dos entrevistados não tinham conhecimento sobre os valores da organização. Tais funcionários foram motivados, principalmente, pela proposta salarial apresentada, a qual mostrou-se diferenciada do mercado.

Nas teorias de, Maslow - Hierarquia das Necessidades - e Herzberg - Fatores de Higiene-Motivação, pode-se entender melhor o motivo dessa escolha. Nessas teorias, o que motiva o indivíduo são as necessidades básicas e as quais cada ser almeja alcançar. Seres humanos estarão motivados caso as necessidades básicas estejam supridas, bem como as necessidades de pertencimento, de reconhecimento e de auto realização, satisfeitas.

O salário torna-se então, um fator motivacional. Mesmo que indiretamente, visto que a partir dele as pessoas conquistarão os seus bens e poderão realizar seus sonhos – como casa própria, viagens, entre outros -, e obterão status e a sua visão de felicidade. Dessa forma, o salário contribui diretamente às necessidades, como de pertencimento a um grupo ou classe social, de estima e de auto realização.

Após o primeiro momento de entender a motivação dos colaboradores, a entrevista buscou questionar os colaboradores, se os seus valores pessoais e os da organização haviam se tornado mais similares de acordo com o tempo, a fim de apontar se de fato ocorreu a internalização dos valores propostos pela organização.

Os entrevistados se encaixaram em dois grandes grupos. O primeiro respondeu que sim, os seus valores pessoais se misturaram com os da empresa. O segundo grupo, apontou que os valores tinham se tornado mais similares em partes, visto alguns valores não ter aplicabilidade pessoal, como “preservar a natureza cooperativa”. Ainda afastados das metades, três funcionários relataram não ter interferência alguma os valores da empresa nos seus valores pessoais – demonstrando certo distanciamento organização/funcionário.

Um dos pontos interessantes na questão supracitada é o paradoxo entre as afirmativas de os valores terem se tornado mais similares, e o baixo número de entrevistados que souberam de fato responder mais que dois valores no subcapítulo acima, quando perguntados quais eram os valores da organização. Acredita-se que tal oposto de respostas, deve-se aos colaboradores estarem conscientes dos valores de natureza cooperativa, como respeito ao próximo, transparência e ética, busca por desenvolvimento de uma sociedade mais saudável, no entanto não estarem conectados aos valores da organização, em específico.

Para podermos acrescentar um dos pilares que norteiam este estudo, o qual é a importância da internalização de valores em uma instituição financeira cooperativa, questionou-se aos colaboradores se os valores da organização tinham algum significado para eles. Para Mayo (1945), as organizações devem prestar atenção nos sentimentos dos seus funcionários, visto acarretarem diretamente na sua produção.

Massivamente, os funcionários apontaram que os valores da organização não só tinham significado, como eram de fato parecidos com os seus pessoais. Valores como ética, respeito ao próximo, valorização do próximo (família e amigos), passados por suas famílias na criação de cada um deles.

Ainda, um dos entrevistados analisou da seguinte forma:

“Sim, os valores da empresa e, principalmente, a maneira como os valores são tratados, indicam a relação da empresa com seus colaboradores, clientes e sociedade. Ver que a empresa se preocupa em agir de acordo com os seus princípios, é importante.”

Em contraponto, alguns colaboradores responderam que apesar do significado, os valores tinham alguma dificuldade quando colocados de frente com a realidade corporativa. Como exemplo, um dos funcionários salientou que: “Sim, ti-

nham significado, o problema é que era frustrante tentar colocá-los em prática dentro da organização, enquanto os outros não o faziam”.

Ainda, para enriquecer o ponto contrário, foi dito que: “Têm, mas os reconheço como sendo um pouco genéricos e distantes da realidade do Banco”. “Ainda tenho o valor do resultado muito mais forte do que o do cooperativismo”. Tais afirmativas demonstraram que apesar de terem significado e terem uma missão a qual aparentemente todos considerem correta e inquestionável, a conectividade entre os valores da organização e os pessoais nem sempre se dá de forma clara e natural. Alguns colaboradores continuavam com os seus valores pessoais, já existentes antes de adentrarem na organização, muito mais fortes que os propostos pela empresa, quando os mesmos não eram similares.

Perguntou-se aos entrevistados se os valores da organização serviam de referência para a sua conduta diária no trabalho, pois conforme afirmou Thévenet (1992) no segmento psicológico do comprometimento, os valores estão intimamente ligados a forma de pensar e agir das pessoas. Na pesquisa realizada, todos os colaboradores afirmaram aplicar todos ou alguns dos valores da empresa no seu jeito de ser e agir no período de trabalho.

Foram três as respostas dominantes. A primeira delas foi que os funcionários costumavam aplicar os valores valorizando as pessoas a sua volta, não só nas entregas de trabalho, mas no jeito de ser de cada indivíduo. Logo em seguida, apareceram as respostas de transparência e ética, que segundo alguns dos colaboradores, eram essenciais para nortear o trabalho, visto conhecerem aonde estavam na meta, e aonde tinham que chegar. Por fim, as normas internas foram citadas como sendo cruciais, visto que “se o funcionário não está satisfeito com os padrões internos da organização, ele deve procurar outro local para trabalhar e ser feliz”, conforme dito por um dos entrevistados.

A fim de mensurar o grau em que os funcionários analisavam os valores da instituição e se estavam agindo de acordo com eles, questionou-se o quanto ao longo do tempo os colaboradores refletiam sobre os valores da organização. Foram dois grupos dominantes separados entre os que responderam que refletiam muito pouco, ou nunca, e os que afirmaram refletir sempre.

Aqui, percebeu-se que os funcionários que responderam que refletiam bastante, eram os mesmos que já consideravam os valores similares aos seus antes de entrar na organização. Do mesmo modo, os que responderam que nunca, ou muito pouco pensavam sobre eles, eram os mesmos funcionários que diziam que os valores da organização não tinham interferência nos seus pessoais, bem como os que colocaram que nem a própria organização agia de acordo com os seus valores.

Com o propósito de verificar se os valores da organização estavam intrínsecos aos funcionários e, se eles os expandiam a outras áreas da sua vida, foi perguntado aos colaboradores se costumavam agir fora do expediente de acordo com os princípios da organização. Apenas quatro colaboradores afirmaram não ver relação em como eles poderiam aplica-los no seu cotidiano, demonstrando que provavelmente, eles não os aplicavam no seu cotidiano. Os demais entrevistados, afirmaram aplicarem alguns ou todos os valores da organização na sua rotina fora do serviço.

A grande maioria dos entrevistados expôs que normalmente agia conforme os valores quando estava em casa, valorizando a sua família, a evolução dos seus filhos, os momentos especiais com as(os) esposas(os). Outros, ainda argumentaram respeitar a individualidade daqueles com quem conviviam. A transparência na forma de agir também esteve entre as respostas mais vistas. Porém, um dos colaboradores, argumentou que não aplicava os valores como os nomes propriamente ditos, como estavam escritos e decretados. Tal funcionário respondeu da seguinte maneira:

“Acredito que sim, pois por estarem conectados as minhas crenças, são hábitos do meu dia a dia. Entendo que a forma de cumprimentar os outros, de promover atos e clima positivos, respeitar as diferenças e necessidades das pessoas, não procurar levar vantagens sobre outras pessoas, auxiliando nosso próximo quando necessário, são pequenas ações que acabam por expressar os valores da organização e os meus.”

Segundo Linton (1945), existe um sistema chamado de valor-atitude, no qual ele afirma que os valores são os pilares do comportamento das pessoas. Segundo ele, os comportamentos que estão de acordo com os seus valores, geram aprovação, e os que se encontram em desacordo, reprovação.

Com intenção de obter a outra visão sobre, e de que maneira as ações dos empregados eram percebidas, questionou-se aos gestores dos grupos entrevistados se eles percebiam que os valores da organização faziam parte do comportamento

dos membros das suas equipes. Dos cinco entrevistados, três gestores declararam que todos os seus subordinados estavam ligados aos valores da organização, e, por causa desta harmonia, agiam de acordo com as crenças da empresa.

Em contraste aos gestores supracitados, outro coordenador reiterou que os seus analistas se comportavam conforme os pilares da organização, todavia, existiam momentos em que os funcionários esqueciam destes valores, e passavam a comportar-se de maneiras que iam de encontro aos valores, como não respeitar os colegas, pré-julgando as suas atitudes, não ser ético e transparente, tentando sobressair-se sobre outros colegas, ou mesmo fazendo intrigas.

Para o último gestor, alguns funcionários tinham como intrínseco às suas atitudes os valores da organização, entretanto, nem todos os seus colaboradores estavam em concordância com esses dogmas. Tal gestor testemunhou que conseguia distinguir os dois tipos de funcionários, entretanto, como eram funcionários que entregavam o acordado, respondiam satisfatoriamente aos objetivos da empresa, além de não ter substitutos no mercado, optava por mantê-los em sua equipe.

Neste objetivo, pudemos identificar que os valores da organização não eram um dos fatores decisivos para os indivíduos escolherem trabalhar na organização. Fatores como o salário e localização eram muito mais significantes na hora da escolha.

De outra maneira, grande parcela dos colaboradores afirmou que os seus valores e os da organização haviam se tornado mais similares ao longo do tempo. Ademais, que tais valores tinham significado pessoal para cada um dos funcionários, de maneira que interferia no modo de agir, dentro e fora da organização.

Já na visão dos gestores, nem todos os seus funcionários consideravam os valores da organização elementares. Muitos funcionários agiam de acordo com os seus próprios valores de vida, preocupados exclusivamente em se agradar.

Por fim, observou-se que, mais que o valores estáticos, os indivíduos identificavam-se com a forma de agir no cotidiano, que expressava-se na maneira de cumprimentar e dar bom-dia às pessoas, da forma com que davam e prestavam atenção nos outros, na maneira que tratavam a sua família e amigos, respeitando a individualidade do outro, além de ser uma pessoa ética e transparente com as suas verdades.

Já que os colaboradores tendem a agir de acordo com os seus valores pessoais, como visto logo acima, bem como observarem os valores como não estáticos, aconselha-se que a organização pratique mais ações que evidenciem essa “maneira de ser” da empresa. Como por exemplo, organizar ações para que seus colaboradores pudessem ser voluntários para entregar alimentos em alguma comunidade carente, ou então incentivar que os funcionários distribuam nessas comunidades os agasalhos arrecadados na campanha do agasalho (a qual já é incentivada na organização), ou promova a arrecadação de brinquedos a serem distribuídos pelos próprios funcionários voluntários no Natal.

Tal conselho, acarretaria em um funcionário que observa a organização incentivando na prática os seus colaboradores a vivenciarem a preocupação com a sustentabilidade e sociedade a que estão inseridos, como está formalizado nos seus pilares. Agindo dessa forma, o funcionário passaria a observar a empresa como atuante ativa nessas sociedades, criando, assim, um vínculo entre os seus valores e os seus funcionários.

#### 6.4 COMPROMETIMENTO x QUALIDADE NO SERVIÇO PRESTADO

Com interesse de analisar a percepção do funcionário quanto ao seu próprio comprometimento perante à organização, questionou-se aos entrevistados se eles consideravam-se colaboradores comprometidos com a empresa. Dos 26 entrevistados, 23 garantiram estar de fato comprometido não só com os valores da organização, mas com as suas entregas e projetos.

Contudo, três empregados demonstraram-se contrariados com a ideia de estar comprometido. Um deles apontou que, atualmente, não estava comprometido com a organização, por achar que a organização não estava comprometida com ele. Para este colaborador, a reciprocidade em comprometimento colaborador-empresa, era inegociável, devendo existir sempre.

Para o segundo contrariado, o que estava faltando na organização atualmente, era “as pessoas vestirem a camisa”, e objetivar dar o máximo de si para que

não só as atividades e entregas, mas o bom clima empresarial, melhorasse a cada dia. Por último, um dos colaboradores demonstrou não importar-se com a maneira da organização agir ou pensar, pois segundo ele “o comprometimento é com o meu trabalho, com o meu desenvolvimento para o futuro. Não sei em que organização vou estar no dia de amanhã, mas sei que terei executado e construído um currículo sólido para buscar alcançar as minhas metas profissionais e econômicas”.

Visando entender como os colaboradores comprometidos se demonstravam engajados no seu trabalho, perguntou-se de que maneira poderia ser visto este comprometimento. Um número significativo de colaboradores apontou buscar entregar as suas tarefas e atividades o melhor possível, pois quanto melhor para a empresa, melhor seria para o próprio colaborador e vice-versa. Tais colaboradores demonstraram acreditar que a organização era passível de melhora constante, como um todo.

Tais afirmativas corroboram com o exposto por Heskett (1994) na sua cadeia de lucro-serviço. Nesta cadeia, à medida que a empresa aumenta a infraestrutura e a valorização humana, a satisfação dos funcionários melhora, aumenta a produtividade dos seus funcionários como consequência, gerando lucro. Se pensarmos que como sistema cooperativo, a organização divide tais lucros, o ganho será tanto para empresa, como para colaborador.

Outras afirmações surgiram diversas vezes, como o sentimento de pertencimento, de prazer e orgulho em trabalhar na organização. Também foram citadas a responsabilidade e a dedicação com que executavam as suas atividades. Apareceram também a motivação para trabalhar todos os dias, além de valorização do trabalho e esforço próprio, da organização e dos colegas.

Tais testemunhos, demonstram que a Pirâmide das necessidades proposta por Maslow (1970), está diretamente ligada aos sentimentos dos colaboradores. Após terem as suas necessidades básicas atingidas, passaram a sentir necessidade de pertencimento, também valorizaram o sentimento de estima, ou seja, a necessidade de reconhecimento próprio e dos outros. Para Maslow, as necessidades acima atingidas, os indivíduos acham-se confiantes e capazes, buscando a última das necessidades, a auto realização.



Indagou-se aos entrevistados a respeito das suas opiniões sobre todo empregado dever buscar atingir os objetivos da organização. Todos responderam concordar com tal afirmação, porém, as respostas foram variadas e ricas em conteúdo para este estudo. Foi citada a importância da identificação com a organização, ligação essa que gerava sucesso e crescimento mútuos na visão desses colaboradores, bem como o dever em haver sinergia entre o que a organização leva como essencial e o que o colaborador tem como prioritário em sua vida. Para esses funcionários todos acabam “ganhando”. Outros ainda apontaram, que se não existisse tal alinhamento supracitado, as pessoas deveriam sair da organização, e buscar outra a qual estivesse em conformidade com a sua maneira de agir e pensar.

Novamente nesta pergunta, apontou-se o dever de reciprocidade entre instituição-funcionário. Para esses empregados, a empresa deveria se comprometer em fazer o seu papel, o qual seria, valorização pessoal e econômica, infraestrutura adequada para o desenvolvimento do trabalho e clima organizacional leve, transparente e cooperativo.

No entanto, conforme Herzberg (1959), tais fatores supracitados pelos colaboradores, são fatores que não deixam a insatisfação se apresentar. Para gerar a verdadeira motivação e comprometimento, o funcionário deve receber desafios e ser estimulado a desenvolver-se.

Para outros, esforçar-se para atingir os objetivos da organização, significava esforçar-se para atingir primeiramente os seus objetivos, levando assim a entrega de melhor qualidade, valorização e satisfação pessoal. Por fim, pôde-se observar que apareceram os valores da organização intrínsecos às respostas de alguns colaboradores, os quais testemunharam que “como donos do próprio negócio em que trabalho, eu estaria me prejudicando, pois entregaria menos. Por consequência, a organização não atingiria os resultados esperados, e eu embolsaria menos dinheiro.” Lembrando que um dos princípios do cooperativismo diz que o colaborador é associado, e como tal ele faz parte do negócio, sendo também dono de tudo aquilo que é lucro ou perdido.

Em complemento a pergunta anteriormente realizada, e para compreender se os funcionários realmente se esforçavam, e quais eram as percepções sobre o clima organizacional, sondou-se indiretamente os entrevistados se eles viam nos

seus colegas de trabalho o esforço para que a instituição obtivesse os melhores resultados possíveis. O que se percebeu foi certa incongruência entre as afirmativas sobre comprometimento e objetivos da organização, acima comentadas, e as testemunhadas particularmente nesta questão.

A esse questionamento, os funcionários afirmaram que somente parte dos seus colegas demonstrava se esforçar e objetivar entregar os seus deveres com dedicação. Grande parte dos entrevistados colocou que no momento, não via em nenhum colaborador a sua volta, motivação e dedicação para com a empresa. Relatarem ainda, que na sua gerência, todos estavam pensando desta maneira, visto as obrigações da organização não serem cumpridas como deveria – como contratar mais funcionários quando três gestantes ficam grávidas na mesma equipe e etc.

Outro ainda relatou que na sua área, observava que seus colegas tinham apenas a visão de execução das tarefas, e não estrategicamente do negócio. Também citou-se o conflito entre “o que seria melhor para mim versus o que seria melhor para a empresa”, pois os companheiros de equipe notavam que os demais colaboradores só tinham atitudes para se sobressair sobre os outros, fazendo atividades ou entregando apenas o que traria holofotes para si, ao invés de investir tempo e esforço em atividades básicas, que não acarretariam em reconhecimento.

Apenas cinco colaboradores atestaram que enxergavam em todos os seus colegas de trabalho comprometimento com a empresa e com os seus colegas a ponto de esforçarem-se mais e entregarem algo de melhor qualidade. Uma dessas colaboradoras sustentou que:

“[...] um dos muitos diferenciais desta organização em relação as demais, é que os meus colegas de trabalho de fato trabalham em equipe, esforçando-se não só por eles mesmos, mas pelos companheiros também. Aqui, tenho colegas parceiros e trabalho em um ambiente leve, onde a cobrança é vinda da maneira correta e das pessoas que possuem função para tal.”

Para esses últimos colaboradores, eles estariam trabalhando em uma organização “boa para se trabalhar”, conforme Kets de Vries (2001). Nestas empresas em que os valores das pessoas e a cultura da organização estão interligados, ocorre o comportamento organizacional diferenciado, gerando respeito pelo indivíduo, confiança nos colegas, inovação, entre outros.

Com intenção de analisar a visão dos gestores sobre o comprometimento dos seus funcionários, foi perguntado mais três questões àqueles entrevistados que

obtinham cargos de gestão. A primeira delas foi se, na visão de gestor, ele considerava a sua equipe comprometida. Todos os cinco entrevistados afirmaram que acreditavam que as suas equipes eram comprometidas com o trabalho a ser desenvolvido. Entretanto, colocaram não saber por que motivo, se isso devia-se aos valores da organização estarem em conformidade com os pessoais, se o motivo era o compromisso pessoal com o próprio crescimento, ou por causa do bom clima organizacional.

O segundo questionamento foi acerca de que maneira os gestores percebiam esse comprometimento no cotidiano, como ele podia ser notado. O primeiro gestor afirmou que era percebido à medida que as pessoas da sua equipe eram integradas, respeitavam a individualidade uma das outras e, além disso, cooperavam entre si.

Para o segundo gestor, ficava claro o comprometimento de seus funcionários por causa do bom desempenho nas suas atividades, entregando bons trabalhos, dentro do prazo prometido. O seguinte, apontou que além do bom clima organizacional gerado na equipe, ainda era possível perceber entregas com padrões de qualidade significativamente elevados.

Outro gestor, apontou que “todos os meus funcionários, comprometidos com o seu trabalho, desempenham uma dedicação acima do normal, facilmente distinguida daqueles que não são comprometidos”. E, o último gestor, declarou que seus funcionários comprometidos demonstravam foco e qualidades no atendimento das suas atividades e tarefas diárias. O comprometimento dos funcionários acima referenciados, e a forma como eles a demonstram, podem ser classificados como comprometimento afetivo, que para Rego e Souto (2004) motiva os colaboradores a terem um desempenho mais elevado, contribuindo para os objetivos da organização.

Finalizando o questionário, questionou-se aos gestores se eles acreditavam que uma equipe comprometida entregava serviços de melhor qualidade, e de que maneira isso se apresentava. Todos afirmaram enfaticamente que concordavam com tal questão. Para eles, pessoas que estavam comprometidas com elas mesmas e com a organização na qual trabalhavam, entregavam um serviço de qualidade infinitamente superior ao de funcionários desmotivados. Afirmaram que quando

comprometidos, os funcionários tinham disposição, iniciativa, gostavam de ser criativos e propor melhorias nos processos e projetos.

Além do supracitado, os gestores asseguraram que verificavam o comprometimento no comportamento diário, pois conseguiam observar empenho e dedicação dos seus funcionários. Outro ainda afirmou que, entregando serviços de melhor qualidade, sentiam-se orgulhosos tanto deles mesmos, como do gestor e da organização em que estavam trabalhando. A partir do comprometimento, os colaboradores começavam a entender melhor o seu papel dentro da organização, e passavam a compreender a sua importância para o sistema.

Por último, um dos gestores observou que refletia diretamente na qualidade do serviço, quando o funcionário estava motivado. No entanto, em condições adversas, como o funcionário não estar na função adequada, em que ele faça o que saiba fazer, ou à medida que não tenha orientação satisfatória, tal melhora não ocorria. Fica claro nesta última resposta, que o gestor entende que o sucesso do seu funcionário passa pela qualidade e bom desempenho do seu gestor.

Em uma visão geral das perguntas deste objetivo, observou-se que elevada parcela dos funcionários da organização considera-se comprometido com a empresa. Isso demonstrava-se à medida que tentavam executar as suas tarefas da melhor maneira possível e sentiam prazer e orgulho em trabalhar naquela instituição, conforme testemunhado pelos próprios colaboradores.

A maioria dos funcionários afirmou que todo empregado deve se esforçar para que a organização atinja os seus objetivos, e que eles mesmos se esforçam. No entanto, apareceu constantemente que o comprometimento entre funcionário e organização deve ser recíproco. Para os colaboradores, eles foram contratados para entregar as suas atividades. No entanto, se existe uma conexão entre os valores do indivíduo e da organização, gerando maior comprometimento, as suas atividades são desempenhadas de forma melhor. Do mesmo modo, a organização também deve se sentir conectada ao seu funcionário, sendo transparente, oferecendo uma infraestrutura para execução do trabalho, oportunizando o crescimento e a valorização dos trabalhadores.

Neste quesito, buscou-se informações com a organização a fim de verificar se obtinha conhecimento e se praticava alguma medida para que pudesse atender

aos anseios dos seus funcionários. A organização argumentou realizar pesquisas de clima, a orientar os gestores a identificar e dar sugestões, junto com os seus funcionários, para a melhoria de tais anseios, nos grandes e pequenos grupos, de forma a atender e buscar melhorar a qualidade de vida do seu funcionário.

Entretanto, apesar de a maioria dos colaboradores afirmarem estar comprometidos com a organização, os mesmos apontaram que nem todos os seus colegas também estavam. Para os entrevistados, muito companheiros de equipe não pensavam no todo da equipe e da organização, pensando somente no seu crescimento pessoal.

Para os gestores, os seus funcionários demonstravam comprometimento, e isso refletia-se diretamente na qualidade do serviço prestado. Colaboradores comprometidos com a organização demonstravam foco, respeito e valorização aos outros, criatividade nos processos e projetos, entregando um serviço de maneira diferenciada, com elevada qualidade ao serviço dos demais.

Comparando a visão dos funcionários com a dos gestores, percebeu-se que os colaboradores agregam às suas atividades diárias o seu empenho, juntamente com o prazer e orgulho em trabalhar na organização, entregando assim, sob a visão deles, um serviço de melhor qualidade quando comprometidos. Para os gestores, o comprometimento demonstra-se na qualidade do serviço entregue de modo que as tarefas são entregues com maior agilidade e otimização do tempo, bem como com iniciativas criativas, dando solução aos pontos de atenção na rotina de trabalho.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar o quanto os colaboradores de uma Instituição Financeira Cooperativa estavam alinhados aos valores da organização, e se tal ligação era motivo de comprometimento e entregas de melhor qualidade.

Conforme as entrevistas realizadas, verificou-se que elevada parcela dos funcionários, estavam alinhados conforme os pilares da organização, e entendiam que a empresa agia em conformidade a eles. Ainda, os entrevistados apontaram agir no seu cotidiano conforme esses valores, demonstrando ética, transparência e valorização dos colegas.

Verificou-se ainda, que grande parcela dos funcionários estava comprometida com a organização, entregando serviço de melhor qualidade, podendo ser observada na criatividade em processos, foco no trabalho, otimização do tempo, entre outros.

Para os pontos analisados negativamente, foi sugerida algumas ações a fim de mitigar o possível distanciamento entre organização e funcionário. Na tabela abaixo, expomos qual o objetivo que queríamos analisar, o que pode ser constatado a partir das entrevistas realizadas com os colaboradores da empresa, e a sugestão para a organização.

| <b>OBJETIVO</b>  | <b>O QUE FOI VERIFICADO</b>   | <b>SUGESTÕES E PROPOSIÇÕES</b>   |
|--|---|--|
| - Verificar como os valores da Instituição são transmitidos pela organização aos seus colaboradores; | <ul style="list-style-type: none"> <li>- A organização transmite os seus valores de diversas maneiras, como cursos, apresentação de boas-vindas, quadro no hall de um dos prédios;</li> <li>- Ratificação de valores existe, porém supérflua e</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de workshops, para lembrar e discutir os valores da organização;</li> <li>- Desenvolvimento de cursos à distância que tenham como tema específico os valores e pilares</li> </ul> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>não específica;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores conhecem os valores de maneira superficial;</li> <li>- Os entrevistados jovens eram os menos conectados aos pilares da organização;</li> <li>- Organização age em parte conforme os seus valores, sob visão dos funcionários.</li> </ul>   | <p>que sustentam e norteiam a organização;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em estudos elaborados com foco no público jovem, bem como buscar consultoria que aponte os problemas e soluções com esse público.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar a importância atribuída pelos funcionários a esses valores;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os valores da organização não eram aspecto de decisão na hora de optar por esta organização;</li> <li>- Valores da organização e pessoais mais similares ao longo do tempo;</li> <li>- Valores tinham significado pessoal de maneira que interferia no modo de agir, dentro e fora da organização;</li> <li>- Muitos funcionários agiam de acordo com os seus próprios valores de vida, conforme observado pelos gestores;</li> <li>- Funcionários identificavam-se com a forma de</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização deve incentivar e organizar os seus funcionários a serem voluntários e praticarem ações sociais.</li> </ul>  |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | agir no cotidiano, como a maneira de cumprimentar os outros.  |   |
| - Avaliar se as pessoas comprometidas com os valores da organização apresentam serviços de melhor qualidade. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcionários comprometidos com a empresa.</li> <li>- O comprometimento entre funcionário e organização deveria ser recíproco;</li> <li>- Existindo conexão entre os valores do indivíduo e da organização, gera maior comprometimento, e as atividades são desempenhadas de forma melhor;</li> <li>- Companheiros de equipe não pensavam no todo da equipe e da organização, pensando somente no seu crescimento pessoal;</li> <li>- Colaboradores comprometidos entregam serviço de maneira diferenciada, com elevada qualidade ao serviço dos demais, sob visão dos gestores.</li> </ul> | - A organização já adota medidas como “pesquisas de clima”, a fim de conhecer os anseios dos colaboradores e procurar saná-los, como desenvolver e remunerar melhor seus funcionários, bem como melhorar a sua qualidade de vida no trabalho. |

A partir do estudo realizado, conseguiu-se responder à pergunta desta pesquisa à medida que identificou-se que a grande maioria dos colaboradores da organização são comprometidos com os valores da empresa, entregando um serviço de



melhor qualidade na visão dos próprios colaboradores e dos gestores da organização.

Ainda, para os funcionários que não são se encaixaram no perfil “comprometidos”, sugere-se que sejam adotados workshops, entre gerentes e funcionários, a fim de obter interação e discussão sobre os valores da organização. Também, indica-se que criem cursos à distância com conteúdo mais específicos sobre valores e propósitos da empresa, para gerar maior absorção do tema. Ademais, propõe-se que a organização realize um estudo adequado, bem como contrate uma consultoria que aponte a melhor maneira de ligar com maior sucesso os colaboradores mais jovens, aos valores da organização. E, por fim, que a instituição seja organizadora de eventos sociais, os quais os colaboradores sejam encorajados a participar.

Com as ações supracitadas, bem como com os resultados obtidos nas pesquisas realizadas, acredita-se que a organização está no caminho almejado em relação aos seus funcionários e futuro da organização. Com a implementação de pequenas ações (conforme sugerido acima), os valores e objetivos da empresa, tornar-se-ão cada vez mais intrínsecos aos seus colaboradores, proporcionando um número elevado de funcionários comprometidos, a ponto de alcançar melhores resultados, em consequência da melhora do serviço entregue.

## REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris. **Personality and Organization**, New York.: Harper and Row, 1957.

BELL, Daniel. **Exploring Factory Life**. Revista Commentary. Jan, 1947.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Curso: ênfase na elaboração d TCC de pós-graduação Lato Sensu**. São Paulo: Atlas, 2008.

CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento Humano em Administração de Empresas**. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações, 1982.

De SÁ, Maria Auxiliadora Diniz; LEMOINE, Claude. **EM MATÉRIA DE COMPROMETIMENTO NA EMPRESA, SÃO OS VALORES INDIVIDUAIS QUE CONTAM**.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRONROOS, C. **Service management and marketing: a customer relationship management approach**. 2. Ed. Inglaterra: John Wiley & Sons, Ltd,, 2000.

HENRIQUE, Luís. **Comprometimento Organizacional**. Disponível em:<  
<http://www.administradores.com.br/informese/artigos/comprometimentoorganizacioal/47281/>> Acesso em: 21 ago. 2010.

HERZBERG, Frederik et al. **Motivation to work**. New York: John Wiley Sons, Inc, 1959 (2a. ed.).

KETS DE VRIES, M. F. R. **Creating authentizotic organizations: well-functioning individuals in vibrant companies**. Human Relations, v. 1, n.54, p. 101-111, 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIKERT, Rensis. **New patterns of Management**. New York.: Mc. Graw-Hill, 1961.

LINTON, R. (1945). **The cultural background of personality**. Tr. fr. Le fondement culturel de la personnalité. Paris, Dunod, 1986, 138p.

MARTINS, Eduardo Paulo Ferreira. **Qualidade no serviço: O caso do setor bancário português**. Lisboa: Vida Econômica, 2013.

MASLOW, A.H. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row, 1970.

MAYO, Elton. **The Social Problems of the industrial civilization**. Boston: Harvard University, Graduate School of Business, 1945.

Mc GREGOR, Douglas. **The Human Side of the Enterprise**. Mc.Graw-Hill, 1960 pág. 53-57.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: CONFEBRAS, 2012.

MEYER, J. P. **Organizational commitment**. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. International Review of Industrial and Organizational Psychology, n. 12, p. 175-228, 1997.

MIRANDA, CARLOS. **Pequenas Empresas, Grandes Negócios**: Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI214840-17141,00-CHEGA+DESSE+PAPO+DE+NOSSOS+VALORES.html>>. Acesso em: 24/11/2014.

PAGNUSSAT, Alcenor. **Guia do cooperativismo de crédito: Organização, Governança e Políticas Corporativas**. 1 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

PAULINO, Raissa Dália; VASCONCELOS, Cláudio Ruy Portela; ALVES, Wellington; MOURA, Gerlane Maria Batista. **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÃO NÃO-GOVERNAMENTAL**. Qualit@s Revista Eletrônica ISSN 1677 4280 Vol.13. No 1 (2012).

PINCHOT, Gifford. **O PODER DAS PESSOAS: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para a conquista do mercado**. Rio de Janeiro: Campos, 1994.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. Disponível em: <[www.cooperativismodecredito.coop.br](http://www.cooperativismodecredito.coop.br)>. Acesso em: 22/05/2014.

REGO, Armênio; SOUTO, Solange. **A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro**. RAC, v.8, n.1, Curitiba: Jan/Mar. 2004.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro**. XXVII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Atibaia, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSONI, Thiago dos Santos. **INFLUÊNCIA DO CAPITAL HUMANO NO DESEMPENHO FINANCEIRO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA: A visão de seus executivos**. Porto Alegre, 2012.

SALINICK, G.R. **Commitment and the control of organizational behavior and belief.** In: STAW, B.M.; SALANICK, G.R. (Ed.). *New directions in organizational behavior.* Chicago: St. Clair, 1977. Pg. 1-54.

SCHULTZ, Theodore William. **O capital humano: investimentos em educação e pesquisa.** Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre : Artmed, 2008.

TAMAYO, A. **Valores e clima organizacional.** In: PAZ, M.G.T.; TAMAYO, A. (Org). *Escola, saúde mental e trabalho.* Brasília: UnB, 1999. P.241-269.

THÉVENET, M.. **Impliquer les personnes dans l'entreprise.** Paris: Editions Liaisons, (1992), pág. 205.

TORO, E. A. **El clima organizacional: perfil de empresas colombianas.** Medellín: Cicol, 2001.

TRANJAN, Roberto A. **Empresa de Corpo, Mente & Alma: como obter melhores resultados com equipes comprometidas e clientes fiéis.** 9 ed. São Paulo: Gente, 2003.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. **Empresa humanizada: a organização necessária e possível.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 2, p. 21-30, 2001.

WRIGHT, Christopher L. L. **Serviços: Marketing e Gestão.** 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução: Ana Thorell; Revisão técnica: Cláudio Damacena. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.



## ANEXO I – Questionário

### Questionário Analistas

1. Idade
2. ( ) 18 à 23 ( ) 24 à 29 ( ) 30 à 35 ( ) 36 à 41 ( ) 42 ou mais
3. Sexo ( ) F ou ( ) M
4. Há quantos anos trabalha na empresa?
5. ( ) Até 12 meses ( ) De 13 à 36 meses ( ) De 37 à 72 meses ( ) 72 ou mais
6. O que o motivou a trabalhar nesta empresa? (Ex.: Valores, salário, localização)
  
7. Você conhece os valores da empresa? Se sim, cite três deles.
8. De que maneira você foi apresentado aos valores da organização?
9. Eles estão em fácil acesso aos colaboradores? Onde você os encontra?
10. Existe algum tipo de apresentação ou ratificação dos valores ao longo da sua carreira na instituição? Se sim, dê exemplos.
11. De quantos participou ao longo da sua carreira na organização?
12. Desde então, os seus valores e os da organização têm se tornado mais similares?
  
13. Você acredita que a empresa aplique esses valores na sua forma de atuar? Se sim, de que forma?
  
14. Os valores da organização têm significado para você?
15. Eles servem de referência para a sua conduta diária no trabalho? Se sim, dê exemplos de experiências.
16. O quanto ao longo do tempo você reflete sobre os valores da sua organização?
17. Você costuma aplicar esses valores no seu cotidiano quando não está em horário de trabalho? Se sim, de que maneira?

18. Você se considera um funcionário comprometido com a empresa?
19. De que forma isso se reflete no seu trabalho?
20. Você acredita que todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa?
21. “O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis”, você vê isso nos seus colegas de trabalho?
22. O quanto você concorda com a frase “Eu tenho a obrigação de desempenhar bem a minha função na empresa”?

### **Questionário - Gestor**

1. Você percebe se os valores da organização fazem parte do comportamento dos membros de sua equipe de trabalho?
2. Você considera a sua equipe comprometida?
3. De que forma você percebe isso no cotidiano?
4. Você acredita que uma equipe comprometida entregue serviço de melhor qualidade? De que maneira isso se apresenta?