

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DO VALE DO CAÍ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

BÁRBARA RAQUEL DA SILVA

**IMPACTO DA GESTÃO DE DESEMPENHO DE UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO NO INTERIOR DO RIO GRANDE DO SUL NA RELAÇÃO COM SEUS
ASSOCIADOS**

**SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ
2022**

BÁRBARA RAQUEL DA SILVA

**IMPACTO DA GESTÃO DE DESEMPENHO DE UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO NO INTERIOR DO RIO GRANDE DO SUL NA RELAÇÃO COM SEUS
ASSOCIADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Silvio Aurélio Jaeger

**SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ
2022**

BÁRBARA RAQUEL DA SILVA

**IMPACTO DA GESTÃO DE DESEMPENHO DE UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO NO INTERIOR DO RIO GRANDE DO SUL NA RELAÇÃO COM SEUS
ASSOCIADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em 07 / 12 / 2022

Banca Examinadora

Prof. Me. Silvio Aurélio Jaeger
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Me. Claudia Fellipe Ramos
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof^a. Dr^a. Zaida Cristiane dos Reis
Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida que, além de me beneficiar com saúde, me deu determinação para vencer meus desafios, força para não desistir nesta longa jornada e tornou possível mais uma etapa na minha vida.

Agradeço a minha mãe Maria Inês e minha Vó Selma (*in memoriam*) que, com todas as dificuldades, sempre estiveram ao meu lado, proporcionando o melhor dentro de suas condições.

Agradeço meus irmãos por serem meus conselheiros e apoiadores do meu projeto.

Agradeço ao meu esposo Olisses, meu porto seguro em todos os momentos da minha vida, meu braço direito, motivador e incentivador dos meus sonhos, sem ele não seria possível concluir esse trabalho.

Agradeço meus filhos Augusto e Bruno pela paciência, compreensão pelos dias que os deixei em casa para ir estudar, são eles que me inspiram a ser melhor todos os dias, razão da busca do meu desenvolvimento.

Agradeço aos meus sogros Oli (*in memoriam*) e Vanda, que me deram suporte financeiro e cuidados aos meus filhos nos momentos de estudos.

Agradeço carinhosamente meu cachorro Gubi, fiel companheiro, presente nos meus momentos de estudos.

Agradeço a todos os professores e colegas de vida acadêmica, por todos os ensinamentos e experiências que levarei eternamente para minha vida profissional e pessoal. Em destaque meu professor orientador Silvio Jaeger, que me deu suporte, esteve disposto a guiar-me para desenvolver o meu melhor neste trabalho de conclusão de curso.

Agradeço a minha empresa Sicredi Serrana, aos colegas de trabalho e associados da cooperativa que fizeram parte da pesquisa e contribuíram para efetivação de um novo ciclo da minha vida.

“Nos tornamos mais relevantes num coletivo quando o que fazemos melhora a vida dos outros.”

Gilberto de Souza

RESUMO

O projeto vigente teve por objetivo analisar a importância de uma gestão de desempenho e o impacto que causa na satisfação do associado em uma Cooperativa de crédito situada na região do Vale do Caí. Para isso, realizou-se um estudo teórico a fim de compreender fatores de desempenho motivacionais dos colaboradores, identificando as influências desse estímulo resultados da organização mediante a satisfação do associado. Com base no estudo realizado, aplicaram-se pesquisas para levantamento das concepções com colaboradores da instituição financeira e também com os associados da cooperativa do Vale do Caí. Essa metodologia compreende uma pesquisa qualitativa exploratória com os colaboradores das agências, para compreender suas competências e entrega ao público final. Além disso, aplicou-se uma pesquisa quantitativa aos associados com o objetivo de identificar suas percepções sobre o tema em estudo. Com isso, foi possível examinar ambas as visões, possibilitando confrontar as diferenças e semelhanças das respostas com o auxílio teórico. Constatou-se que o impacto do desenvolvimento do colaborador reflete na satisfação e na vida financeira do associado na forma de atendimentos, processos e negócios.

Palavras-chave: satisfação; gestão de desempenho; desenvolvimento das empresas; propósito; cooperativa; Sicredi Serrana.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores que afetam o desempenho do cargo.....	20
Figura 2 – Modelo de incentivo da movimentação	21
Figura 3 – Pirâmide das necessidades humanas, segundo Maslow	22
Figura 4 – Evolução do conceito de qualidade.....	30
Figura 5 – Significado e emblema do cooperativismo	33
Figura 6 – Princípios do cooperativismo	35
Figura 7 – Diferença de cooperativa de crédito e bancos	36
Figura 8 – Princípios e valores	40
Figura 9 – Dia de cooperar.....	41
Figura 10 – Pesquisa qualitativa	49
Figura 11 – Diferenças entre pesquisa quantitativa e qualitativa	51
Figura 12 – Dados da cooperativa	60
Figura 13 – Somos GPTW melhores empresas a se trabalhar	60
Figura 14 – Incentivo a formação contínua	70
Figura 15 – Personas Sicredi	77
Figura 16 – Ciclo de vida dos associados	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero	56
Gráfico 2 – Idade	57
Gráfico 3 – Formação.....	58
Gráfico 4 – Tempo de vínculo na Sicredi	59
Gráfico 5 – Motivação no ambiente de trabalho	61
Gráfico 6 – Nível de motivação	62
Gráfico 7 – Satisfação no trabalho	63
Gráfico 8 – Entendimento do desempenho profissional	64
Gráfico 9 – Gênero	75
Gráfico 10 – Idade.....	76
Gráfico 11 – Nível de ensino	78
Gráfico 12 – Formação superior.....	79
Gráfico 13 – Tempo de vínculo no Sicredi	80
Gráfico 14 – Vantagem em ser associado de uma cooperativa de crédito X outra instituição financeira	81
Gráfico 15 – <i>Feedback</i>	82
Gráfico 16 – Propaganda negativa da instituição	83
Gráfico 17 – Impacto social positivo de uma cooperativa de crédito na comunidade	84
Gráfico 18 – Relevância de alguma cooperativa de crédito no desenvolvimento social ou econômico.....	85
Gráfico 19 – Nível de satisfação com o desempenho da equipe.....	86
Gráfico 20 – Recomendação sobre associar-se na cooperativa	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação do nível entre motivação e desempenho.....	62
Quadro 2 – Entendimento do desempenho junto ao gestor	65
Quadro 3 – Expectativas dos associados	66
Quadro 4 – Avaliação por metas ou avaliações de desempenho.....	67
Quadro 5 – Desempenho em relação ao resultado final	68
Quadro 6 – Qualificação para o desenvolvimento das competências	69
Quadro 7 – Busca pela excelência.....	70
Quadro 8 – Relacionamento com o associado.....	71
Quadro 9 – Ferramentas utilizadas para avaliação de desempenho	72
Quadro 10 – Gestão de desempenho e impacto no relacionamento com o associado	73
Quadro 11 – Percepção nos atendimentos na cooperativa de crédito	87
Quadro 12 – Fatores de insatisfação perante os atendimentos prestados	89
Quadro 13 – Grau de satisfação com a cooperativa	92
Quadro 14 – Valorização e bem-estar com a cooperativa	94

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO	12
1.1.1	Delimitação do tema.....	13
1.1.2	Importância do assunto	13
1.1.3	Problema de pesquisa.....	14
1.2	OBJETIVO.....	15
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos Específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	GESTÃO DE DESEMPENHO	19
2.2	MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	20
2.3	FEEDBACKS.....	23
2.4	RELACIONAMENTO COM CLIENTES	26
2.4.1	Satisfação do cliente	28
2.5	QUALIDADE NO ATENDIMENTO	30
2.6	COOPERATIVISMO E PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS	32
2.6.1	Princípios cooperativistas.....	33
2.6.2	Cooperativismo de crédito.....	35
2.7	FUNÇÃO DAS COOPERATIVAS.....	37
2.8	ASSOCIADOS.....	38
2.9	RELACIONAMENTO COM O ASSOCIADO	39
2.9.1	Programas sociais como relacionamento com os associados	40
2.9.2	Assembleia geral.....	44
2.9.3	Colaboradores da cooperativa	45
3	METODOLOGIA	47
3.1	DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	48
3.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO (ESTUDO QUALITATIVO) E/OU POPULAÇÃO E AMOSTRA (ESTUDO QUANTITATIVO)	51
3.2.1	Fase qualitativa	51
3.2.2	Fase quantitativa	52

3.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS	52
3.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	53
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	55
4.1	RESULTADO DAS PESQUISAS QUANTITATIVAS	55
4.2	RESULTADO DAS PESQUISAS QUALITATIVAS	74
4.3	CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A PESQUISA	97
5	CONSIDERAÇÃO FINAIS	101
	REFERÊNCIAS.....	104
	APÊNDICE A – PESQUISA QUANTITATIVA	112
	APÊNDICE B – PESQUISA QUALITATIVA.....	113

1 INTRODUÇÃO

Neste presente trabalho monográfico, será apresentado um tema de suma importância para as organizações nos dias atuais, sendo muito observadas como objeto de estudo por vários autores.

“No mundo dos negócios não adianta vender por vender, é preciso muito mais do que isso para conquistar um cliente; um cliente satisfeito, fiel e constante não se conquista com facilidade, em apenas um primeiro contato, é preciso desenvoltura, acessibilidade e constância.” (CHIAVENATO, 2014, p. 241).

Esta análise faz entender que para encantar clientes é necessário à busca de resultados através de uma equipe engajada ao propósito da empresa e com interesse verdadeiro na entrega do resultado final.

Analisando essas perspectivas, o trabalho esta estruturado desenvolver assuntos que possam compreender como o desempenho dos colaboradores de uma cooperativa localizada no Vale do Caí, Sicredi Serrana causa impacto na satisfação dos seus cooperados.

Diante disso, foi realizado um estudo teórico sobre gestão de desempenho nas organizações, motivação e satisfação no trabalho, ferramentas utilizadas para desenvolvimento do colaborador como *feedbacks*, relacionamento com o cliente, satisfação, qualidade no atendimento.

Como a pesquisa desenvolvida versa sobre uma cooperativa de crédito, apresenta-se referências sobre cooperativismo de crédito, princípios cooperativistas, funções das cooperativas, relacionamento com os associados, e programas que elas desempenham na comunidade.

Após apresentar as referências bibliográficas, o Capítulo 3 aborda a Metodologia, que relata o desenvolvimento da pesquisa aplicada por duas formas. Em decorrência da natureza do presente trabalho monográfico, foi realizada a pesquisa com questionário qualitativo aplicado aos colaboradores e gestores da Sicredi Serrana e um questionário quantitativo aplicado aos associados da mesma instituição. Após, foi efetuada a análise dos dados coletados, a fim de identificar como a empresa em estudo trabalha a gestão do desempenho dos colaboradores e verificar o que, de fato, causa efeito no relacionamento com o associado e estimula a sua satisfação perante as entregas realizadas.

No quarto capítulo, são apresentadas as considerações gerais sobre ambas as pesquisas, a qualitativa e a quantitativa, feitas com os profissionais da Sicredi Serrana/RS Vale do Caí, de modo a buscar resolução do problema desenvolvido para saber impacto das competências nas relações com público em questão.

Por fim, no quinto capítulo, são expostas as considerações finais do projeto monográfico para verificar se ele atingiu os objetivos propostos e se conseguiu resolver as questões destacadas, bem como se a autora do trabalho obteve algum aproveitamento sobre o tema desenvolvido.

1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

O tema em um projeto de pesquisa precisa mostrar sua importância e informar quais aspectos serão citados e desenvolvidos.

Conforme Gil (2018, p. 42), “Para definição de um tema é necessário fazer um levantamento bibliográfico preliminar que facilite a formulação do problema”.

Na mesma linha, Estrela (2018) afirma que esta etapa não se resume na escolha simples e cega do assunto, mas envolve saber delimitá-lo e argumentá-lo perante a literatura científica atualizada, a fim de verificar o estado da arte e a originalidade da proposta.

Conforme Roesch (2013, p. 23), “há uma grande dificuldade de escolher um tema para projeto de pesquisa, o pesquisador enfrenta os obstáculos como desenvolvimento do assunto, limitações de acessos a informações que o pesquisador pretende desenvolver”.

Outra observação feita por Estrela (2018) é que a dedicação à execução do projeto pode ser norteadada pelo entusiasmo existente entre o pesquisador e o tema.

Ao definir o tema, é necessário que o autor desenvolva conhecimento do assunto que da pesquisa e se comprometa a buscar informações atualizadas do tema citado.

Segundo Marques (2016), conclui-se que o assunto é sempre amplo e abrangente e o tema, específico e delimitado.

Em conformidade com os conceitos citados por Estrela (2018) e Marques (2015), o tema abordado para delimitação do assunto é a satisfação dos associados em uma cooperativa de crédito.

1.1.1 Delimitação do tema

Para Mascarenhas (2012, p. 77), “delimitar é estabelecer limites do tema, ou seja, definir para qual foco, será seu assunto”. Mascarenhas (2012, p. 77) salienta também que “dependendo da natureza do estudo abordado, poderá especificar limites no tempo e no espaço”.

Outro ponto importante é citado por Martins e Mello (2016, p. 120), os mesmos destacam: “se faz necessário uma pesquisa bibliográfica previa que possa viabilizar a delimitação de um assunto em tema”. Ainda segundo Martins e Mello (2016, p. 120), “Após escolher o tema e delimitá-lo o pesquisador precisa problematizá-lo”.

Já Prodanov e Freitas (2013, p. 120) “mencionam outro aspecto de delimitação de tema, onde deve ser dotado de um sujeito e um objeto”.

Com base nos conceitos citados por Martins e Mello (2016) e Prodanov e Freitas (2013), na delimitação do tema da pesquisa é necessário dimensionar o tempo e o espaço a ser desenvolvido no trabalho de monografia citada, mostrar a importância do assunto a ser desenvolvido, e também apresentar um sujeito e objeto que vão estar inclusos na pesquisa.

Em concordância aos autores supracitados e com base na delimitação do tema de pesquisa propostos, o tema de pesquisa é: “Impacto da gestão do desempenho de uma cooperativa de crédito no interior do Rio Grande do Sul na relação com seus associados”.

1.1.2 Importância do assunto

A importância do tema de pesquisa, que a autora pretende desenvolver, reflete num cenário importante nas organizações, busca a melhor qualificação de seus colaboradores para melhor entrega na satisfação dos serviços prestados pelos mesmos. Isso acarreta em um melhor resultado na entrega do trabalho proposto, com isso o retorno será satisfatório para todo o meio social envolvido, direto ou indireto.

Grant (2013, p. 29) comenta:

Poucas coisas são tão fundamentais para os clientes, para a empresa e para os conceitos de logística e marketing quanto à noção de satisfação. Clientes satisfeitos representam o resultado de uma política bem-sucedida

de serviço ao cliente de uma empresa. A definição de satisfação sempre esteve relacionada à reação do cliente ao cumprimento de um pedido de compra ou transação é baseada em sua percepção de que uma característica do produto ou do serviço, ou de que o próprio produto ou serviço, ofereceu (ou está oferecendo) um nível prazeroso de atendimento às expectativas relacionado ao consumo, incluindo níveis de sub ou sobre atendimento.

Seguindo a ótica supracitada a pesquisa científica quer demonstrar como é importante encantar clientes através de uma boa formação de uma equipe de trabalho qualificada, e como pode entregar o melhor resultado para seu público final e qual o resultado dessa entrega no cliente.

O *status* (satisfeito) de um cliente não está somente ligada à compra ou contratação de um serviço prestado, mas de todo o caminho que foi percorrido e que teve por consequência a satisfação, ou seja, experiência vivida em todo seu relacionamento com a organização.

Essas experiências podem trazer mais retorno do que um programa de marketing, onde se envolve altos valores de investimento e muitas vezes campanhas desesperadas para atrair clientes,

A satisfação dos associados pode estar inteiramente ligada à capacidade dos colaboradores bem treinados e com conhecimento em direcionar para a melhor tomada de decisão a ser tomada, assim passando confiabilidade e reforçando os laços entre todas as partes envolvidas, podendo ter reflexo até mesmo na comunidade que os envolvidos estão inseridos.

1.1.3 Problema de pesquisa

Quando escolhido o tema de pesquisa é necessário problematizar, para se buscar a respostas através de pesquisas científicas.

Conforme apresentado por Martins e Mello (2016, p. 122), esse problema científico “deve apresentar alguma dificuldade que o tema suscita, o que é muito importante, pois não há pesquisa científica sem problematização”.

Também é necessário delimitar a problematização do tema conforme apresentado por Köche (2011, p. 108) que cita: “a delimitação do problema é resultado de um trabalho mental, de construção teórica, com o objetivo de estruturar as peças soltas do quebra-cabeças”.

Perovano (2016, p. 67) afirma também que “um problema de pesquisa deve ser desmembrado em partes, pois constitui, na maioria das vezes, uma realidade muito ampla e é preciso selecionar uma parcela da realidade a ser estudada”.

Vale enfatizar a definição de Marconi e Lakatos (2019, p. 265):

Formular o problema consiste em dizer, de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos defrontamos e que pretendemos resolver, limitando seu campo e apresentando suas características. Desta forma, o objetivo da formulação do problema da pesquisa é torná-lo individualizado, específico, inconfundível.

Com base nos autores supracitados, nessa pesquisa será definido que o problema à ser enfatizado será:

Como a gestão de desempenho em uma cooperativa de crédito causa impacto na satisfação dos associados?

1.2 OBJETIVO

“O objeto de uma pesquisa pode surgir de circunstâncias pessoais ou profissionais, da experiência científica própria ou alheia. A primeira escolha deve ser feita com relação a um campo delimitado.” (MARTINS, 2016, p. 04).

Marconi e Lakatos (2019) resumem objetivo de uma pesquisa científica que seria o de adquirir novos conhecimentos e colaborar na solução de determinado problema, como isso pode resultar de estudo teórico ou de pesquisa de campo, de trabalho de laboratório ou experimental.

Na mesma linha de definição, Prodanov e Freitas (2013, p. 88) cita:

Objeto de pesquisa indica o que o pesquisador pretende com a sua investigação, para que ele possa determinar os objetivos, tem de ter o problema da investigação científica delineada e a pergunta de pesquisa devidamente delimitada. Os Objetivos correspondem como “norte magnético” da pesquisa científica, ou seja, serão condutores das ações que serão perseguidas no decorrer do processo de construção e execução da metodologia.

Esses conceitos supracitados definem a importância do objetivo nos projetos de pesquisas que podem ser definidos em dois aspectos como Objetivo Geral e Objetivos Específicos. Com base na pergunta da pesquisa cria-se o Objetivo Geral e Objetivos Específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

“Objetivo Geral em uma monografia busca respostas de uma pergunta controvertida relacionada elementos variáveis, devem-se formar objetivos.” (MARTINS; MELLO, 2016, p. 125).

Nessa etapa busca-se apresentar a clareza e objetividade da pesquisa que será realizada, é necessário criar uma hipótese ou problema para ser investigado. Ressaltando o que se espera no desenvolver do trabalho.

Sob o ponto de vista de Marconi e Lakatos (2019, p. 239) enfatizam objetivo geral dizendo que “está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto”.

Em complemento ao autor supracitado, Perovano (2016, p. 67) diz:

Quando se definem as perspectivas de uma abordagem científica, relaciona-se uma parcela de realidade, deve ser escolher um caso a ser desenvolvido e trabalhado, onde se chamará de objeto de pesquisa, se tornando mais tarde em um objetivo geral em um trabalho monográfico.

Com base na delimitação dos autores supracitados, nesse trabalho monográfico busca se desenvolver a importância de uma gestão de desempenho e o impacto que causa na satisfação do associado em uma Cooperativa de crédito situada na região do Vale do Caí.

Tendo definido Objetivo Geral se faz necessária a elaboração dos objetivos específicos, abaixo apresentados.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os Objetivos Específicos “apresentam caráter mais concreto. Têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo a situações particulares.” (MARCONI; LAKATOS, 2019, p. 239).

Em complemento, Martins e Mello (2016, p. 125) resumem objetivo específico como “indicadores das etapas intermediárias que levarão ao objetivo geral, ou seja, nascem deles”.

Tendo o Objetivo Geral, se faz necessário aprofundar-se no estudo dos objetivos específicos, os quais são:

- a) relacionar um estudo teórico sobre gestão de desempenho de mostrando sua importância nas organizações;
- b) relacionar um estudo teórico sobre satisfação e relacionamento com clientes;
- c) identificar como colaborador se prepara para atingir objetivos proposto;
- d) demonstrar qual resultado de uma gestão eficaz na organização e no cliente final.

A autora da pesquisa monográfica elenca os objetivos específicos acima de forma a encontrar resultados e caminhos aonde se quer chegar, mencionado no Objetivo Geral do trabalho desenvolvido.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa em uma pesquisa científica representa “a razão se sua existência, ou seja, o porquê do estudo ser realizado. O propósito é explicar o objetivo de pesquisa a ser estudado e situar a sua importância” (PEROVANO, 2016, p. 92).

A autora do presente trabalho monográfico justifica seu interesse em desenvolver gestão de desempenho e a relação com a satisfação, pois acredita que a entrega de um produto final, passa antes de tudo por processos e por pessoas, mas o quanto as pessoas se qualificam para conseguir superar seus resultados?

Em complemento, Marconi e Lakatos (2019, p. 239) assim explicam:

Item do projeto que apresenta a respostas aos porquês. É o elemento da pesquisa que mais contribui diretamente na aceitação da pesquisa. Consiste numa exposição sucinta, porém completadas razões de ordem teórica dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa.

Esse assunto vem crescendo nas organizações, as empresas buscam utilizar métodos de avaliações de desempenho para motivar, qualificar e desenvolver habilidades em suas equipes, através de ferramentas de avaliações de desempenhos, mas como relacionar a performance do colaborador com o que seu associado necessita, ou como entregar o melhor resultado do seu serviço prestado.

Essa questão levantada pela autora do presente projeto monográfica e considerada de uma importância no contexto atual, cada vez mais as pessoas precisam se reinventar, as empresas precisam proporcionar uma experiência muito boa em todos os aspectos para conseguir reter seus clientes mediante aos cenários atuais, e para isso é necessário investir em seu capital intelectual, sua mão de obra.

Na gestão desempenho são estabelecidos indicadores pelas empresas, que serve como ferramenta de balizamento de rendimento, visando uma melhor forma de incentivo na busca da satisfação da empresa e do colaborador, o que acaba refletindo do público final.

Segundo Voltolini ([202-?], não paginado),

Executar as operações de uma organização requer um conjunto bem definido de objetivos de desempenho e para todos os tipos de operações se aplicam os objetivos de custo, confiabilidade, flexibilidade, qualidade e velocidade. Outro ponto a destacar é que os objetivos de desempenho tem influências internas e externas e internamente existem efeitos cruzados dos objetivos, sendo que o custo é afetado por todos.

Nesta linha, os colaboradores devem ser capacitados para desenvolver suas habilidades profissionais, para encantar seus associados e obter resultados para a organização.

A Cooperativa de Crédito Sicredi Serrana situada na Serra Gaúcha com unidades no Vale do Caí, vem ao longo dos anos em uma transformação de modelo de gestão, chamado Gestão por propósito, e nesse contexto abre uma questão muito importante dentro da organização que é a, gestão de desempenho dos colaboradores, para entregar o melhor resultado para seus associados.

Uma das marcas da Sicredi Serrana é a busca pela constate evolução do colaborador, a cooperativa busca a essência do cuidado com ser, pertencer. Por esse motivo a empresa investe em formação e educação das pessoas.

Tendo base no sistema já aplicado na empresa, será feito um estudo e uma análise de como chega à entrega dos serviços prestados e o impacta na satisfação desse público-alvo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico é onde a autora desenvolve suas pesquisas em busca de referências bibliográficas para situar suas ideias através de conceitos e argumentações baseadas em dados concretos e fontes confiáveis.

Os assuntos abordados são: gestão de desempenho e sua importância nas organizações e a satisfação e relacionamento com cliente. A autora pretende demonstrar que os dois conceitos estão interligados, sendo preciso entender para atender, qualificar o colaborador para se buscar uma gestão mais efetiva e um resultado maior para organização.

2.1 GESTÃO DE DESEMPENHO

Em uma atividade dentro das organizações, é possível realizar de várias maneiras as tarefas do cotidiano podem efetuar de forma há otimizar nosso tempo e como resultado agregar um valor significativo para a organização, como posso realizar de forma ociosa e a qualquer resultado, depende de como o profissional está engajado nos objetivos da empresa ou na sua própria carreira.

Seguindo essa óptica, as empresas buscam uma forma de conhecer esses resultados, para desenvolver e se tornar mais eficiente. Na gestão de desempenho a empresa consegue realizar um acompanhamento na evolução de suas equipes de trabalho, uma das ferramentas utilizadas é chamada de avaliação de desempenho.

As chamadas avaliações de desempenho têm uma função crucial em vários aspectos da gestão de operações, em um primeiro aspecto é que são partes de um ciclo de Planejamento-Execução-Avaliação-Controle/Ação.

Num segundo aspecto são “as medidas de avaliação de desempenho são essenciais na indução de comportamentos das pessoas e organização” (CORRÊA, 2019, p. 147).

As avaliações devem ser feitas “em razão das metas e resultados a serem alcançados, das competências envolvidas e do potencial de desenvolvimento, resultado será o que cada um contribuía para organização.” (SILVA, 2015, p. 15).

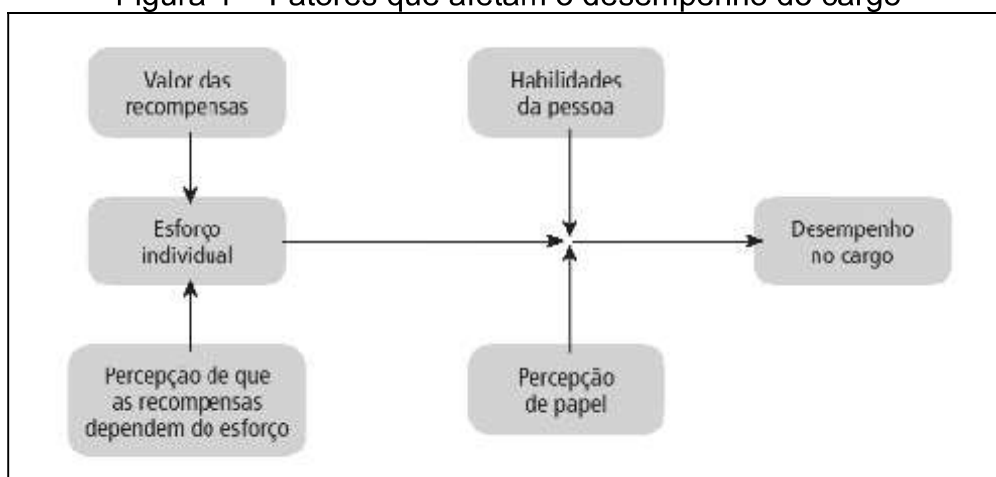
Nesta mesma linha, outro aspecto importante para desempenho de cada cargo, cada colaborar possui diferentes habilidades e capacidades dentro de suas

atividades, conforme suas emoções, razões, esforço, definição clara de objetivo e funcionalidades.

Para Chiavenato (2016), o foco pelo destinado ao desempenho geral, e sim especificamente ao desempenho do cargo, ou seja, ao comportamento de papel do ocupante. Para o desempenho do cargo existem características que varia de pessoa, que são determinantes e influenciam na entrega para resultado final.

De acordo com Chiavenato (2016), o desempenho do cargo é função de diversas variáveis. A Figura 1 mostra os fatores que afetam o desempenho do cargo.

Figura 1 – Fatores que afetam o desempenho do cargo



Fonte: Chiavenato (2009, p. 112).

No entanto, seu desempenho em qualquer cenário consiste em muito mais do que isso. Por essa razão, as organizações precisam olhar para o sistema de gestão de desempenho em sua totalidade, em vez de apenas olhar para as avaliações.

2.2 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Para as empresas se manterem vivas e competitivas, se faz necessário possuir como um diferencial competitivo colaboradores motivados, onde posso oferecer aos seus clientes o melhor, com empatia e interesse verdadeiro nas suas entregas.

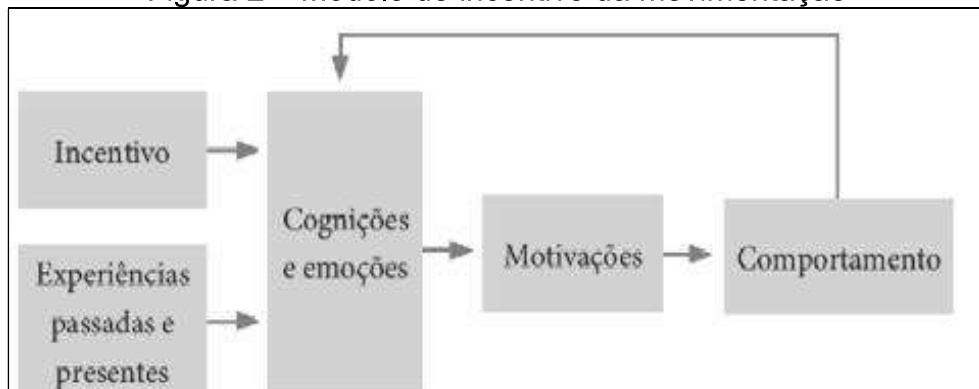
“O desempenho das pessoas, em atividades profissionais assim como em outras situações, são influenciadas por fatores externos, que pertence a um contexto da qual as atividades são relacionadas.” (MAXIMIANO, 2019, p. 96).

Mas o que é motivação? Maximiano (2019) resume motivação como um estado ou predisposição mental para o comportamento. No ambiente de trabalho a motivação é justificada como um determinante para o desempenho das atividades relacionadas à empresa.

Já Tejada (2013) complementa que a motivação pode ser esclarecida através de duas definições: “motivo+ação”, sendo que motivo é o que as pessoas buscam atingir, através de um objetivo;

Quando se pensa em motivação no trabalho, segundo Walger, Viapana e Barboza (2014, p. 25), “pensamos em ambiente em que desenvolvemos nossas atividades profissionais. Por ser tratar de um ambiente externo não podemos isolar os fatores que os compõem, tudo aquilo que constituem o que somos”. A Figura 2 mostra o modelo de incentivo da movimentação.

Figura 2 – Modelo de incentivo da movimentação



Fonte: Davidoff (2001, p. 327).

Segundo Walger, Viapana e Barboza (2014), motivação é o esforço a ser feito para atingir os objetivos propostos, porém não se adianta fazer esforços sem ter uma direção intensidade corretos.

Conforme Walger, Viapana e Barboza (2014), a motivação pode partir de fatores do indivíduo chamada motivação intrínseca, bem como de fatores externos chamados de motivação extrínseca. Os autores supracitados, em seu livro *Motivação e Satisfação no Trabalho*, elencam alguns fatores motivacionais:

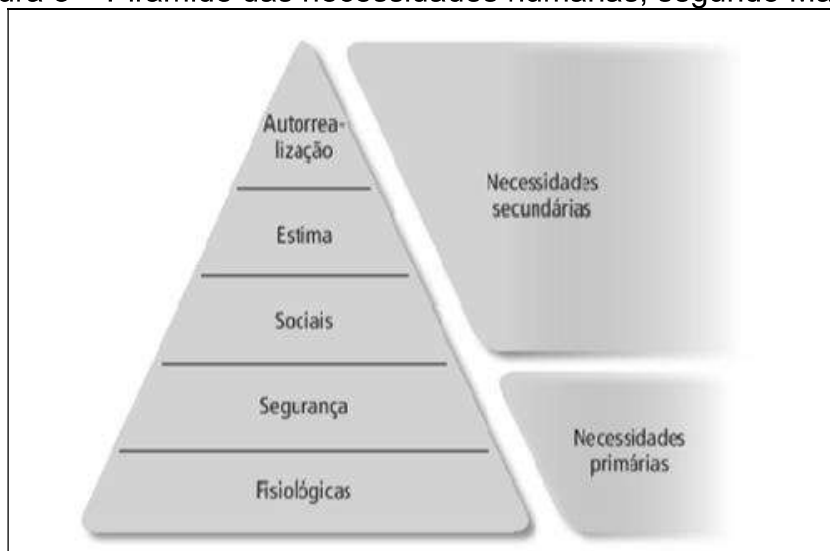
- a) motivação intrínseca: a motivação tem que partir do próprio indivíduo, na ideia de que ninguém pode motivar alguém, a presença deve ser espontânea;

b) motivação extrínseca: motivação extrínseca é a que pode ser despertada através de técnicas, ferramentas;

Nem sempre as pessoas estão com seus objetivos claros e definidos, por tanto impossível que consiga se motivar sozinha dentro da organização, para isso é necessário receber estímulos, e utilizar algumas ferramentas para buscar desenvolver suas capacidades e habilidades.

Chiavenato (2009) situa a motivação as necessidades desenvolvidas na chamada pirâmides de Maslow, a qual se dá por grau de necessidades humanas. Em seguida, como mostra a Figura 3, é possível analisar as necessidades humanas apresentadas na pirâmide de Maslow.

Figura 3 – Pirâmide das necessidades humanas, segundo Maslow



Fonte: Chiavenato (2009, p. 125).

Conforme Chiavenato (2009), somente é possível chegar ao degrau da auto realização quando todos os degraus estiverem satisfeitos. Por essa razão as empresas precisam oferecer fatores para suprir essa cadeia, para conseguir aumentar o fator motivacional de seus colaboradores e assim conseguir, reter talentos dentro da equipe, e proporcionar um clima de trabalho agradável.

Corroborando, Tejada (2013, p. 63) resume motivação como “objetivo permanente de cada organização um diferencial estratégico. É preciso motivar continuamente os colaboradores, para que sempre deem seu melhor, desenvolvendo todo seu potencial em favor da organização”.

Complementando o fundamental para um bom desenvolvimento profissional é a satisfação no trabalho, considerada com uma das bases na relação de

importância, esse aspecto é relevante nas relações afetivas no local de trabalho. Esse ponto está ligado com o desempenho, avaliação, e remuneração do profissional.

Nesse sentido, a satisfação no trabalho pode ser influenciada pelo ambiente e pelo clima organizacional, a segurança que a empresa oferece para os seus colaboradores, a forma de gestão, a cultura da empresa, entre outros fatores (TUA CARREIRA, 2020).

Conforme a pirâmide de Maslow, cada indivíduo possui necessidades diferentes, e neste contexto cabe à organização através de ferramentas desvendar e suprir essas necessidades.

Um fator que influencia na motivação e na satisfação de fazer parte da empresa é ter uma liderança que motive o profissional. Esse é um dos principais fatores de impacto na motivação dos colaboradores, que é o tipo de posicionamento do superior imediato. Se houver uma postura adequada de liderança as chances de motivar as pessoas no ambiente de trabalho são maiores.

Em complemento, em seu livro “Qual é sua obra”, Cortella (2015, p. 37) menciona que “a única maneira de o funcionário ter na empresa uma condição de atratividade maior que não exclusivamente o salário é o reconhecimento”. Consequentemente, impactam nos resultados da empresa e até mesmo na satisfação do cliente.

Em conclusão aos autores supracitados, pode ser salientado que no ambiente de trabalho é necessária uma forma de entender e desenvolver as pessoas, umas das ferramentas simples e mais importante é a comunicação, através dela se busca a chave para desenvolver e observar algum ponto de melhoria entre colaborador e a empresa.

2.3 FEEDBACKS

Feedback é o “retorno da informação para o emissor, ou seja, por meio da reação do receptor no processo de comunicação, o emissor compreende se a mensagem foi ou não entendida por aquele” (CZAJKOWSKI; MULLER; OLIVEIRA, 2020, p. 149).

A autora Phillip Janert (2017, p. 11) conceitua *feedback* na seguinte percepção:

O feedback funciona comparando constantemente o comportamento real de um sistema com seu comportamento desejado. Se o comportamento atual for diferente do desejado, uma ação corretiva é aplicada para combater o desvio e fazer com que o sistema volte a andar nos trilhos. Esse processo é constantemente repetido enquanto o sistema estiver em execução.

Em complemento, Bohlander e Snell (2016) resumem *feedback* como uma ferramenta importante de comunicação e organização entre colaborador e a empresa, e exemplifica dizendo que os gerentes precisam se envolver, constantemente, em diálogos com seus subordinados. Uma vez que o gerente e os funcionários têm uma série de discussões, há o fluxo e refluxo de ideias, algumas com potencial de servir de catalisadoras para melhoria da empresa.

Já Matos (2015) destaca a importância da comunicação na qual empresas e pessoas que fecham em si mesmas são incapazes de pensar e refletir sobre seus valores, procedimentos, atitudes e comportamentos. A falta de diálogo predispõe as posturas arrogantes e condutas agressivas, expressivos indicadores de imaturidade e inabilidade para o relacionamento.

Criar uma cultura de *feedback* é uma forma de reconhecer e valorizar a importância de cada um na empresa. A prática deve ter como objetivo a construção de melhorias contínuas através de uma comunicação direta e transparente.

Na questão de retorno e recebimento do *feedback* tem diversos tipos de perfis de comunicadores e receptores, bem como diferentes aspectos que devem ser tratados de diferentes maneiras, por exemplo a diferença na abordagem do retorno e recebimento de *feedback* negativo e positivo.

Esses diferentes aspectos mencionados por Stone e Heen (2016) são chamados de gatilhos da verdade, gatilhos de relacionamento e gatilhos de identidade. “Cada um deles é acionado por diferentes razões e provoca reações e respostas diferentes.” (STONE; HEEN, 2016, p. 20).

Stone e Heen (2016) conceituam gatilhos como:

- a) gatilhos de verdade: são acionados pelo próprio conteúdo de um *feedback* sem cabimento, inútil ou simplesmente inverídico. Em resposta, nos sentimos indignados, ofendidos e irritados;
- b) gatilhos de relacionamento: são desencadeados pela mesma pessoa que está nos presenteando com o *feedback*. Todo *feedback* é temperado pela relação que existe entre quem dá e quem recebe, e nossas relações

podem se basear naquilo que acreditamos sobre quem o dá, ou sobre como nos sentimos tratados por quem o dá;

- c) gatilhos de identidade: não estão focados nem no *feedback* nem no emissor. Todos os gatilhos de identidade são sobre nós. Certo ou errado, sábio ou insensato, faz com que nossa identidade, nossa percepção de quem somos.

Neste sentido nas organizações é fundamental a percepção dos entendimentos das informações transmitidas pelos envolvidos, assim como locutores e receptores, para que se obtenha um melhor ganho com essa ferramenta chamada *feedback*.

Nesta mesma linha de pensamento Barros e Matos (2015) evidenciam que a falta de comunicação ou informação passada de forma incorreta, seja por não utilização do meio de comunicação mais apropriado, ou simplesmente pelo despreparo em gerenciar os fluxos internos de comunicação comprometem a eficiência produtiva da organização.

Vasconcelos e Albuquerque (2016) afirmam que *feedback* é a forma de comunicação direta do desempenho do colaborador na empresa, e é a oportunidade de moldar ou aprimorar comportamentos desse funcionário em prol da estratégia empresarial, alinhando com as estratégias e desenvolvimento pessoal.

Colaborando, Missel (2016) menciona *feedback* como uma parte fundamental do processo que visa orientar as pessoas a apresentarem comportamento e desempenho adequados numa determinada situação. Em complemento a autora Tani (2018, p. 88) resume:

O feedback deve ser entendido com um processo de ajuda e estímulo para mudanças de comportamento e/ou para a aquisição e o desenvolvimento de competências, contribuindo para o aprimoramento da performance individual e acelerando o processo de transformação do potencial em talento.

Neste sentido, Bennis e Biederman (2009) conceituam alguns fatores para um bom desenvolvimento de *feedback*:

- a) **imparcialidade**: não deve haver julgamento de valor;
- b) **aplicabilidade**: deve focar algum aspecto do comportamento que o receptor possa modificar em si mesmo possível;

- c) **oportunidade e rapidez:** deve ser dado tão logo se perceba o comportamento ou o fato ocorrido, porém, antes de fazê-lo, devem-se considerar o local e o momento psicológico do funcionário;
- d) **local:** se o assunto é particular, o local requer privacidade;
- e) **momento psicológico:** devem-se respeitar o momento psicológico pessoal e o momento dos outros. Não tentar escrever ou falar com o funcionário se ele está fora de seu equilíbrio emocional.

Além desses fatores os *feedbacks* devem ser feitos as avaliações e conversas de formas constantes, para que o colaborador possa se sentir motivados.

Para concluir, Marchiori (2017) resume que o sucesso de uma empresa hoje está em sua instância interna, nas habilidades de comunicação de que ela dispõe na conversa que ela trata seu público. Neste sentido, é importante que as empresas tratem essa temática como um meio de desenvolver carreiras e ampliar negócios.

2.4 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

No mundo de hoje o tema relacionamento com cliente se torna um diferencial competitivo entre as organizações de hoje as mudanças de comportamentos e a revolução do consumo acelerado das pessoas se faz necessário um olhar atentando em produtos e serviços para clientes, e também falar em práticas adequadas para melhor atender e satisfazer suas vontades.

O objetivo de uma organização é obter êxito. Isso pode depender de muitos fatores, mas um dos principais é simples, a organização precisa ter clientes (SILVA; ZAMBO, 2016).

Sobre a ótica de Zenone (2017), marketing de relacionamento é uma ferramenta que busca criar valor pela intimidade, ou pela proximidade com o cliente, tornando a oferta adequada de modo que ele prefira manter-se fiel á empresa a arriscar um novo relacionamento comercial.

Em complemento, Madruga (2018, p. 27) cita:

Uma das primeiras providências para reestruturar a Gestão do Relacionamento com Clientes é a construção de um novo modelo de relacionamento que visa comportar todos os conceitos, estratégias, mudanças necessárias e frentes de trabalho para ampliar a qualidade e o desempenho tanto do atendimento quanto das vendas, seja em que canal for. Os focos principais devem ser o engajamento dos consumidores e o aumento da resolutividade de suas demandas para que eles tenham ótimos motivos para recompras sucessivas.

Outro conceito que vivencia a importância de um bom relacionamento com os clientes, e que pode até ser agregado como valor no serviço, é citado pela Revista de Iniciação Científica Cairu. Segundo Costa, Santana e Trigo (2015, p. 170), “quando se tem um bom atendimento percebe-se que o cliente está disposto a pagar, até um pouco mais por serviços que lhe agregam valor, comodidade, segurança, eficiência, agilidade e credibilidade”.

Por outro lado, existem os clientes não satisfeitos com o serviço prestado, o que pode ocasionar uma perda muito grande para empresa, pois nem todos formalizam oficialmente sua insatisfação, apenas fazem uma publicidade negativa para seu ciclo de relacionamentos.

Em complemento, segundo Tejada (2013, p. 57), encantando clientes, para ter uma ideia: “de aproximadamente 10 clientes insatisfeitos apenas um formaliza sua reclamação para a empresa. Os outros nove simplesmente não compram mais da empresa e, ainda por cima, fazem uma publicidade negativa da mesma”.

Colaborando, Roca e Szabo (2015, p. 47) dizem que para haver um crescimento intensivo, é preciso “analisar os negócios atuais e saber como melhorá-los para incentivar os clientes a comprar os produtos da empresa ou em alguns casos, oferecer novas possibilidades de produtos”.

Outro fator importante é que o atendimento ao público é considerado tão abstrato que até os autores têm dificuldade em definir, claramente, do que ele se trata. “Antes de tudo é preciso diferenciar público e cliente, pois são termos que trazem muitas interpretações errôneas.” (TANI, 2018, p. 10).

Em complemento o ponto de partida para relacionamento do cliente é o conhece o público que irá atender assim consegue entregar o melhor resultado.

Nesta forma uma ferramenta importante no relacionamento é o marketing de relacionamento com cliente. Segundo Barreto (2013, p. 39), o foco do marketing de relacionamento é “manter um relacionamento duradouro com o cliente. Para isso, é preciso que a empresa reconheça quem são seus clientes e mantenha-os um contato contínuo”.

Neste sentido, no marketing de relacionamento se faz necessário ter como ferramentas uma cadeia de valor, a qual serve para identificar as maneiras pelas quais se podem gerar para clientes. Segundo Barreto (2013), as ferramentas de valor são:

- a) processo de compreensão do mercado: coletar e agir com base em informações sobre o mercado;
- b) processo de desenvolvimento de nova oferta: pesquisar desenvolver e lançar produtos de alta qualidade, com rapidez e dentro do orçamento;
- c) processo de conquista de cliente: definir mercados-alvos e prospectar novos clientes;
- d) processo de gestão de relacionamento com cliente: desenvolver compreensão aprofundada, relacionamentos e ofertas para cada clientes;
- e) processo de gestão de pedidos: receber e aprovar pedidos, expedir pontualmente as mercadorias cobrar pagamentos.

É de suma importância a identificação de processos para as empresas, para assim possibilitar a padronização na relação e seleção de seus clientes, para ter um relacionamento com credibilidade, transparência e com cumplicidade entre as partes envolvidas. Assim, a instituição terá uma vantagem sobre as demais definindo seu nicho de atuação e ter excelência no relacionamento com o cliente.

2.4.1 Satisfação do cliente

Para uma organização se mantenha sólida, a satisfação do cliente é mais relevante que o desenvolvimento de produto ou serviço, Tejada (2013) define que as empresas precisam encantar seus clientes, e que atender as necessidades dos clientes já não é o bastante, é preciso superar as expectativas dos clientes, e ainda continuamente.

Um conceito apresentado por Mendonça Júnior (2013, p. 119), “a satisfação dos clientes é a diferença entre as expectativas do cliente e a percepção do atendimento a essas expectativas”.

Diferentemente do que poderíamos pensar, satisfação do cliente não é necessariamente o melhor produto, o preço mais baixo, o melhor discurso. Não é aquilo que a empresa acha importante para o cliente, mas sim, aquilo que o cliente enxerga e espera da empresa (MENDONÇA JÚNIOR, 2013, p. 119).

Em contrapartida, Mações (2017, p. 12) menciona que “deve-se ter uma filosofia de gestão que assume que os clientes são o principal ativo de uma organização e que devem ser o ponto de partida para qualquer estratégia empresarial”. Ainda segundo Mações (2017, p. 12), “Marketing é o processo de

gestão responsável pela identificação, antecipação e satisfação das necessidades dos clientes”.

Para tanto, uma forma de melhor satisfazer os clientes é a segregação do mercado. Como apresentado por Ana Ikeda (2017, p. 22), as organizações devem “estudar a melhor maneira de criar valor para seus clientes e avaliar quais clientes elas têm melhores condições de atender”. Para isso, fazem uso da segmentação de mercado. Ainda para Ikeda (2017, p. 22), “Segmentar é identificar os diferentes grupos de consumidores e atuar sobre grupos que a organização resolva almejar”.

Seguindo essa ótica as organizações têm várias iniciativas voltadas ao marketing, onde se aplicam valor consideráveis para atrair clientes, e muitas não percebem que a maior propaganda é ter clientes satisfeitos, esses podem ser a maior ferramenta externa para atrair novos clientes, pois podem reportar suas boas experiências no meio que vivem.

Dessa forma, Chiavenato (2014, p. 83) diz que um cliente satisfeito é um patrimônio que a empresa, não pode deixar de manter no prazo mais longo possível. Isso faz parte da sustentabilidade financeira e social da organização.

Como de fato a satisfação do cliente é fundamental para a saúde da organização, devesse também usar esses indicadores para medir e motivar o desempenho da equipe de trabalho. Como dizem Churchill Jr. e Peter (2012), a satisfação do cliente pode ser utilizada para motivar os funcionários. Uma companhia que leva a sério a criação de valores deve dispor de métodos para premiar aqueles que satisfazem os clientes.

Em outro segmento muito relevante e indispensável à satisfação do cliente é em organizações que adotam o sistema de cooperativismo, onde muitas vezes o mesmo é na verdade associado da instituição. Desta forma, os cooperados desempenham papéis importantes dentro da instituição.

O modelo de trabalho pode se considerar totalmente diferente de uma instituição financeira, as cooperativas de créditos possuem relacionamento com o associado de forma a gerar resultados e não visa a obtenção apenas de lucros, mas no suprimento das necessidades e satisfação do cooperado, onde eles são os donos do negócio. Por isso, a pesquisa de satisfação é muito utilizada pelas cooperativas para se obter uma resposta ao qual necessidade precisa ser desempenhada para se chegar a satisfação do dono do negócio.

2.5 QUALIDADE NO ATENDIMENTO

Os empreendimentos de uma organização devem estar voltados à implementação de qualidade total, essa ferramenta é uma necessidade para aquelas organizações que quiserem manter-se competitivas no mercado global (CAMPOS, 2016, p. 77). Sobre qualidade no atendimento Costa, Santana e Trigo (2015) dizem que a principal função do atendente é representar a organização junto aos clientes, fornecendo informações, esclarecendo dúvidas, solucionando problemas enfim, dispensar um tratamento que gere satisfação, segurança e tranquilidade ao cliente.

Já numa percepção apresentada por Berssaneti e Bouer (2013, p. 22), “Qualidade é, por definição, um conceito relativamente abrangente e complexo, não existindo um conceito sobre sua conceituação”.

As definições de qualidade mais utilizadas de forma global são aquelas emitidas pelos principais gurus da qualidade, em épocas distantes, como mostradas na Figura 4.

Figura 4 – Evolução do conceito de qualidade

Conceitos	Período	Foco	Princípios	Pontos Fracos	Ferramentas
Adequação ao padrão	Anos 1950	Controle do produto	Avaliar produto com padrão (gabarito). Corrigir eventuais desvios.	Inspeção não melhora qualidade. Retrabalho e rejeições.	Inspeção 100%
Adequação ao uso	Anos 1960	Controle do produto	Evitar insatisfação dos clientes. Rejeitar produtos fora do padrão.	Riscos para o cliente final. Conflitos entre áreas funcionais.	Inspeção por amostragem
Adequação ao custo	Anos 1970 e 1980	Controle do processo	Processos estáveis. Redução da variabilidade.	Pode ser copiado por empresas com custos mais baixos.	Controle estatístico de processo. Ferramentas básicas da qualidade.
Adequação às necessidades latentes	Anos 1980 e 1990	Qualidade no projeto do produto e do processo	Satisfação de todos os interessados. Ênfase no projeto do produto e do processo.	Exige muita rapidez e alta flexibilidade.	Desdobramento da função qualidade. Delimitação de experimentos. Método de Toguchi.
Fidelização dos clientes	Anos 2000 aos dias atuais	Qualidade no projeto do produto e do processo	Satisfação do cliente final. Conquista da fidelidade. A expectativa criada deve ser igual à qualidade percebida.	Exige comunicação rápida, sistemática e eficiente. Necessita de disposição para planejar.	Ferramentas de análises de riscos. (Fmea, APF, Hazop, Matriz de riscos).

Fonte: Adaptada de Berssaneti; Bouer (2013, p. 24).

Há uma crescente referente a qualidade na prestação de serviços ao cliente, nos primeiros anos o foco da produção está relacionado ao controle do produto, logo após as necessidades mudam e o foco é no controle dos processos para se obter menos perdas e processos mais instáveis, agregando no processo a satisfação do cliente como diferencial, sendo um dos indicadores mais relevantes e complexos a ser observado na gestão de qualidade.

Nessa perspectiva, Chiavenato (2014, p. 105) define a qualidade como um componente mais importante e, ao mesmo tempo, mais difícil de definir, pois a percepção de qualidades pelos compradores é extremamente variável.

Tani (2018, p. 38) afirma que ao se trabalhar com qualidade de serviços, há características específicas que precisam ser avaliadas, tais como:

- a) **tangibilidade:** aparência das instalações físicas ou do som transmitido por telefone;
- b) **confiabilidade:** capacidade da empresa e/ou do funcionário de executar o serviço prometido;
- c) **proatividade:** prontidão para ajudar os clientes e promover o socorro às necessidades relatadas;
- d) **competência:** capacidade técnica e habilidade para realizar os procedimentos adequados à solução;
- e) **cortesia:** educação no contato pessoal;
- f) **credibilidade:** honestidade do funcionário ao falar pela empresa;
- g) **segurança:** estabelecimento de um vínculo de segurança das informações;
- h) **acesso:** facilidade de contato por intermédio de local de fácil acesso para o consumidor, como atendimento telefônico, por *chat*, entre outros;
- i) **comunicação:** entender aquilo que o cliente está desejando e ouvi-lo com atenção;
- j) **entendimento do cliente:** esforço para conhecer os clientes e entender suas necessidades.

A qualidade do atendimento é percebida exatamente no momento em que o cliente entra em contato com a empresa e solicita um serviço (TANI, 2018). Dentro dessas premissas, se faz necessário a empresa ter um olhar clínico sobre esses aspectos e também utilizar recursos financeiros para qualificar a empresa em um

todo, como desenvolvimento contínuo das pessoas, remuneração conforme desempenho, melhorias em tecnológicas e espaços físicos.

Para concluir, Tani (2018) afirma que a satisfação do cliente move a sua fidelidade. O cliente fiel fala sobre a empresa, aponta suas qualidades e acaba convencendo outros compradores e isso é um fator primordial para a manutenção e o aumento da lucratividade dos negócios da empresa.

2.6 COOPERATIVISMO E PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS

O cooperativismo é um instrumento de organização econômica da sociedade. Criado na Europa no século XIX, caracteriza-se como uma forma de ajuda mútua por meio da cooperação e da parceria, conforme Cardoso (2014).

Zdanowicz (2014, p. 23) refere o cooperativismo como:

O cooperativismo aproxima pessoas simples para uma missão especial, unindo trabalho, recursos e vontade para realizar sonhos, planos e ações, visando obter melhores resultados. A cooperativa pode ser definida como uma associação de pessoas para atender suas necessidades e aspirações, através da propriedade conjunta e de gestão competente, reunindo grandes vitórias em sua longa caminhada.

Complementando o conceito supracitado, as cooperativas visam consolidar sua posição no mercado ao tratar com seriedade e profissionalismo os planos de capacitação dos dirigentes e gerentes, a atualização de benefícios dos associados, mas, sobretudo, o encantamento de seus associados (ZDANOWICZ, 2014).

O cooperativismo de crédito possui um emblema, o mesmo é representado mundialmente por um círculo abraçando dois pinheiros.

Antigamente o pinheiro era tido como um símbolo da imortalidade e da fecundidade pela sua sobrevivência em terras menos férteis e pela facilidade na sua multiplicação.

O círculo no emblema representa a vida eterna, sem começo, nem fim; o verde-escuro das árvores representa o princípio vital da natureza e o amarelo-ouro represente o sol, fonte permanente de energia e calor (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE (SESCOOP/RN), 2015).

O emblema e seu significado estão apresentados na Figura 5.

Figura 5 – Significado e emblema do cooperativismo



Fonte: Google Imagens (2022).

Conforme a Figura 5, o emblema mostra o significado de como é representado o cooperativismo mundialmente, como premissas de união e princípios que norteiam o propósito de que as cooperativas buscam na sociedade, serve como uma bússola para não se perder ideias da causa cooperativista.

2.6.1 Princípios cooperativistas

Em 1844, durante a constituição da primeira cooperativa formal, em Rochdale, Inglaterra, os 28 participantes pioneiros estabeleceram alguns princípios do cooperativismo que são observados até os dias atuais.

Neste contexto o cooperativismo deve ser considerado com os seus princípios e seus valores universais. Oliveira (2015) cita sete princípios cooperativistas:

- c) **adesão livre e voluntária:** as cooperativas são instituições abertas a todas as pessoas dispostas a utilizar seus produtos e serviços, bem como dispostas a aceitar os direitos e deveres dos sócios da cooperativa;
- d) **controle democrático pelos sócios:** como as cooperativas são instituições democráticas criadas e controladas por seus sócios, os que

participam devem estabelecer ativamente seus objetivos, estratégias e políticas, desenvolvimento da cooperativa;

- e) **participação econômica dos sócios:** os sócios devem contribuir de forma equitativa e democraticamente no capital social. Os cooperados devem contribuir ativamente nos resultados da empresa proporcionados pelo modelo de gestão das cooperativas, o que pressupõe perfeito equilíbrio de direcionamento de esforços para o sucesso do referido modelo na cooperativa;
- f) **autonomia e independência:** as cooperativas devem se manter como instituições autônomas e controladas por seus sócios cooperados, buscando a efetiva ajuda mútua, neste sentido o modelo de gestão de cada cooperativa também apresenta autonomia e independência no direcionamento de resultados otimizados para a cooperativa e seus cooperados;
- g) **educação, treinamento e informação:** as cooperativas desenvolvem seus associados, colaboradores através de educação treinamentos, tendo em vista o crescimento da instituição e de seus cooperados;
- h) **preocupação com a comunidade:** as cooperativas trabalham pelo crescimento e desenvolvimento sustentável na comunidade onde está inserida. Isso por meio de políticas apoiadas pelos sócios. A seguir serão apresentados os princípios do cooperativismo;
- i) **interesse pela comunidade:** as cooperativas trabalham em prol do crescimento e do desenvolvimento sustentado das comunidades em que atuam. Isso se consolida através de políticas aprovadas por seus sócios.

Oliveira (2015) resume os princípios cooperativistas como uma forma das cooperativas desempenharem os seus valores. As cooperativas demonstram um jeito único de se trabalhar, o engajamento de pessoas, valorização humana são presentes do espírito do cooperativismo, conforme o Sistema OCB/RJ (2020), cooperar e a transformação de trabalho versus salários, para trabalho versus renda, onde o que mais tem valor são as pessoas, é acreditar que é possível colocar do mesmo lado mesmo o que pareça ser oposto: o econômico e o social, o individual e o coletivo, a produtividade e a sustentabilidade.

Os princípios do cooperativismo estão apresentados na Figura 6.

Figura 6 – Princípios do cooperativismo



Fonte: Bassani (2020, não paginado).

Observa-se que os princípios do cooperativismo estão alinhados com ideias mundialmente utilizadas para se constituir uma sociedade mais participativa e democrática, justa e organizada, tendo por propósito maior pensar nas pessoas e as melhorando como seres humanos, com mais qualidade de vida e mais conhecimentos para fazer o mundo prosperar desenvolvimento e sustentabilidade.

2.6.2 Cooperativismo de crédito

Segundo a Confederação das Cooperativas do Sicredi (2020, não paginado):

Entre os diversos tipos de associação cooperativa estão as cooperativas de crédito. Criadas para oferecer soluções financeiras de acordo com as necessidades dos associados. Elas são um importante instrumento de incentivo para o desenvolvimento econômico e social. Isto porque utilizam seus ativos para financiar os próprios associados, mantendo os recursos nas comunidades onde eles foram gerados.

Seguindo esse contexto histórico na América Latina, o cooperativismo de crédito teve início em 1902, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, pelas mãos do padre suíço Theodor Amstad. Hoje, essa cooperativa faz parte do Sicredi, com o nome de Sicredi Pioneira RS.

Em complemento, as cooperativas de crédito são associações de pessoas que buscam juntas uma melhor administração de seus recursos financeiros. Por possuírem uma completa oferta de produtos e serviços (empréstimos, aplicações, depósitos, seguros, consórcios, cartões, entre outros), as cooperativas de crédito

são também conhecidas como instituições financeiras cooperativas (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO (2016)).

Nara Chiquetti (2020, não paginado) resume: “as cooperativas de crédito são, comprovadamente, impulsionadoras do empreendedorismo, poupança e investimentos locais, proporcionando riqueza às comunidades onde se instalam e auxiliando o desenvolvimento do país”.

As cooperativas de créditos possuem vários aspectos que se diferenciam de uma instituição financeira, conforme apresenta a Figura 7.

Figura 7 – Diferença de cooperativa de crédito e bancos

	Sicredi	Bancos
O que é	Sociedade de pessoas	Sociedade de capital
Quem é o dono	Você	Investidores
Como são tomadas as decisões	Democraticamente pelos associados 1 associado = 1 voto	Pelos sócios investidores de acordo com sua participação no capital (volume de ações)
O que é feito com o resultado financeiro	A assembleia dos associados tem o poder de decidir se as sobras (resultado financeiro) serão distribuídas entre os associados ou reinvestidas na própria cooperativa	É distribuído entre os investidores de acordo com sua participação no capital (volume de ações)
Como é feita a distribuição de resultados	Proporcionalmente ao volume de operações realizadas pelo associado	Proporcionalmente à participação no capital (volume de ações adquiridas), independente do uso dos serviços do banco
Que serviços oferece	Serviços bancários desenvolvidos de acordo com as necessidades dos associados	Serviços bancários desenvolvidos de acordo com os interesses da instituição

Fonte: Confederação das Cooperativas do Sicredi (2020).

Em resumo, a Figura 7 esclarece que o associado de uma cooperativa possui decisão direta na gestão de negócios através de votações apresentadas em assembleias em que cada um tem direito a um voto, o associado é o dono do negócio.

Já em contrapartida as instituições financeiras o cliente por mais capital que possua, não consegue intervir na gestão da instituição, será sempre considerado apenas um cliente, quem detém o poder de decisão são os investidores da empresa, conforme o volume de ações que possuem.

Enquanto as instituições financeiras procuram uma relação de negócios e visando lucros de seus clientes, não possuindo nenhum compromisso com entre a

empresa e o cliente, as cooperativas buscam relacionamento com seus associados, baseados em um propósito, buscando agregar valor nas relações para desenvolver a comunidade como um todo.

2.7 FUNÇÃO DAS COOPERATIVAS

As Sociedades Cooperativas estão reguladas pela Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que definiu a Política Nacional de Cooperativismo e instituiu o regime jurídico das cooperativas (ZANLUCA, 2020).

Nesta mesma linha, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2017) resume que as cooperativas são organizações constituídas por membros de determinado grupo econômico ou social que objetiva desempenhar em benefício comum determinada atividade.

O Sebrae (2017) cita ainda as premissas do cooperativismo, são elas:

- a) identidade de propósitos e interesses;
- b) ação conjunta, voluntária e objetiva para coordenação de contribuição e serviços;
- c) obtenção do resultado útil e comum a todos.

Para complementar, a sociedade cooperativa apresenta os seguintes traços característicos:

- 1) é uma sociedade de pessoas;
- 2) o objetivo principal é a prestação de serviços;
- 3) pode ter um número ilimitado de cooperados;
- 4) o controle é democrático: uma pessoa = um voto;
- 5) nas assembleias, o “quorum” é baseado no número de cooperados;
- 6) não é permitida a transferência das quotas-parte a terceiros, estranhos à
- 7) retorno proporcional ao valor das operações;
- 8) não está sujeita à falência;
- 9) constitui-se por intermédio da assembleia dos fundadores ou por 11) instrumento público, e seus atos constitutivos devem ser arquivados na junta comercial e publicados;
- 10) deve ostentar a expressão “cooperativa” em sua denominação, sendo vedado o uso da expressão “banco”;
- 11) neutralidade política e não discriminação religiosa, social e racial;
- 12) indivisibilidade do fundo de reserva entre os sócios, ainda que em caso de dissolução da sociedade (NORMAS LEGAIS, [19--?]).

Saliente-se que a cooperativa existe com o intuito de prestar serviços a seus associados, de tal forma que possibilite o exercício de uma atividade comum econômica, sem que tenha ela fito de lucro.

Em resumo, conforme Schneider (2010), as cooperativas surgiram e continuam surgindo em tempos de crise. As cooperativas permitem obter a realização econômica para seus associados, distribuem renda, geram benefícios sociais e no plano político, permitem ao associado espaços de participação e a assunção do protagonismo no processo decisório da atividade econômica e organizacional.

2.8 ASSOCIADOS

Segundo o Sebrae (2017), cooperativa é uma associação de pessoas com interesses comuns, economicamente organizadas de forma democrática, isto é, contando com a participação livre de todos e respeitando direitos e deveres de cada um de seus cooperados, aos quais presta serviços, sem fins lucrativos.

Neste sentido, os associados são todos donos do negócio, são responsáveis pela cooperativa e a participação de cada um impulsiona o funcionamento de toda a estrutura.

Dentro dessas premissas cada associado tem direitos e deveres resumidos pela Confederação das Cooperativas do Sicredi (2020).

Os direitos dos associados são:

- a) participar das assembleias gerais, discutir e votar assuntos que nelas sejam tratadas;
- b) votar e ser votado para funções e cargos eletivos na cooperativa;
- c) beneficiar-se das operações e serviços oferecidos pela cooperativa;
- d) propor ao conselho de administração, previamente a publicação do edital de convocação da assembleia;
- e) ter acesso aos regimentos e regulamentos internos da cooperativa;
- f) demitir-se da cooperativa quando lhe convier.

Os deveres dos associados são:

- a) cumprir e fazer cumprir as disposições legais, o estatuto social da cooperativa;
- b) cumprir fiel e pontualmente as obrigações e os compromissos assumidos com ou pela cooperativa;
- c) integralizar as quotas- partes de capital subscritas e manter atualizado as suas informações cadastrais;

- d) ter em vista que cooperação é obra de interesse em comum, ao qual não devem se sobrepor interesses individuais;
- e) não exercer atividade que caracterize discriminação de qualquer ordem e manter neutralidade política.

Por esse contexto, o associado assume papéis importantes para o desenvolvimento de uma cooperativa, ele não apenas possui a participação de votação para decisão do negócio, direitos e deveres a se cumprir mediante o estatuto social.

2.9 RELACIONAMENTO COM O ASSOCIADO

A cultura do relacionamento entre os cooperados baseia-se em uma relação de interdependência entre pessoas com diferentes aspectos, com objetivos de alcançar o melhor resultado do bem em comum, onde se deve criar um ambiente de trocas e convivência saudável sendo imprescindível para sobrevivência dos negócios (SEBRAE, 2017).

Nesta mesma linha, conforme a Confederação das Cooperativas do Sicredi (2020), o relacionamento com o associado deve ser um dos pilares mais importante dentro da cooperativa, e nesta premissa busca-se a resposta dentro de um ciclo de relacionamento com o associado, que tem como principal vantagem entregar a oferta de acordo com o perfil do associado.

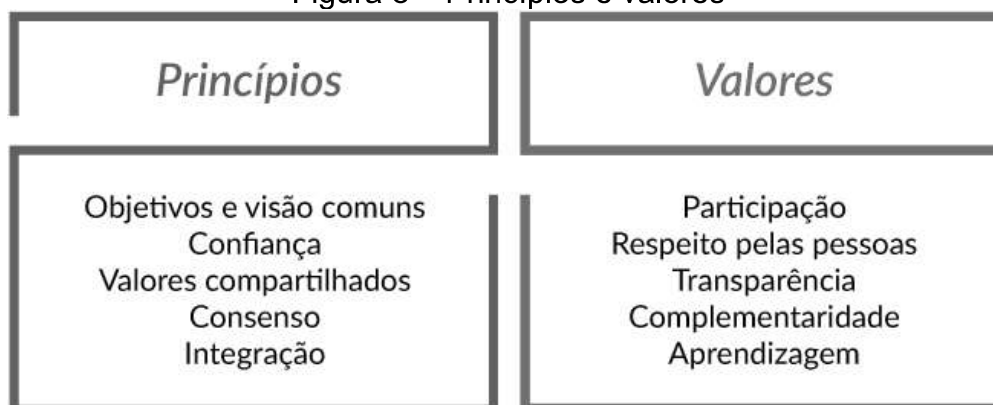
Ainda segundo a Confederação das Cooperativas do Sicredi (2020), esse contexto é um processo sistematizado que leva em conta a necessidade e momento de cada um para oferecer as soluções mais adequadas.

Em resumo é necessário também identificar e estabelecer os princípios e valores que norteiam as condutas das pessoas que estará envolvida nas relações.

O Sebrae (2017) conclui que isso pode ser uma tarefa difícil, e que se faz necessário estabelecer diálogos para definir a ética de trabalho, além, da necessidade, que gestores e funcionários internalizem as mudanças para que ocorra.

A Figura 8 relaciona os princípios e valores dentro da cooperativa que servem de balizamento na tomada de decisão.

Figura 8 – Princípios e valores



Fonte: Sebrae (2017).

Dentro desses conceitos relaciona-se da seguinte forma, profissional deve ser preparado onde se torna mais competente para desenvolver suas relações de trabalho, somado isso ao cooperativismo, resulta em valorização de pessoas e bem-estar de todos envolvidos.

Por outra ótica o relacionamento com o associado vai muito além de suas relações de negócios, as cooperativas estão dentro de um contexto de desenvolvimento e sustentabilidade e dessa fortalecem laços de confiança, atrás de programas sociais que disponibilizam para a comunidade. Dentro dessas causas podemos destacar projetos relacionados à agricultura, educação, desenvolvimento de negócio de pequenas empresas.

O apoio das cooperativas jamais se limita à simples entrega de fundos financeiros. Na maioria das vezes, a própria organização é confiada aos representantes das cooperativas. A qualidade de vida, portanto, é um pressuposto sempre em evidência na ação cooperativa e isso é o que realmente impulsiona e move o cooperativismo e a relação com seus associados (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2016).

2.9.1 Programas sociais como relacionamento com os associados

Para as cooperativas os programas sociais são como uma ferramenta importante para o relacionamento com seu cooperado, são indicadores de desenvolvimento e servem para gerar um mundo melhor e obter um relacionamento mais próximo e humano. Dentro dessas premissas citam-se algumas, de acordo com

o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul (SESCOOP/RS, 2020):

- a) **Dia C:** dia dedicado a colocar em prática os interesses pela comunidade, quando as cooperativas se empenham em melhorar todos aqueles que vivem ao seu redor. Ainda sobre o Dia C, este resume o que significa o Dia de Cooperar, o qual é um movimento de responsabilidade social que prevê iniciativas voluntárias diferenciadas, contínuas e transformadoras).

A Figura 9 se refere à campanha interna das cooperativas e visa estimular os colaboradores a se preparar para alguma causa que possam participar, como voluntariado dentro da comunidade.

Figura 9 – Dia de cooperar



Fonte: SESCOOP/RS (2020).

O movimento já está no sexto ano na trajetória do Dia de Cooperar, os últimos anos foram cruciais para transformar o Dia C em um grande programa nacional capaz de promover iniciativas socioambientais e transformar realidades em todo o país.

- b) **Educação financeira:** os cooperados são pessoas que possuem uma visão melhor e mais consciente do dinheiro, no entanto, com o crédito cada vez mais fácil, as pessoas – independente da profissão – continuam se endividando e, pior, tornando-se inadimplentes, com a mesma facilidade que adquirem crédito. O preocupante é que diversas pessoas já contam com esse dinheiro como se fizesse parte do orçamento, o que só piora a situação da saúde financeira. Neste sentido, as cooperativas

possuem programas para reeducação, organização e projeção de realizar sonhos através de incentivos de redução de custos e planejamento com seus recursos financeiros. O propósito das cooperativas em disponibilizar a seus cooperados este treinamento está inserido na própria saúde financeira do negócio, associados mais conscientes de seus gastos geram menos inadimplências e faz com que a sociedade se desenvolva com um todo;

- c) **Programa aprendiz corporativo:** o Programa Aprendiz Cooperativo do SESCOOP/RS abre as portas do mercado de trabalho para estudantes entre 14 anos (completos) e 24 anos (incompletos no momento do encerramento do curso).

Este programa faz com que a base jovem dos associados desenvolva uma profissão e aprendam de forma ativa como é a cultura do cooperativismo. O programa tem a finalidade de qualificar formação técnica e profissional além de contribuir para inclusão social.

Dentro desse contexto, algumas cooperativas como Sicredi e Sicoob desenvolvem campanhas próprias citadas abaixo:

- a) **Fundo social:** do Sicredi, é destinado para a comunidade com sentido de desenvolver a cultura e a educação;
- b) **Programa União faz a Vida:** é o principal programa de educação do Sicredi e tem por objetivo construir e vivenciar atitudes e valores de cooperação e cidadania;
- c) **Programa Crescer:** é o programa de Formação Cooperativa do Sistema de Crédito Cooperativo – Sicredi. Com milhares de associados e mais de mil pontos de atendimento, busca difundir a cultura da cooperação, acreditando que é essencial criar condições para que os cidadãos possam capacitar-se e crescer;
- d) **Programa Pertencer:** visa ter uma participação mais efetiva dos associados na gestão da cooperativa;
- e) **Desenvolvimento da Comunidade:** a cooperativa tem como princípios a educação e formação cooperativa o programa desempenha papel relevante em propiciar educação financeira e cooperativista a seus associados, além de estimular o desenvolvimento regional e reduzir as desigualdades existentes., realiza e participa de eventos como reuniões,

palestras, *workshops*, painéis, oficinas, encontros, feiras e demais eventos nos quais o objetivo seja levar informações, profissionalizar, conscientizar ou desenvolver seus associados e comunidade (SICCOOB, [202-?]);

- f) **Investimento em Meio Ambiente:** a preservação e responsabilidade com os recursos naturais também estão inseridos na cultura. A cooperativa apoia e desenvolve projetos de preservação e recomposição de ambientes degradados, em parceria com órgãos como Epagri, Secretaria Municipal de Agricultura, Secretaria Municipal da Educação, escolas dos municípios, Polícia Militar Ambiental, Câmara Municipal de Vereadores entre outros (SICCOOB, [202-?]).

Esses programas são ferramentas importantes de relacionamento com os associados e o *feedback* em relação a isso são muito gratificantes para o negócio e para seus colaboradores, pois impacta na lei do retorno.

Neste contexto, as cooperativas de crédito ajudam muitas pessoas a sair de situação de vulnerabilidade. Segundo a Confederação Sicredi (2020), há relatos de associados que mudaram suas vidas com a ajuda da cooperativa, essas histórias traduzem como os associados contam com a cooperativa para realizar projetos, cuidar do seu dinheiro, desenvolver negócios que contribuem com o desenvolvimento das regiões onde ela atua.

É possível citar o *feedback* de alguns associados como o de Luiz Cezar Dias, associado Sicredi Norte, o qual relata que tinha outras opções de bancos, mas a cooperativa mencionada foi quem acreditou e realizou seu sonho. Outro relato é de uma associada que menciona que a empresa dá as ferramentas para desenvolver as ações, para crescer e incluir a mulher no mundo dos negócios (CONFEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO SICREDI, 2020).

Muitos outros relatos são possíveis de retirar das relações das cooperativas com seus cooperados, pois o envolvimento que a mesma possui aumenta a cada ano, se tem uma relação de troca em que o associado traz negócios como troca a cooperativa retorna em desenvolvimento e assistência para a comunidade onde esta inserida.

2.9.2 Assembleia geral

As assembleias são consideradas o órgão máximo da sociedade cooperativa, responsável pelas decisões de interesse de empreendimento. As deliberações destas assembleias devem ser acatadas por todos os cooperados, sempre prevalecendo os interesses coletivos (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2016).

Conforme o Portal do Cooperativismo Financeiro (2016), as assembleias devem conter pelos menos dois terços de participantes associados, em primeira convocação; pela metade na segunda convocação e pelo mínimo de 10 associados na terceira e última convocação.

De acordo com o Portal do Cooperativismo Financeiro (2016), além da Assembleia Geral ainda há outros dois tipos de assembleias, como segue:

- a) **assembleia geral extraordinária:** realizada sempre que necessário, é um instrumento importante de gestão, permitindo que assuntos emergenciais possam ser tratados com devida urgência;
- b) **assembleia geral ordinária:** deve ser realizada obrigatoriamente, pelo menos uma vez no ano, no decorrer dos quatro primeiros meses, término do exercício social, nela está na pauta alguns exemplos como aprovações, prestações de contas, destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas. Data e horário devem ser divulgadas entre os sócios, pelo meio de divulgação de assembleia geral.

Nesta linha as assembleias precisam ter uma pauta bem detalhada e de forma compreensível para que os associados possam participar de forma ativa e que proporcione o entendimento do assunto.

Em resumo as cooperativas são obrigadas por lei a realizar as assembleias pelo motivo de prestação de contas, para desenvolver alguns projetos que pretendem realizar ou a outros assuntos pertinentes a gestão e desenvolvimento da mesma, mas ao mesmo tempo é uma ótima ferramenta de relacionamento com seus cooperados, pois muitas vezes conseguem subtrair alguma informação que possa agregar para uma melhor tomada de decisão, crescimento, fidelização, vínculo com a cooperativa.

2.9.3 Colaboradores da cooperativa

Um das ferramentas de desenvolvimento das cooperativas é o planejamento estratégico, o qual Oliveira (2015, p. 77) resume como “metodologia administrativa que permite estabelecer a direção otimizada a ser seguida pela cooperativa, visando ao maior grau de interação com os fatores externos, os quais não são controlados pela cooperativa”.

Oliveira (2015) cita que o planejamento estratégico proporciona as seguintes vantagens para as cooperativas:

- a) direcionamento de esforços para os resultados comuns, pois os objetivos e metas são estabelecidos por todos os executivos e profissionais da cooperativa, tendo em vista uma situação futura desafiadora;
- b) aprimoramento de seu modelo de gestão, pois ocorre forte debate da melhor estrutura organizacional, como sustentação para a cooperativa alcançar os resultados esperados, da alocação de responsabilidades e autoridades, do sistema de comunicações e do processo decisório;
- c) estruturação das cooperativas para a otimizada busca de inovação e de novos conhecimentos, tendo em vista um novo posicionamento estratégico diante do atual nível de competitividade.

Nesta linha, Bergamo Filho (2019) define que a organização terá condições para alcançar resultados superiores e consistentes, garantindo longevidade do negócio, liderança de mercado e se ter uma diferenciação na entrega de continua do valor. Nesta perspectiva identifica a infraestrutura necessária para que a cooperativa obtenha o crescimento em longo prazo, bem como a melhoria contínua de suas competências, visando agregar maior valor para os clientes e para os cooperados. Neste aspecto as pessoas são muito importantes, pois cada colaborador traz sua contribuição e experiência para contribuir com o desenvolvimento da cooperativa e com seu próprio crescimento profissional.

Segundo Oliveira (2015):

O aprendizado e o crescimento estão sustentados pelas pessoas, treinamento, satisfação, pela tecnologia da informação otimização dos sistemas, bem como pelos processos administrativos que permitam mensurar a relação entre os incentivos dados aos profissionais envolvidos e a melhoria dos fatores críticos de sucesso da cooperativa.

Colaborando com autor supracitado as cooperativas trabalham para melhor suprir à necessidade de seus cooperados através de um atendimento diferenciado, neste ponto as cooperativas desenvolvem seus colaboradores de forma a melhor atender esse público.

Segundo a Confederação das Cooperativas do Sicredi (2020), algumas ferramentas são utilizadas para a qualificação dos colaboradores da empresa como criação de um propósito em que todos pensem em um único objetivo.

Para a Confederação das Cooperativas do Sicredi (2020), o objetivo é a principal idade associado, e para isso precisa ter pessoas que aprimorem e desenvolvam suas capacidades, carreiras e forma de trabalho. O colaborador precisa ser um profissional com uma autonomia na tomada de decisão, possuir espírito de interesse verdadeiro.

Para isso as cooperativas recebem apoio atrás de associações conveniadas como exemplo a SESCOOP, a mesma proporciona treinamentos para as cooperativas para ajudar no desenvolvimento de seus colaboradores e seus associados. Difunde a auto-gestão e aperfeiçoamento da cultura cooperativista.

Resumidamente, as cooperativas buscam melhor adequar seus processos de desenvolvimento de seus colaboradores visando também manter o melhor ambiente de trabalho.

3 METODOLOGIA

Conforme o entendimento de Praça (2015), a metodologia científica é capaz de proporcionar uma compreensão e análise do mundo através da construção do conhecimento.

Na mesma linha, Cello (2019) resume que a metodologia nada mais é do que o modo como se realizará a pesquisa e a produção de resultados do seu trabalho. Essa etapa geralmente é definida após a escolha do tema e do problema principal que o estudo busca solucionar.

Em complemento, Cello (2019) explica que a metodologia precisa responder como se chegou a uma conclusão e o que foi levado em consideração ao longo do projeto para isso. Essa etapa é muito importante e deve ser feita com cautela, pois as demais fases do trabalho caminharão a partir dela.

Desta forma, pode-se, então, relacionar metodologia com o caminho de estudo a ser percorrido e ciência com o saber alcançado (PRAÇA, 2015).

Para Mascarenhas (2018), a metodologia serve para explicar tudo que foi feito durante um estudo. Objetivo é descrever o método, os participantes, o tipo de pesquisa e os instrumentos utilizados (como entrevistas e questionários).

Colaborando, Marconi e Lakatos (2019) citam que a especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às seguintes questões: Como? Com quê? Onde? Quanto?

Mascarenhas (2018) resume que há alguns métodos que oferecem base lógica para a realização do estudo, cinco deles são:

- a) **método dedutivo:** esse método parte de um conhecimento geral para entender algo específico, a parte verdade da premissa (conhecimento geral) é suficiente para garantir a verdade da conclusão;
- b) **método indutivo:** esse método parte do pressuposto que o conhecimento deve ser construído com base na experiência, sem levar em conta princípios preexistentes;
- c) **método hipotético-dedutivo:** toda vez que não se tem resposta para uma pergunta, existe um problema, e neste caso deve-se formular hipóteses, mas somente hipóteses não resolvem o problema é necessário ser testá-las;

- d) **método dialético:** esse método não se acredita em uma verdade absoluta, as teses devem sempre ser confrontadas para que se tenha uma nova solução para problema em estudo. A construção do problema nunca se tem um fim sempre mantendo a busca constante de reflexão e sempre colando á prova nossas conclusões;
- e) **método fenomenológico:** esse método busca descrever o fenômeno do jeito que ele é isso é feito por ajuda da interpretação. A ideia não é descobrir uma verdade, o importante é revelar o mundo á sua volta.

Para concluir o contexto supracitado, Praça (2015) explica que é no item metodologia que o pesquisador deve descrever quais os procedimentos técnicos serão utilizados no trabalho, como realizará a coleta de dados, a tabulação dos resultados e análise geral dos resultados obtidos.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

O delineamento de pesquisa está voltado para as formas de estudos e abordagens a serem adotadas para se elaborar um determinado estudo, levantando as escolhas mais condizentes que possibilite a chegar às informações necessárias para explanar suas ideias e resultados de pesquisa.

Segundo Bauer e Gaskell (2008), o delineamento da pesquisa de acordo com seus princípios estratégicos, tais como o levantamento por amostragem, a observação participante, os estudos de caso, os experimentos e os quase experimentos são elementos que descrevem o processo de pesquisa em termos de dimensões.

Em complemento, Yin (2016) diz que o uso de delineamento de pesquisa flexível em vez de fixos, devem reforçar a validade de um estudo, selecionar as amostras a serem estudadas e preocupar-se em generalizar as escolhas que são as melhores maneiras de começar uma pesquisa.

Nesta mesma linha, para Mascarenhas (2018) existe dois jeitos de construir conhecimento e entender em quais situações cada um deles são indicados, essas duas situações são:

- a) **pesquisas quantitativas:** essa pesquisa baseia-se na quantificação para coletar e mais tarde, tratar os dados obtidos;

b) **pesquisa qualitativa:** utilizamos a pesquisa qualitativa quando queremos descrever nosso projeto de estudo com mais profundidade, dessa forma ela é mais comum em estudos como comportamento humano.

Nessa linha, Bauer e Gaskell (2008) dizem que a pesquisa quantitativa lida com números, usa modelos estatísticos para explicar os dados, o protótipo mais conhecido é a pesquisa de levantamento de opinião. Em contraste, a pesquisa qualitativa evita números, lida com interpretações das realidades sociais, o protótipo mais conhecido é a entrevista em profundidade.

Para Yin (2016, p. 41), “a diversidade do que se chama pesquisa qualitativa, devido a sua relevância para diferentes disciplinas e profissões, desafia qualquer um a chegar a uma definição sucinta”.

A Figura 10 mostra conceitos de delineamento de pesquisa, apresentados por Bauer e Gaskell (2008).

Figura 10 – Pesquisa qualitativa

PRINCÍPIOS DO DE LINEAMENTO	GERAÇÃO DE DADOS	ANÁLISE DOS DADOS	INTERESSES DO CONHECIMENTO
Estudo de caso	Entrevista individual	Formal	
Estudo comparativo	Questionário	Modelagem estatística	
Levantamento por amostragem	Grupos focais	Análise estrutural	Controle e predição
Levantamento por painel	Filme	In formal	Construção de consenso
Experimento	Registros audiovisuais	Análise de conteúdo	Emanipação do “empoderamento”
Observação Participante	Observação sistemática	Codificação	
	Controle de documentos	Indexação	
Etnografia	Registro de sons	Análise semiótica	
		Análise retórica	
		Análise de discurso	

Fonte: Adaptada de Bauer; Gaskell (2008, p. 19).

Em duas possibilidades de delineamento de pesquisa duas mais utilizadas: a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativas, ambas são bem distintas entre si, uma utiliza como base dados numéricos e de amostragem exatas, já a qualitativa utiliza interpretações e levantamento de opiniões geralmente em entrevistas abordando grupos determinados pelo tipo de pesquisa que será realizada.

Sendo assim, o presente trabalho apresenta as duas naturezas, qualitativa com uma pesquisa teórica documental e quantitativa porque serão exploradas pesquisas de campos que terão referências estáticas. Essas pesquisas são:

- a) **qualitativo nível exploratório:** Mascarenhas (2018) diz que o mesmo é recomendado para quem pretende criar mais familiaridade com um problema para, depois, criar hipóteses sobre ele, neste caso usa-se experimento bibliográfico acerca do assunto. Para desenvolver essa questão se faz necessário utilizar algumas estratégias:
- **estudo de caso:** estudo de caso é uma pesquisa bem detalhada sobre um ou pouco objeto. A ideia é refletir sobre um conjunto de dados para descrever profundamente o objeto de estudo;
 - **pesquisa bibliográfica:** ao qual esse tipo de investigação concentra-se em análise de livros, dicionários e enciclopédias. Apresentam quantidades impressionantes de informação é ideal para quem tem dificuldade de entrar em contato com seu objeto de estudo;
 - **pesquisa documental:** quase semelhante a pesquisa bibliográfica, porém não são feitas pesquisas através de textos científicos que analisam o mesmo objeto de estudo, já na documental, lançamos mão de fontes que não tem o objetivo de analisar o assunto em questão;
- b) **quantitativo descritivo:** Mascarenhas (2018) conceitua pesquisa descritiva como objetivo de descrever as características de uma população ou um fenômeno. E a mesma será a busca da satisfação do associado:
- **pesquisa por enquete:** é uma ferramenta para o levantamento de informação de forma rápida, com ela é possível gerar dados que podem auxiliar na tomada de uma decisão, assim como na pesquisa.

Nesta linha de definições, se faz necessário escolher o enfoque da pesquisa para a melhor forma de buscar os resultados, a qual a autora do presente trabalho monográfico busca encontrar. A pesquisa qualitativa foi desenvolvida com colegas das agências do Vale do Caí e na pesquisa quantitativa foi aplicado um questionário referente à satisfação do associado.

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO (ESTUDO QUALITATIVO) E/OU POPULAÇÃO E AMOSTRA (ESTUDO QUANTITATIVO)

O enfoque qualitativo busca principalmente a “dispersão ou expansão” dos dados e da informação, enquanto o enfoque quantitativo pretende intencionalmente “delimitar” a informação (medir com precisão as variáveis do estudo, ter “foco”) (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A Figura 11 mostra algumas diferenças entre pesquisa quantitativa e qualitativa apresentadas por Bauer e Gaskell (2002).

Figura 11 – Diferenças entre pesquisa quantitativa e qualitativa

E STRATÉGIAS		
	Quantitativas	Qualitativas
Dados	Números	Textos
Análise	Estatística	Interpretação
Protótipo	Pesquisas de opinião	Entrevista em profundidade
	<i>Hard</i>	<i>Soft</i>
Não formalização	Frequências descritivas	Citações, descrições, anedotas
Formalização	Modelagem estatística, por exemplo, um livro de introdução	Modelagem teórico-gráfica, por exemplo, Abell (1987)

Fonte: Adaptada de Bauer; Gaskell (2008, p. 23).

Em análise das características apresentadas, é possível ter uma compreensão mais definida sobre a distinção dos tipos de pesquisas, nota-se que as estratégias têm enfoque diferentes, por exemplo, a pesquisa quantitativa está voltada mais a dados numéricos utilizados mais em pesquisas científicas no sentido de medir, por sua vez, na pesquisa qualitativa o enfoque é na utilização textos, usados mais em caráter exploratório.

3.2.1 Fase qualitativa

“Na fase qualitativa se utiliza a coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação”. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 26).

Entrevista é a ação e efeito de entrevistar ou ser entrevistado. Trata-se de uma conversa entre duas uma ou mais pessoas com um fim determinado, a mesma

instiga a discussão sobre um determinado assunto, tendo como característica principal a declaração explícita (CONCEITO, 2020).

Em complemento, Marconi e Lakatos (2019) resumem que a entrevista é um procedimento utilizado na investigação social para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Nesta fase da pesquisa foram entrevistados participantes para o presente estudo de caso, colegas, gestores da Cooperativa do Vale do Caí, da Sicredi Serrana. A entrevista desenvolvida teve como objetivo investigar qual o impacto que a gestão de desempenho do colaborador causa na satisfação do público-alvo, o seu associado.

O propósito encontra resposta para saber se o desempenho consegue impactar nas relações e na entrega do resultado final. Sendo assim, neste universo de pesquisa foi realizada uma amostra aleatória por conveniência, sendo os questionários uma amostragem não probabilística.

3.2.2 Fase quantitativa

Esta fase utiliza a coleta de dados para testar hipóteses, “baseando-se na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões e comprovar teorias” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 29).

Foi realizada na pesquisa quantitativa uma enquete com os associados da Cooperativa Sicredi Serrana com o principal objetivo de identificar o nível de satisfação dos associados em relação aos serviços prestados pelos colaboradores da cooperativa supracitada. O universo da pesquisa teve uma base de 10.000 associados, foi utilizado *split* 50/50 com percentual de erro de cinco, sendo necessário implantar 347 questionários.

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Marconi e Lakatos (2019, p. 242) consideram processo de coleta de dados como “um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência, as técnicas, constituem também, a habilidade para usar esses preceitos ou normas na obtenção de seus propósitos”.

As autoras supracitados resumem ainda que a prática de coleta de dados apresentam duas divisões:

- a) **observação direta intensiva:** é constituída pela técnica de observação como:
- entrevista: é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, oralmente, a informação necessária;
 - observação: utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar;
- b) **observação direta extensiva:** compreende as seguintes técnicas:
- questionário: constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador;
 - formulário: roteiro de perguntas enunciadas pelo entrevistador e preenchidas por ele com as respostas do pesquisado;
 - pesquisa de mercado: é a obtenção de informações sobre o mercado, de maneira organizada e sistemática, tendo em vista ajudar o processo decisivo nas empresas, minimizando a margem de erros. Independentemente da (s) técnica (s) escolhida (s), deve-se descrever tanto a característica de sua aplicação, quanto sua forma, indicando, inclusive, como se pensa codificar e tabular os dados obtidos.

Nesta linha, este trabalho está sendo apresentado no processo de coleta de dados qualitativo, através de pesquisas bibliográficas retiradas de livros, *sites* e fontes de referências sobre o tema desenvolvido.

Já no processo de coleta de dados quantitativo, foi realizada uma entrevista com colegas de diversas agências (Apêndice A).

No mesmo contexto foi realizada uma pesquisa com os associados da cooperativa, sendo aplicado um questionário com o objetivo de compreender qual a satisfação do associado (Apêndice B).

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Gil (2018) resume que todo procedimento de coleta de dados depende da formulação prévia de uma hipótese. Ocorre que em muitas pesquisas as hipóteses

não são explícitas. Todavia, nesses casos, é possível determinar as hipóteses subjacentes, mediante a análise dos instrumentos adotados para a coleta dos dados.

Nessa etapa, foram processados os dados das pesquisas aplicadas, qualitativa, sendo analisados os conteúdos que os colegas das agências da cooperativa localizada no Vale do Caí Sicredi Serrana responderam na entrevista aplicada.

Para a pesquisa aplicada quantitativa foi realizada uma análise estatística, que é a ciência de coletar, explorar e apresentar grandes quantidades de dados para descobrir padrões e tendências subjacentes, realizada com os associados da cooperativa (SAS INSTITUTE, 2019).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

No Capítulo 4 são apresentadas as pesquisas realizadas com os colaboradores e associados de uma cooperativa de crédito, a Sicredi Serrana, localizada no Vale do Caí, apresentando as explicações e o referido desenvolvimento. O objetivo dessa pesquisa foi identificar como o desenvolvimento do colaborador impacta na satisfação do associado. Para tal, foi realizada uma análise do assunto sobre os dados coletados.

Para Marconi e Lakatos (2011, p. 272), “a finalidade da pesquisa científica não é apenas a de fazer um relatório ou descrição de dados pesquisados empiricamente, mas relatar o desenvolvimento de um caráter interpretativo no que se referem as dados obtidos”.

4.1 RESULTADO DAS PESQUISAS QUANTITATIVAS

Para desenvolver a pesquisa quantitativa foi aplicado um questionário com perguntas dissertativas para 36 colaboradores respondentes, os quais exercem funções em diversos setores da cooperativa estudada e que possuem relacionamento com assuntos comerciais e administrativos ligados diretamente ao atendimento com o associado.

Essa amostragem foi realizada na micro região da cooperativa situada no Vale do Caí, em cinco municípios: Bom Princípio, Tupandi, São Pedro da Serra, São Sebastião do Caí e São Vendelino.

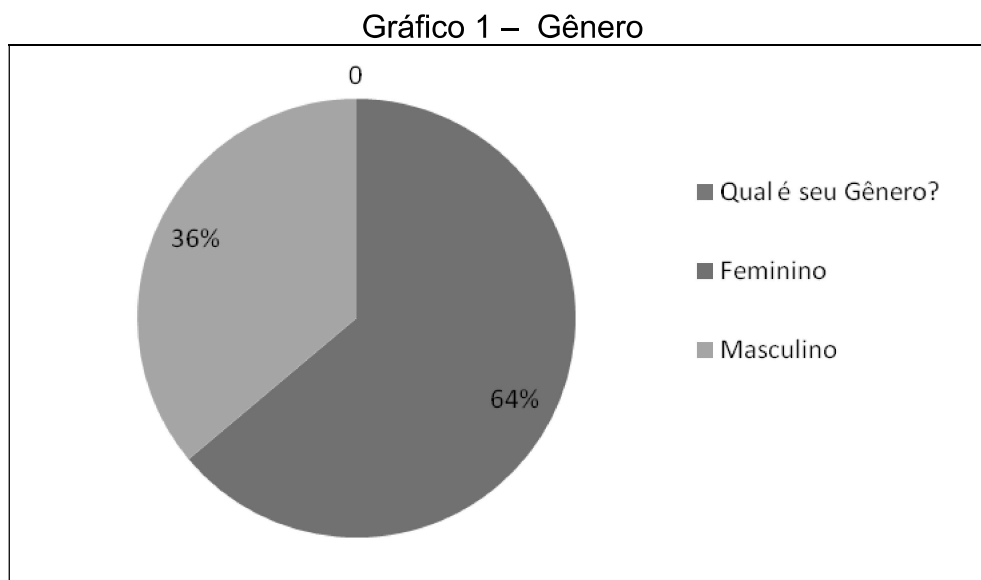
Para aplicação da pesquisa quantitativa utilizou-se um formulário disponível no *Google form*, com 15 questões, para fins acadêmicos e os colaboradores responderam de forma anônima.

A aplicação da pesquisa teve um prazo de 11 dias, no período de 21 de setembro 03 de outubro de 2022, prazo suficiente para se obter uma análise das questões levantadas.

Conforme Pink (2010, p. 99), “a motivação requer empenho, só o empenho conduz a excelência”.

A pesquisa quantitativa busca entender o desempenho do colaborador em suas funções e respectiva entrega do resultado dos seus atendimentos aos associados.

Com referência, inicia-se com aplicação de gênero para os 36 colaboradores, conforme o Gráfico 1.



Fonte: elaborado pela autora.

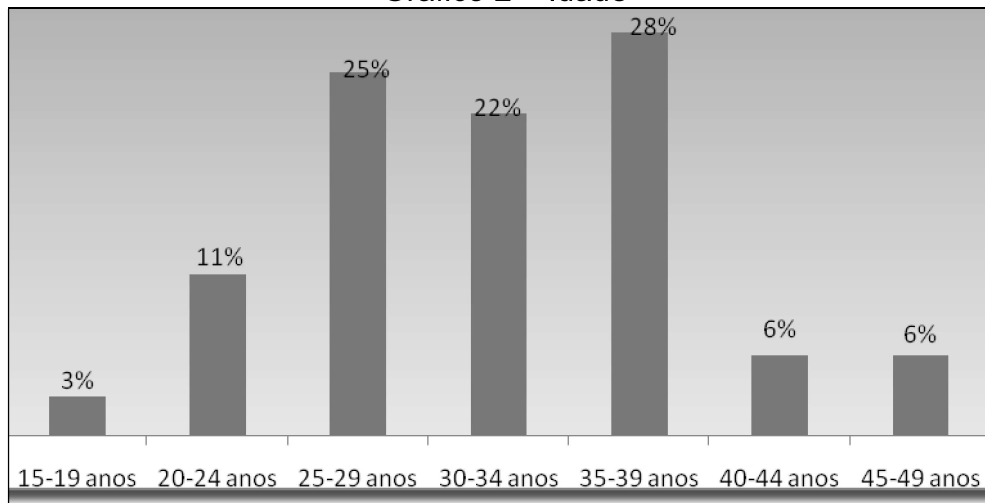
O Gráfico 1 evidencia que 64% dos respondentes representam o sexo feminino e 36% são do sexo masculino. Observa-se que o quadro de colaboradores da Sicredi Serrana é composto por grande público de mulheres.

Segundo Azevedo (2022), a igualdade na luta das mulheres foi substituída pela de equidades, sendo assim, garante um equilíbrio das deficiências e privilégios para garantir oportunidades de forma equilibradas e justas. Nesta mesma linha, o consultor Mario Marcio Lino da Silva (2014) diz que elas desempenham funções fundamentais pra o sucesso das organizações e que possuem qualidades como sensibilidade, percepção apurada, sorriso aberto, mais presentes e com mais intensidade que nos homens.

A despeito de alegações, verificou-se que a cooperativa em questão não seguem essa linha de interpretações supracitadas, ao contratar a empresa busca por pessoas que tenham valores, essência cooperativa, desempenhem habilidades e conhecimentos técnicos para as funções almejadas, não havendo distinções de gênero.

Identificado o gênero dos colaboradores, o Gráfico 2 apresenta o fator idade dos respondentes.

Gráfico 2 – Idade



Fonte: elaborado pela autora.

O Gráfico 2 evidencia a distribuição em porcentagem dos respondentes. Em primeiro lugar ficou a faixa etária dos entrevistados de 35 a 39 anos que representa 28%. Em seguida, apresenta-se a faixa de 25 a 29 anos, com 25%. Percebeu-se que as respostas do grupo entre 30-34 anos foram bem próximas a faixa anterior, representando 22%. Na sequência, a faixa de 20 a 24 anos ficou com a porcentagem de 11%. Já a idade de 40 a 44 anos e 45 a 49 anos apresentou o mesmo percentual, com 6% e, por fim, sinalizou-se o grupo de 15 aos 19 anos com um percentual menor, 3% do público selecionado. Não obteve-se respostas de colaboradores acima de 50 anos.

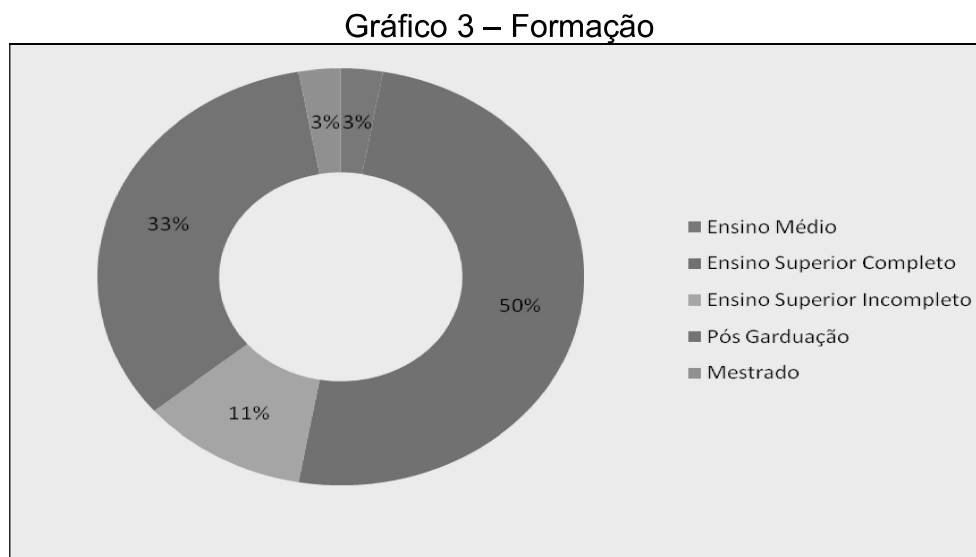
Yasmim Nogueira das Chagas (2020) exemplifica as fases de vida de um ser humano, buscando essas definições por idade, entre infância até a velhice.

Neste contexto, é possível verificar que a empresa está composta por colaboradores na fase adulta, fase em que se busca estabilidade financeira e oportunidades de crescimento profissional.

Em relação a isso, a cooperativa busca um olhar no desenvolvimento de pessoas, foi elaborada em conjunto com os colaboradores uma carta de intenções, uma obra coletiva para os cinco próximos anos, nela são apresentados os norteadores para onde a empresa quer seguir, este material evidencia indicadores que servem de ferramenta de gestão para auxiliar o desenvolvimento de cidadãos consciente e novos líderes.

Esse movimento forma colaboradores preparados para entregar à comunidade pessoas com conhecimento, capazes para gerir o negócio em que estão inseridos, com um olhar para futuro.

Em referência ao desenvolvimento dos colaboradores, levantou-se a questão sobre a formação dos pesquisados, as respostas estão apresentadas no Gráfico 3.



Fonte: elaborado pela autora.

O levantamento realizado na pesquisa mostra que 50% dos colaboradores possui formação superior completo, 11% curso superior incompleto. Constatou-se também que 33% possuem pós-graduação e 3% mestrado, enquanto 3% possuem Ensino Médio. A pesquisa não apresentou colaboradores com doutorado.

Colaborando, a amostragem sinaliza que os colaboradores investem em sua formação acadêmica, indicando que 86% possui uma formação completa e aperfeiçoam seus conhecimentos. Cortela (2015, p. 33) resume: “a educação continuada pressupõe a capacidade de vitalidade á ação, as competências, ás habilidades, ao perfil das pessoas”.

Neste sentido, há um reflexo na atuação do profissional ao desempenhar as suas atividades e a sua comunicação com o associado, a fim de melhor relação com o público e com os negócios da cooperativa.

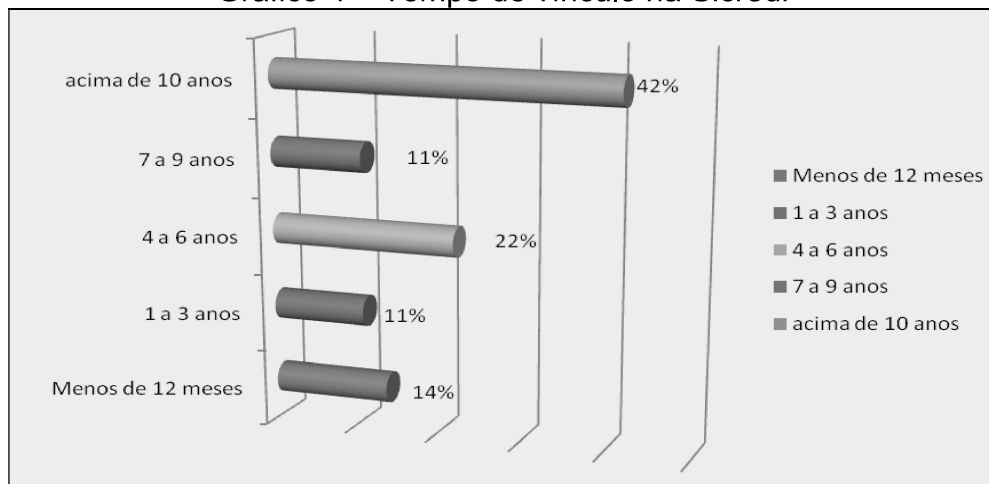
A cooperativa busca por pessoas com interesse de crescimento e desenvolvimento de suas qualificações. Dentro desse contexto, os planos de carreira na empresa exigem aperfeiçoamento profissional e formação contínua. Quando há necessidade de um aumento do quadro profissional, um dos critérios é a formação e, dependendo da vaga, é necessário que o candidato tenha Ensino Superior completo ou em andamento, até mesmo pós-graduação e mestrado. Tal

exigência é amparada pela intenção de a empresa buscar profissionais com capacidades técnicas que transmitem segurança e façam parte do propósito da organização.

Dentro disso, os colaboradores recebem da cooperativa incentivos para formação contínua, exceto jovem aprendiz e estagiários, a mesma auxilia financeiramente, com pagamento dos cursos de graduação e pós-graduação.

Em seguida, foi questionado ao colaborador quanto tempo ele exerce atividade na Cooperativa Sicredi Serrana, respostas apresentadas no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Tempo de vínculo na Sicredi



Fonte: elaborado pela autora.

O Gráfico 4 indica o tempo de casa do colaborador na Sicredi Serrana. Nesta amostragem, percebe-se que 14% dos colabores estão iniciando sua trajetória profissional na cooperativa, deste modo observa-se que estes estão em busca do enquadramento dentro da instituição. Nesta mesma linha, foi sinalizado que 11% dos colaboradores possuem de 1 a 3 anos, já vivenciando experiências dentro da cooperativa e se aperfeiçoando dentro do modelo de negócio. Os trabalhadores da faixa 4 a 6 anos representam 22%, em seguida, de 7 a 9 anos são 11% e os que têm acima de 10 anos são a maior parte do quadro, com 42% dos pesquisados.

Em posicionamento aos dados de colaboradores novos na empresa, os pesquisados de 12 meses a 3 anos perfazem um percentual de 25%, isso se dá pela necessidade de expansão devido ao crescimento do sistema cooperativo que vem se instalando na comunidade nos últimos anos, necessitando aumento do quadro para melhor atendimento das demandas dos associados. Essa interpretação tem referência aos dados apresentados na Figura12.

Figura 12 – Dados da cooperativa



Fonte: Sicredi Serrana (2022).

Analisando a Figura 12, conclui-se que os colaboradores da cooperativa estudada, em sua maioria, permanecem na empresa por um longo período.

A *Great Place to Work* Brasil (GPTW) é uma consultoria mundial que apoia as empresas a obter resultados sobre a cultura, desempenho e inovação e esta apontou que a cooperativa está entre as melhores para se trabalhar. Uma certificação mundial reconhece a cooperativa como uma empresa boa a se trabalhar.

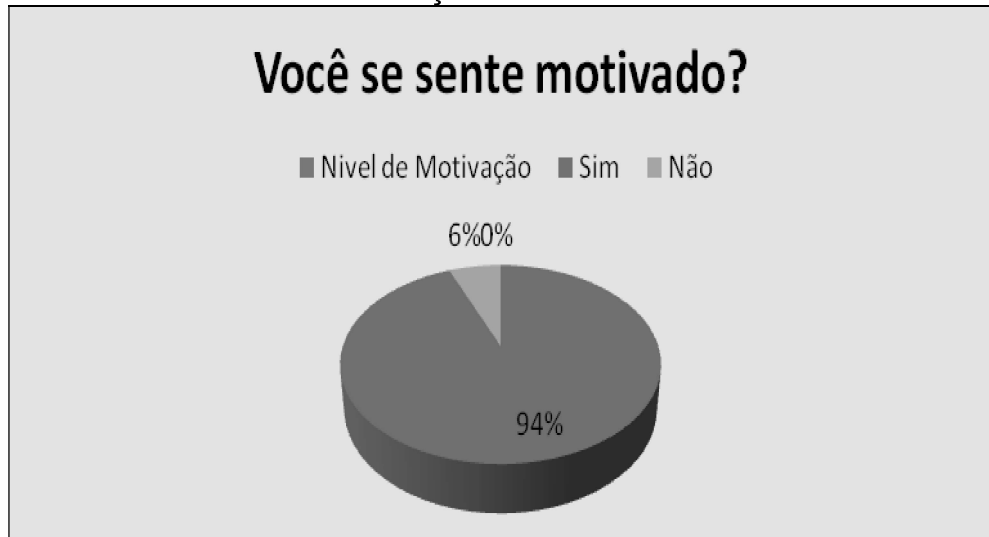
Figura 13 – Somos GPTW melhores empresas a se trabalhar



Fonte: Confederação Sicredi (2021).

Em continuidade, foi realizado o levantamento sobre a motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho através da pergunta “Você se sente motivado em seu trabalho?”. O Gráfico 5 mostra os resultados.

Gráfico 5 – Motivação no ambiente de trabalho



Fonte: elaborado pela autora.

Em análise dos dados do Gráfico 5, concluiu-se que 94% dos colaboradores pesquisados estão motivados no ambiente de trabalho, mas 6% responderam que não se sentem motivados.

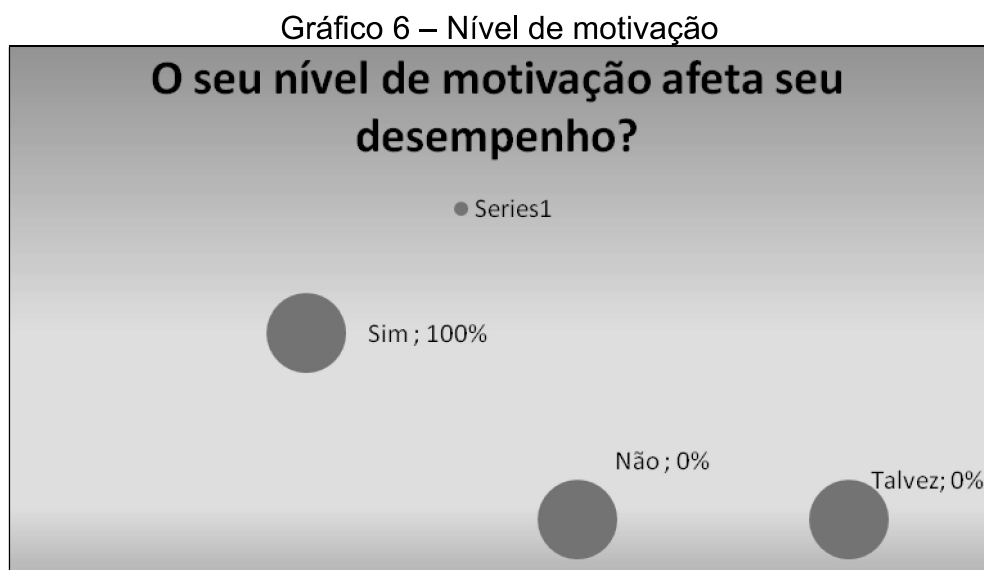
Ressalta-se que a motivação é um estado de ação que vem de dentro do ser, não sendo igual de um indivíduo para o outro.

Em complemento, Bergamini (2018, p. 8) diz: “a energia da ação motivada não vem de fora, mas de dentro. O que vem de fora não motiva as pessoas, apenas condiciona o aparecimento de uma ação”.

Colaborando, Marins (2013) cita que ninguém pode ter sucesso ou ser feliz, seja qual for a definição de sucesso e felicidade que se adote, vivendo por motivos que não sejam seus.

O presente trabalho apresenta o tema motivação no referencial teórico, detalhando um pouco sobre essa abordagem.

Nesta mesma linha, foi levantado com os entrevistados se o seu nível de motivação afeta seu desempenho, as respostas estão evidenciadas no Gráfico 6.



Fonte: elaborado pela autora.

O Gráfico 6 demonstra a totalidade de 100% dos entrevistados, os quais consideram que a motivação afeta o desempenho na entrega das atividades proposta.

Nesta pesquisa também foram extraídas as justificativas dos colaboradores para a porcentagem apresentada, as mesmas estão demonstradas no Quadro 1.

Quadro 1 – Relação do nível entre motivação e desempenho

Respondente 1	Sim, entendo que está diretamente relacionado.
Respondente 2	Sim, impacta na nossa atuação e no nosso desempenho.
Respondente 3	Sim, quando não estou motivada meu desempenho cai bastante.
Respondente 4	Sim, quando estou motivada fico mais ficada em realizar bons resultados.
Respondente 5	Acredito que sim, pois assim consigo realizar as funções muito mais tranquila e empenhada.

Fonte: elaborado pela autora.

Percebe-se que os respondentes têm convicção que sua motivação impacta a sua relação no trabalho. O respondente 1 faz essa afirmação, já os respondentes 2 e 3 acrescentam que a relação afeta diretamente o desempenho, enquanto os respondentes 4 e 5 resumem que a motivação afeta a entrega do resultado e da tranquilidade em desenvolver as suas funções.

Da mesma forma, Chiavenato (2022, p. 171) relata que motivos ou aspectos motivacionais influenciam a percepção. Os motivos tornam a percepção seletiva. Conclui que se as pessoas possuem influências nas atividades que exercem.

Em sequência, apresenta-se o Gráfico 7 sobre a satisfação no trabalho.



Fonte: elaborado pela autora.

Conforme o Gráfico 7, a pesquisa demonstra que 89% dos entrevistados estão satisfeito com o seu trabalho, 6% dos colaboradores não estão satisfeitos e ainda 6% sinalizam que às vezes se sentem satisfeito com o seu desempenho.

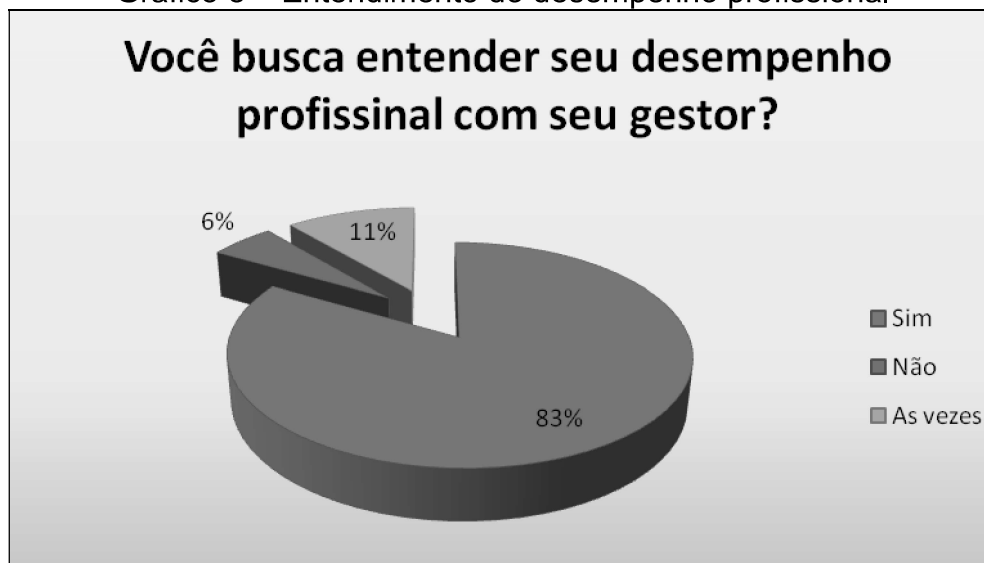
Marques (2016, p. 17) conceitua satisfação na seguinte percepção:

Estar satisfeito no trabalho significa sentir uma forte identificação com que o trabalho proporciona ao indivíduo, que pode ir desde o alcance de objetivos e valores pessoais, até as formas de recompensas. A satisfação pode ser mais entendida como uma atitude do que um comportamento.

Relacionado a isso, percebe-se que a cooperativa possui um número considerável de colaboradores que estão realizando as suas atividades com satisfação, isso vem de encontro com o propósito documentado dentro da carta de intenções e do círculo virtuoso, na qual faz parte de uma engrenagem que contribui de diversas formas com o progresso da região e das pessoas. Pessoas satisfeitas geram resultados admiráveis, essa equação acontece quando o associado realiza bons negócios com a cooperativa, a partir de consultoria e consultores engajados.

Em análise ao tema supracitado é possível dizer que um funcionário satisfeito produz mais, procuram estar dentro das normas de conduta da organização e buscam uma análise de desenvolvimento mais frequente. Neste sentido, pode-se observar no Gráfico 9 se os colaboradores da cooperativa buscam saber como anda se desempenho.

Gráfico 8 – Entendimento do desempenho profissional



Fonte: elaborado pela autora.

Em conformidade ao Gráfico 8, percebe-se que a grande maioria dos colaboradores vai atrás de *feedbacks* referentes ao seu desempenho profissional, o percentual é de 83% dos pesquisados. Já os que às vezes buscam perfazem 11% e 6% responderam que não buscam saber com seu gestor como anda seu desempenho.

Em uma organização o papel do gestor tem muita influência para o melhor desempenho de um profissional e direcionamento para um rumo a ser tomado. Nesta linha, Gramigna (2007) define que ação de avaliar leva o ser humano a um paradoxo entre a eterna busca pela evolução e pela necessidade de mudar o que pode e deve ser mudado: permanência e transformação.

Neste contexto, a empresa possui um ambiente aberto de comunicação para melhorias internas e dos colaboradores através de momentos como PDI, avaliação de desempenho e de *feedbacks* de gestão de desenvolvimento.

Relacionando a isso, foi questionado se os colaboradores acreditam que suas competências afetam sua relação com o associado. No Quadro 2 constam as respostas dos entrevistados.

Quadro 2 – Entendimento do desempenho junto ao gestor

Respondente 1	Sim, quanto mais evoluídas as competências melhor o relacionamento com os associados.
Respondente 2	Sim, pois acredito que o associado percebe quando não tenho conhecimento pleno de algo, afetando o fechamento do negócio.
Respondente 3	Certamente, a forma que eu transmito meu conhecimento e competências para o associado criam nosso relacionamento e geram confiança, tendo isso, fazer negócio de torna mais fácil.
Respondente 4	Sim, atender, desenvolver as competências impacta no atendimento com o associado.
Respondente 5	Sim, habilidade maior gera confiança e satisfação do associado.
Respondente 6	Sim, influencia na ajuda da tomada de decisão do associado e no atendimento de forma direta.

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme Quadro 2, conclui-se que os colaboradores estão cientes que seu desempenho e suas competências afetam as suas relações profissionais. O respondente 1 e 3 resumem que as suas evoluções afetam diretamente seu relacionamento, agregam confiança e, como resultado, o negócio se torna mais fácil. Já o respondente 2 disse que seu desempenho negativo afeta o atendimento de modo que o associado consiga perceber o quanto foi sua entrega naquele momento, ação. Os respondentes 4, 5 e 6 complementam que atender, desenvolver competências influencia e impacta no atendimento, na satisfação do associado e na tomada de decisão do mesmo no fechamento do negócio.

Em complemento aos argumentos, Sparemberger e Zamberlan (2019, p. 65) resumem:

As empresas são construídas, dirigidas, administradas e mantidas essencialmente por pessoas. Os processos inerentes a cada uma dessas empresas quer sejam em vendas, ou não, estarão cada vez mais focadas nas qualidades dos profissionais que elas possuem.

Nesta analogia, pode-se evidenciar que o associado é a razão da cooperativa existir. Dentro desse contexto, busca-se acolher, entender e

compreender o associado, a satisfação dele é a bússola do negócio, essa caminhada é contínua, pois sempre há o que melhor e aperfeiçoar.

Relacionada a isso, buscou-se entender se o colaborador consegue verificar a satisfação do associado, em relação a sua entrega, conhecimento e performance. No Quadro 3 é possível verificar os relatos a esse tema.

Quadro 3 – Expectativas dos associados

Respondente 1	Sim. Associados ficam mais confiantes e tornamos referências quando atingimos a expectativas.
Respondente 2	Sim, através da performance e resultados.
Respondente 3	Sim através de bons negócios e <i>feedbacks</i> positivos.
Respondentes 4	Sim. é perceptível quando o associado fica satisfeito com as alternativas propostas a ele, da mesma maneira quando fica insatisfeito.
Respondente 5	Sim. Eles saem satisfeitos e agradecendo.
Respondentes 6	Sim. Consigo verificar a minha evolução e melhoria a ser construída.
Respondente 7	Sim. Os associados costumam nos dar <i>feedbacks</i> , principalmente porque prezamos pelo relacionamento.

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação aos relatos apresentados no Quadro 3, pode-se perceber que os retornos ocorrem de forma positiva, indicando que a busca do conhecimento e a performance é percebida e reconhecida pelo associados através de *feedbacks* e fechamentos do negócios. Também foi possível verificar que os colaboradores identificam as evoluções e melhorias a serem aplicadas.

Segundo Camillis (2018, p. 32), “medir o desempenho é uma ação necessária para saber se esta trilhando o caminho desejado, e o quanto ainda falta para alcançar os objetivos para que seja se realizar ajustes na chegada da estratégia”.

Em complemento, resume-se que quando o trabalho se torna uma peça fundamental e representa um significado pessoal e essas condições estiverem presentes a pessoa estará apta a recompensar-se pelo seu desempenho, pela reotração que poderá vir da própria tarefa ou de alguma outra pessoa (CHIAVENATO, 2022, p. 66).

Em continuidade, questionou-se sobre os indicadores de desempenho, como na percepção dos entrevistados deveria ser realizada a avaliação, através de metas ou de avaliação de desempenho. As respostas estão evidenciadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Avaliação por metas ou avaliações de desempenho

Respondente 1	Avaliação de desempenho, ela impulsiona a busca por excelência, já a meta pode ser limitando.
Respondente 2	Avaliação de desempenho, pois converge com o nosso modelo de negócio.
Respondente 3	Avaliações de desempenho, nas metas, acabam não oferecendo o que o associado realmente precisa.
Respondente 4	Avaliação de desempenho, as metas geram pressão e desconforto.
Respondente 5	Avaliações de desempenho são mais eficientes, pois conseguem medir comportamento do colaborador e contribuir com <i>feedbacks</i> para o seu desenvolvimento, enquanto avaliação por metas se verifica apenas o número.
Respondente 6	Por avaliação de desempenho, pois consigo estar mais ciente, de como esta fluindo o meu desenvolvimento e no que precisa estar atenta e dar mais atenção.
Respondente 7	Deve ser ter um equilíbrio, sim deve haver medidores quantitativos sendo que precisamos trabalhar e gerar resultados, mas ao mesmo tempo o desempenho e auxílio no dia a dia , são fundamentais, não se tratando somente de números e sim nós contexto de vestir a camisa e auxiliar nas funções que são essências e não geram impactos direto.
Respondentes 8	Por ambas somos uma instituição financeira e não podemos deixar de olhar números, e por sermos humanos, também concordo que avaliação de desempenho é essencial.

Fonte: elaborado pela autora.

No Quadro 5 consta uma coleta de informações importante para desenvolvimento da cooperativa, contém um análise dos colaboradores na qual evidencia-se a opinião sobre de que forma é mais efetivo se trabalhar e se desenvolver.

A pesquisa evidencia que grande parte dos respondentes acreditam que a melhor forma de desenvolver a organização é através de avaliações de desempenho. Em contrapartida, os respondentes 7 e 8 opinam que é necessário um olhar sobre os dois pontos, por metas e por avaliações. Sistema de metas seria a indicação devido à cooperativa precisar de sustentabilidade no negócio e para se

alçar um bom número financeiro é preciso estipular um objetivo, mensurar o resultado, mas acrescentam também que é necessário o olhar humano. A pesquisa não apontou respostas que sugerissem indicador de desempenho apenas por metas.

Na Sicredi Serrana, não se trabalha por metas, foi uma decisão coletiva, pelo conselho de administração, presidente, sócios e colegiados (formados por gerentes e integrantes da alta administração da cooperativa), pelo fato que a essência cooperativista estava se perdendo, isso ocorre quando se faz uma gestão voltada apenas em resultados financeiros e não em pessoas e desempenho.

Chiavenato (2022, p. 155) define desempenho (performance) como o conjunto de características ou capacidades de comportamento ou rendimento de uma pessoa, equipe ou organização de acordo com o objetivo estratégico da organização.

Na sequência, foi questionado se o colaborador percebe que seu desempenho afeta o seu resultado final junto ao associado. O Quadro 5 relata as percepções.

Quadro 5 – Desempenho em relação ao resultado final

Respondente 1	Sim, pois estamos dando nosso maior empenho frente ao associado.
Respondente 2	Sim, pois quanto mais preparados estamos melhor atendemos.
Respondente 3	Sim, com uma quantidade maior de negócios que agregam soluções.
Respondente 4	Sim, se eu demorar muito para uma entrega pode não atender as expectativas do meu associado
Respondente 5	Influencia e muito o quanto estamos nos entregando a função faz total diferença ao processo.
Respondente 6	Não.

Fonte: elaborado pela autora.

Ao analisar o Quadro 5 percebe-se que os colaboradores concordam que seu desempenho afeta na entrega final ao associado. O relato dos respondentes sinalizam que, quanto mais desenvolvido e preparado se obtém uma satisfação e expectativa atendida.

Para analisar o desenvolvimento contínuo, foi levantado junto aos pesquisados como seria a sua busca pela sua qualificação, quais ferramentas e formas de conhecimento utilizadas.

As respostas obtidas na pergunta sobre a qualificação dos colaboradores estão evidenciadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Qualificação para o desenvolvimento das competências

Respondente 1	Sicredi Aprende, leituras, curso.
Respondente 2	Aperfeiçoando em conhecimento, e me desafiando na prática.
Respondente 3	Conforme vou entendendo minhas dificuldades tento buscar opções para melhorar e desenvolver, também tendo buscar com meu gestor onde posso me desenvolver mais.
Respondente 4	Atrás de cursos de pós graduação, MBA, certificações, leituras.
Respondente 5	Identificar as oportunidades e atuar diretamente, buscando apoio em materiais internos e externos.
Respondente 6	Pedindo opiniões, vendo cursos e praticando.

Fonte: elaborado pela autora.

Em análise do Quadro 6, os colaboradores buscam desenvolver as suas competências através de leituras, cursos, treinamentos dentro e fora da cooperativa, formações, graduação, certificações. Esse tema é apontado na pesquisa aplicada.

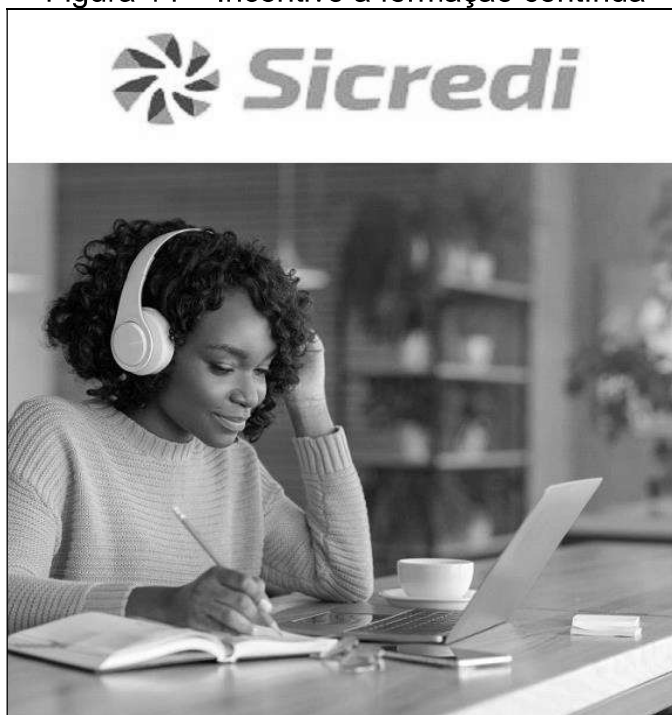
Para complementar, Cortella (2015, p. 33) evidencia que a formação contínua pressupõe a capacidade de dar vitalidade à ação, às competências, às habilidades e ao perfil das pessoas.

Dentro disso, a cooperativa disponibiliza diversas formas de conhecimento para o colaborador, para impulsionar ainda mais seu interesse em negócios, bem como de desenvolvimento pessoal e técnico, como trilhas e jornadas de negócios. A cooperativa possui uma plataforma de treinamentos chamada Sicredi Aprende, com diversos temas e cursos disponíveis.

Ainda dentro desse tema, a cooperativa possui diversos programas sociais, oportunidades de o colaborador poder se integrar e buscar autonomia e desenvolvimento. Um exemplo é a educação financeira nas escolas, a empresa realiza formações para quem tem interesse em participar com instrutor e transmitir esse conhecimento aos professores e escolas. Outro exemplo é a participação dos colaboradores nas comunidades, na qual proporciona crescimento, desenvolvimento de habilidades e comunicação.

A Figura 14 é referente ao incentivo da formação continuada dos seus colaboradores.

Figura 14 – Incentivo a formação contínua



Fonte: Sicredi Aprendi (2022).

Na sequência, buscou-se entender como o colaborador percebe a sua busca pela excelência.

Conforme Quadro 7, é possível compreender tais percepções.

Quadro 7 – Busca pela excelência

Respondente 1	Sim, a busca proporia e o mérito.
Respondente 2	Acredito boa parte é mérito próprio, mas tem o contexto de equipe e gestão impulsionam.
Respondente 3	Sem esforço não há resultados, para alcance dos objetivos é necessário esforço constate, o dom é mérito de quem tem constância no processo de aprendizado.
Respondente 4	Grande parte da excelência é mérito nosso e busca pessoal. No entanto, sem <i>feedbacks</i> de terceiros não conseguimos ver por completo onde é necessário melhorias e aprimoramentos.
Respondente 5	É sim meu mérito, pois a excelência vem de dentro para fora e só será verdadeiro se for um desejo intrínseco.

Fonte: elaborado pela autora.

Os respondentes constantes no Quadro 7 evidenciam que seu mérito é a sua busca por resultados projetados ao longo de sua trajetória, através do desenvolvimento de suas habilidades. Como resultado o mérito vem para sua satisfação e compensação por algo realizado e efetivado, tornando-se um profissional competente na sua jornada.

Souza (2015, p. 72) evidencia:

Um profissional competente é aquele capaz de produzir resultados satisfatórios a partir da mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes para tal. Assim, competência técnica é a capacidade de produzir resultados satisfatórios a partir da mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Neste contexto, a pesquisa evidencia que o mérito vem da busca pessoal e salienta que se torna possível através do envolvimento de terceiros nesses processos, o qual auxilia no desenvolvimento, crescimento, com *feedbacks*, avaliações de desempenho e trabalho em equipe.

Em detrimento disso, Missel (2017, p. 11) sintetiza a importância do *feedback* e diz que ele é usado nas relações interpessoais como uma forma de ajudar as pessoas ou um grupo a melhorar a performance e tem se apresentado como uma das ferramentas mais potentes na mudança de comportamento.

Em outra análise, foi levantado junto aos colaboradores como está seu relacionamento com os associados. Os resultados estão apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 – Relacionamento com o associado

Respondente 1	Bom.
Respondente 2	Acredito que bom, pois os percebo felizes com os atendimentos
Respondente 3	Muito bom, procuro ser muito transparente e tranquilo, busco ser um consultor.
Respondente 4	Na maioria das vezes próximo e alegre. Salvo exceções de descontentamento que muitas vezes não está em nossas mãos.
Respondente 5	Tenho um relacionamento muito próximo com os associados, sendo sempre transparente e ouvindo sempre o que cada um tem a dizer.

Fonte: elaborado pela autora.

O relacionamento dos colaboradores com os associados, conforme apresentado no Quadro 8, é evidenciado como um bom relacionamento. Os pesquisados dizem que percebem seu relacionamento com o associado de forma

positiva e relatam que são atendidos de forma transparente e que os colaboradores desenvolvem a escuta e a tranquilidade ao atendê-los. Esse resultado é a consequência da essência que a cooperativa insere no dia a dia ao colaborador, considerando que o associado é o centro dos negócios e, mediante a isso, são realizados na empresa vários encontros, treinamentos e conversas de como se pode satisfazer e manter um bom relacionamento.

Na cooperativa não basta ter apenas qualificação técnica, é preciso ter valores, empatia e criatividade para se chegar a fidelização de um relacionamento.

Em complemento, Sparemberger e Zarbelan (2019, p. 119) salientam que a preocupação não está somente em oferecer produtos de qualidade, mas também em buscar atender as necessidades, desejos e expectativas de cada cliente.

Em outra perspectiva, foi realizado o levantamento com os colaboradores sobre quais são as ferramentas utilizadas para medir e avaliar os seus desempenhos na sua agência. Os resultados estão sinalizados no Quadro 9.

Quadro 9 – Ferramentas utilizadas para avaliação de desempenho

Respondente 1	NPS.
Respondente 2	SIG, gestão de desempenho.
Respondente 3	Realizado através de <i>feedbacks</i> recorrentes, gestão de desempenho com indicadores de carteira através do SIG e de comportamentos pela ferramenta Elofy.
Respondente 4	Indicadores numéricos da cooperativa, gestão de desempenho com gestores e colegas.
Respondente 5	Painel de performance e conversas com o gestor.

Fonte: elaborado pela autora.

No Quadro 9 é possível verificar que as agências da Cooperativa Sicredi possuem formas de avaliações semelhantes. Essas ferramentas de avaliações são muito importantes dentro da organização, através delas é possível medir, organizar, controlar o fluxo das atividades e direcionar as ações para que se obtenha um resultado e transformação de habilidades e competências.

Nesta pesquisa, foram referenciadas as ferramentas de gestão de desempenho com os nomes de Elofy e Sistema Integrado de Gestão (SIG), as quais são disponibilizadas pela cooperativa e possuem funções que se complementam dentro da avaliação.

O SIG faz análises de resultados para os colaboradores que possuem uma carteira de negócios e que trabalham na área comercial, nas quais possuem um grupo de associados com as suas características, momento de vida e renda e traz uma visão de números e desempenho da carteira.

Já o Elofy é uma ferramenta de apoio e traz clareza do objetivo e como as competências devem ser desenvolvidas, norteadas pela estratégia. Com esta ferramenta é possível a contratação dos objetivos do seu plano de desenvolvimento pessoal, momento importante para alinhamentos e definições de planos para melhorar a sua performance pessoal e desenvolver competências.

A pesquisa também levantou dados sobre a ferramenta de avaliação de desempenho a NPS, que seria a pesquisa de satisfação do associado, a qual é realizada mensalmente e aborda algumas questões envolvendo colaboradores e negócios. Essa pesquisa é muito valorizada pela cooperativa e serve de indicador de resultados.

Para finalizar a pesquisa qualitativa questionou-se como se tem percepção do seu desempenho junto ao associado. Os resultados estão apresentados no Quadro 10.

Quadro 10 – Gestão de desempenho e impacto no relacionamento com o associado

Respondente 1	Sim, a nossa forma de atender com a competência e habilidades baixas não atinge a expectativa do associado deixando ele frustrado e seu relacionamento fica afetado.
Respondente 2	Acredito que sim, pois na gestão de desempenho é possível apontar oportunidades de melhorias e aplicar isso na prática.
Respondente 3	Acredito que sim somos interligados.
Respondente 4	Sim, pode definir a fidelidade e a principalidade conosco.
Respondente 5	Impacta pois a gestão nos mostra o caminho para a excelência e nos dá indicadores de comportamento desejados e indicadores de melhorias a serem desenvolvidas.

Fonte: elaborado pela autora.

Em análise do Quadro 10, pode-se verificar a importância da gestão de desempenho nos atendimentos e no relacionamento com o associado.

Os respondentes de uma maneira geral salientam que há um impacto do seu desenvolvimento na percepção do associado, ao ser atendido. O respondente 1

evidencia que baixos desempenhos podem interferir na satisfação do associado e que seu relacionamento fica comprometido.

Os respondentes 2 e 5 evidenciam que na gestão de desempenho pode ser feitos ajustes para que se consiga desenvolver melhorias e a busca pela excelência, as quais dão indicadores de qual rumo tomar e como aplicar na prática. Já o respondente 3 sinaliza que os associados possuem um relacionamento intergrado com os colaboradores, relatando que o colaboradores possui uma conexão mútua.

Colaborando, Sparemberger e Zarbelan (2017, p. 124) dizem:

O atendimento ineficiente ameaça a sobrevivência de uma empresa, inserida em um mercado no qual fica claro o constante aumento da competição. Com a falta de conhecimento e informações sobre o que o cliente deseja, ela torna-se menos competitiva, diminuindo gradativamente a sua fatia de mercado, perdendo clientes para a concorrência.

Nesta linha, a cooperativa evidencia que o relacionamento com o associado é o que norteia a essência da cooperativa, está no seu propósito e, dentro disso, procura por colaboradores que buscam frequentemente seu desenvolvimento, sendo protagonistas da sua carreira, buscando seu auto desenvolvimento e, desta forma, como recompensa resultados eficientes e satisfatórios perante ao associado, evidenciando o diferencial competitivo no mercado.

Depois de relatadas as respostas dos colaboradores na pesquisa quantitativa, também foi aplicada uma pesquisa qualitativa junto aos associados da Cooperativa Sicredi Serrana, que será apresentada a seguir. A finalidade da mesma foi entender a percepção do associado da cooperativa estudada, como o desempenho dos colaboradores afetas seus vidas e qual o impacto dessa qualificação em seus atendimentos.

4.2 RESULTADO DAS PESQUISAS QUALITATIVAS

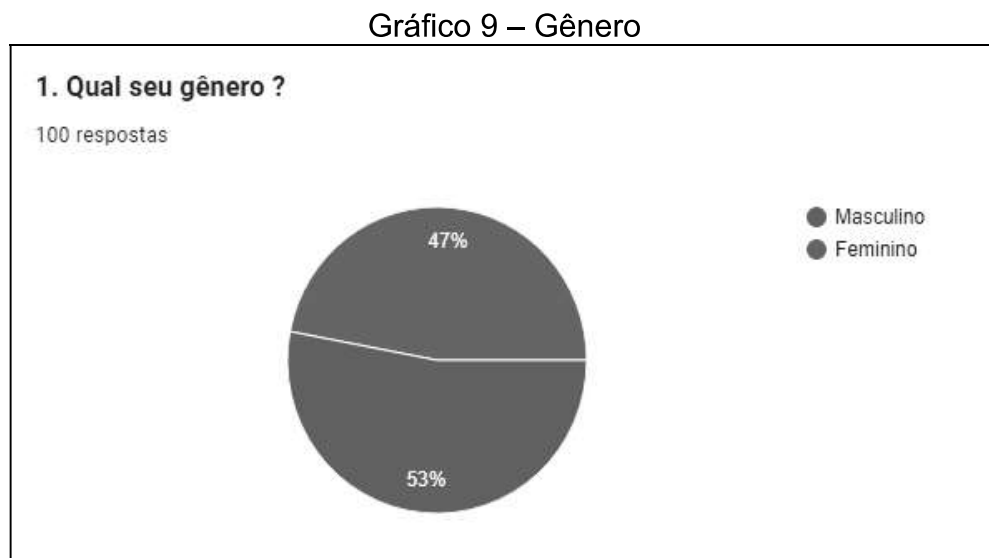
Para desenvolver a pesquisa qualitativa foi realizado um questionário com 100 associados da Cooperativa Sicredi Serrana que frequentam as agências em busca de atendimentos.

Essa pesquisa foi realizada atrás de um formulário impresso com 15 questões e logo após inseridas as informações pelo *Google forms*, sendo possível realizar uma análise melhor dos resultados apresentados pelos associados.

Essa amostragem foi realizada na micro região da cooperativa situada no Vale do Caí em cinco municípios, são eles: Bom Princípio, Tupandí, São Pedro da Serra, São Sebastião do Caí e São Vendelino.

A aplicação desta pesquisa teve o prazo de 15 dias correspondentes ao dia 29/09/2022 ao período de 14/10/2022, período suficiente para se obter um resultado. Esta pesquisa possui o objetivo de analisar o impacto da gestão de desempenho dos colaboradores com o crescente desenvolvimento das organizações.

Com referência, inicia-se a pesquisa com a aplicação do gênero, conforme o Gráfico 9.



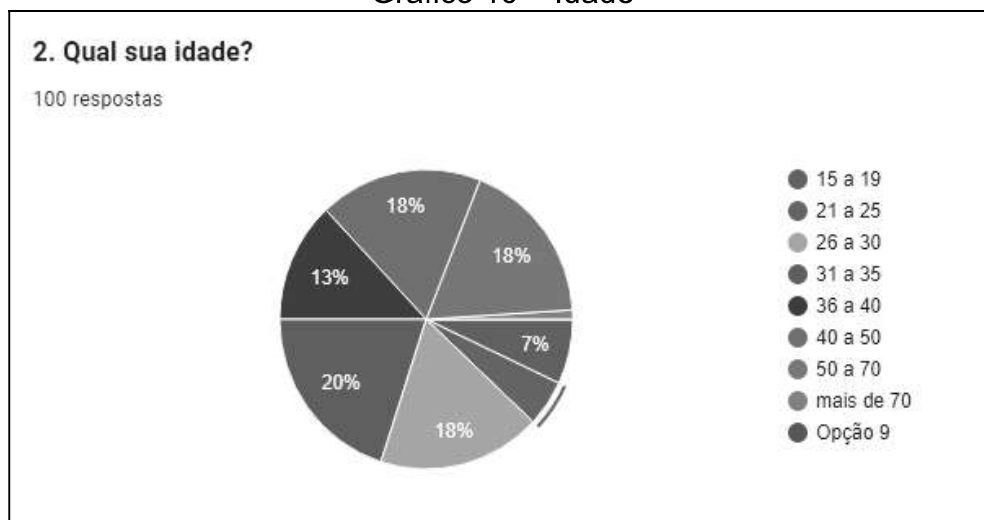
Fonte: elaborado pela autora.

Através do Gráfico 9, é possível verificar que 53% dos respondentes são do gênero masculino e 47% do gênero feminino.

Em análise a estes dados, o gênero masculino se sobrepõe dentro da pesquisa, uma das razões pode ser explicada pelo fato que os homens são os provedores da casa em algumas famílias. Neste sentido, são os responsáveis de gerenciar as contas e ir atrás de necessidades para solucionar alguma demanda familiar ou de negócios pessoais, envolvendo produtos e serviços bancários. Outra razão pela representatividade deste gênero, é que os homens estão mais inseridos no mercado de trabalho, exercendo algumas funções estratégicas na sua empresa e do agronegócio, neste sentido nota-se mais a presença dos mesmos nas agências.

Na sequência foi realizado o levantamento com os associados sobre sua idade, conforme mostrado no Gráfico 10.

Gráfico 10 – Idade



Fonte: elaborado pela autora.

A pesquisa apontou que o público que frequenta a agência é bem distribuído em questão das faixa etárias, apresentando um percentual de 20% para pessoas que possuem idades de 31 a 35 anos. Na sequência, as faixas etárias dos 26 a 30 anos, 40 a 50 anos e 50 a 70 anos com percentual de 18%, respectivamente. Percebe-se que essas faixas etárias estão mais frequentes nas pesquisas, devido a esse público ter mais necessidades e possuir patrimônio formado ou em formação, essa explicação também pode ser devido grande parte ser provedora da família, buscar soluções financeiras e gerir seus negócios nas agências. Esse público possui conceitos de atendimentos não digitais, devido a essa geração pertencer a um passado em que não existia inclusão tecnológica no setor financeiro, o que demanda atendimentos presenciais e como consequência grande público frequentador das agências.

Já os respondentes das faixas etárias dos 36 a 40 correspondem a 13%, os respondentes de 15 a 19 anos são 7%, os de 21 a 25 anos representam 5%, esses percentuais podem ser explicados devido nesta fase de vida as pessoas estão ingressando no mercado de trabalho, jovens aprendizes e estagiários, os quais ainda buscam desenvolver seus conhecimentos no sistema financeiros e ainda não possuem uma renda estável, sendo assim, não possuem muitas necessidades de produtos e serviços e também porque já são jovens nascidos na era digital, auto se atendem, por isso a baixa de pessoas respondentes nessa faixa etária.

A pesquisa mostrou ainda que os respondentes acima de 70 anos correspondem a 1% e pode ser explicada pelo fato que nesta fase de vida possuem

bastantes limitações e por vez são assistidos por algum responsável legal, familiares ou amigos e assim não costumam ir até agência, bem como pelo seu grau de conhecimento em produtos financeiros.

Na Cooperativa Sicredi Serrana os atendimentos foram distribuídos por momentos de vidas, entende-se que as pessoas possuem um ciclo de vida e necessidades diferentes. Desta forma, os colaboradores possuem carteiras de negócios conforme a idade dos associados e renda, é uma forma de agregar no atendimento ao associado, para que se possa ser mais assertivo na oferta de produtos e serviços, indicando o que é mais aderente frente a cada momento de vida das pessoas.

Assim, a cooperativa construiu os “Personas”, sendo que cada um dos associados é reconhecido e identificado conforme seu avatar. Esse indicador é utilizado para saber quais as características do associado e quais produtos e serviços se enquadram dentro desse perfil e gerar mais satisfação, tanto aos associados quanto aos colaboradores que trabalham na ponta, pois fica mais fácil identificar as necessidades, bem como a busca de qualificação profissional em determinado momento de vida.

Os *personas* estão ilustrados na Figura 15.

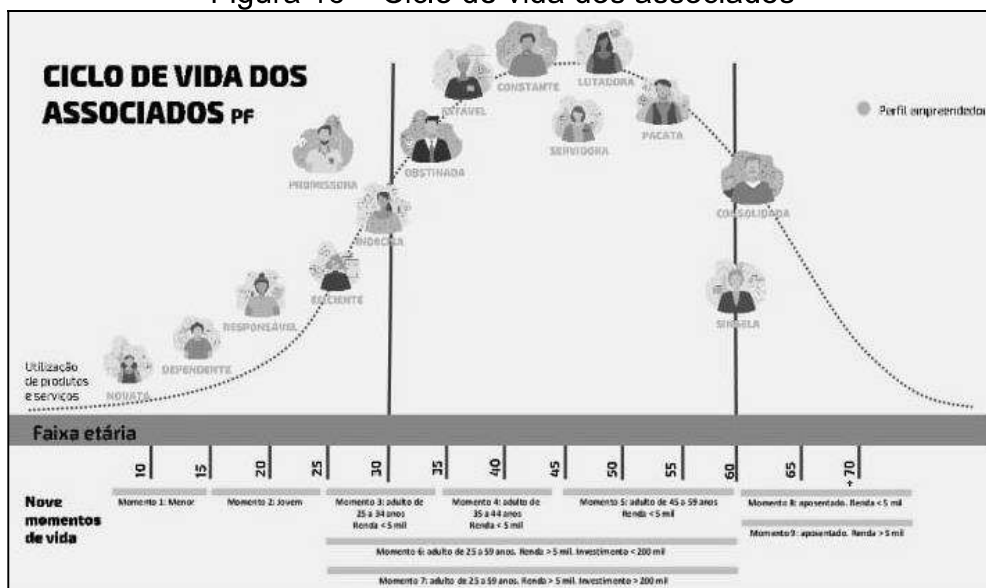
Figura 15 – Personas Sicredi



Fonte: Sicredi Serrana (2022).

Em concordância, o ciclo de vida pode ser evidenciado como uma escala de faixa etária e junto ao seu *persona*, conforme ilustrado na Figura 16.

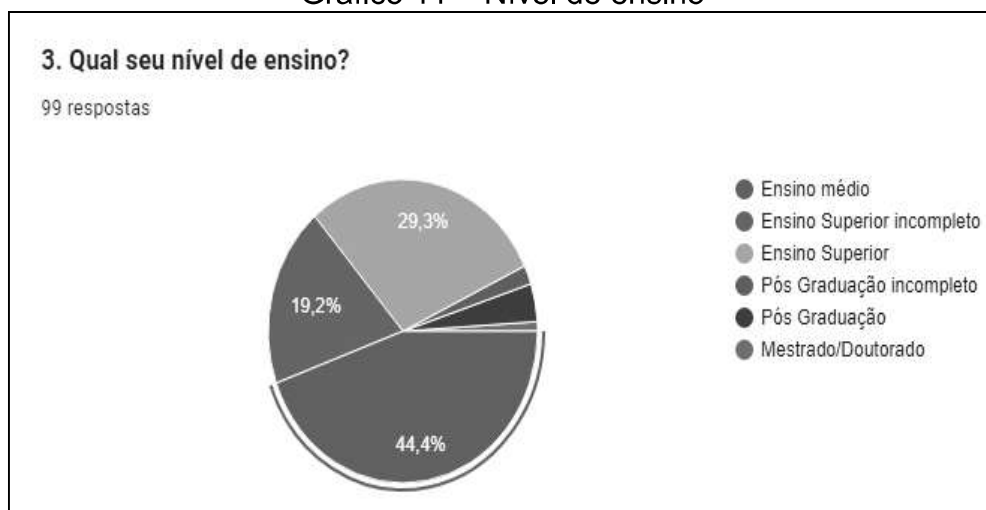
Figura 16 – Ciclo de vida dos associados



Fonte: Sicredi Serrana (2022).

Em andamento a pesquisa, verificou-se a formação acadêmica dos associados, como mostrado no Gráfico 11.

Gráfico 11 – Nível de ensino



Fonte: elaborado pela autora.

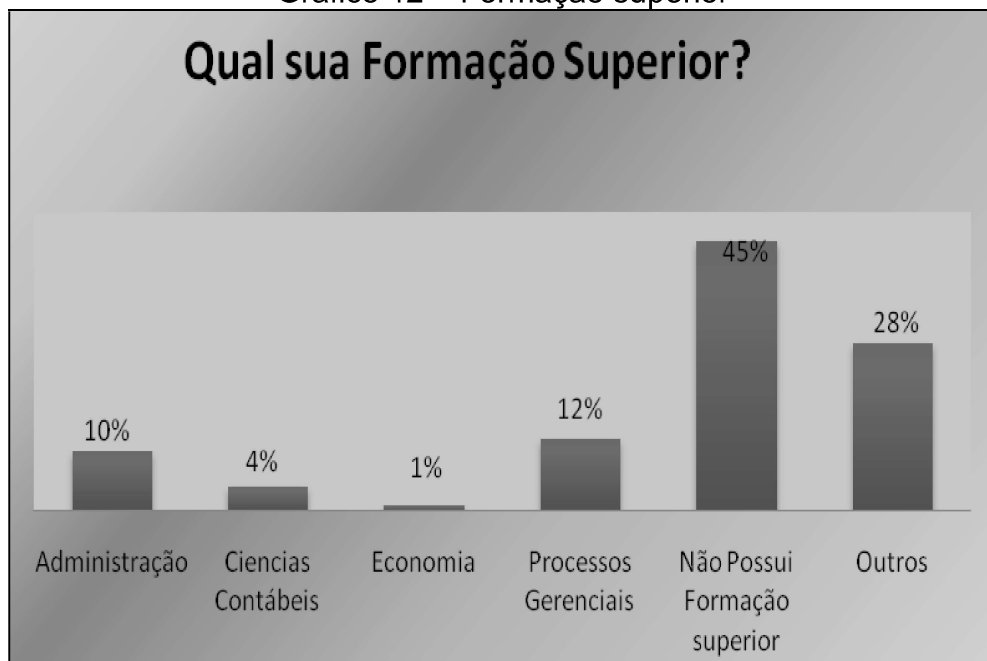
O Gráfico 11 evidencia que 44,4% dos associados possuem Ensino Médio, seguido por 19,2% associados que não concluíram o Ensino Superior. O resultado pode ser explicado por falta de incentivo à educação e pela migração das prioridades na fase adulta, muitos acabam largando os estudos em busca de um sustento e melhores condições para família. O grande público que frequenta a agência são pessoas que trabalham com o ramo do agronegócio, comércio e

fábricas da região, são funções mais operacionais que não exigem formações acadêmicas.

Já em outras perspectivas, a pesquisa apontou que 29,3% possuem formação superior; 4% pós-graduação completo; 2,2 % pós-graduação incompleto e 1% mestrado. Esses resultados evidenciam que a cooperativa possui diversos graus de conhecimentos em relação a formação acadêmica, sinaliza que o público que vem atrás de atendimentos são pessoas que possuem um grau de instrução maior, sendo que as exigências e as qualificações do colaboradores precisam também ser adequadas para atender essas expectativas.

Em complemento à pesquisa, buscou-se entender em quais áreas de conhecimento os associados tem formação. As respostas estão evidenciadas no Gráfico 12.

Gráfico 12 – Formação superior



Fonte: elaborado pela autora.

No Gráfico 12 pode ser verificado que 45% dos respondentes não possui nenhuma formação específica. A pesquisa evidencia que os 28% dos respondentes possuem outras áreas de formação as quais não foram citadas. Em seguida, com 12% aparece os que possuem formação em Processos Gerenciais, 10% em Administração, 4% Ciências Contábeis e 1% respondeu que sua área de formação é em Economia.

Tendo em vista que as formações citadas possuem a compreensão de processos, análises e planejamento, este levantamento buscou entender qual seria o grau de conhecimento dos associados e se obtiveram alguma experiência em cálculos, juros e sistemas financeiros. O assunto é importante para que se possa ofertar determinados serviços e produtos ao associado, entregando com eficácia e transparência.

Outra questão levantada foi sobre a compreensão dos associados e seu vínculo com a agência e os colaboradores. Sendo assim, foram questionados quanto ao tempo de vínculo com a Sicredi Serrana.

O Gráfico 13 apresenta os resultados.

Gráfico 13 – Tempo de vínculo no Sicredi



Fonte: elaborado pela autora.

Como mostra o Gráfico 13, a pesquisa apontou que os associados possuem um relacionamento duradouro com a cooperativa, sinalizando que a maior parte tem suas contas abertas em tempo superior a 9 anos, sendo 39% dos pesquisados. O levantamento apontou que os respondentes que possuem contas abertas entre 3 a 5 anos correspondem a 16%, seguido de 10% dos que são clientes entre 5 e 7 anos, enquanto 11% correspondem ao período de 7 a 9 anos. Já os associados que estão recém estabelecendo relacionamento com a cooperativa, com menos de 1 anos e de 1 a 3 anos correspondem a 12%.

Esses resultados podem ser explicados pelo relacionamento e as soluções que o Sicredi proporciona para seus associados.

Nesta mesma linha, a cooperativa entrega aos associado uma Proposta de Valor, através dela demonstra aos associados e potenciais associados os diferenciais de atendimento, produtos e serviços;

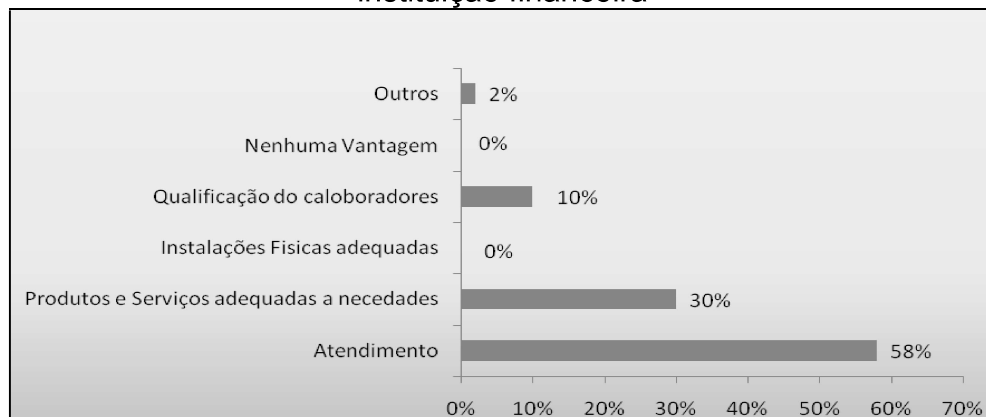
Em complemento, Sparemberger e Zarbelan (2017, p. 65) salientam:

Fidelização de clientes ocorre a partir da sua satisfação, contudo estudos indicam que os clientes apenas satisfeitos mudarão de fornecedor quando receberem melhores ofertas. Somente clientes muito satisfeitos estarão predispostos a permanecer na empresa.

Nesta análise, resume-se que não basta satisfazer o associado, é necessário agregar valor.

Para entender a sua percepção em relação ao sistema cooperativo foi questionado aos associados sobre qual seria a vantagem em possuir a conta em uma cooperativa Sicredi versus outra instituição financeira. Os resultados podem ser verificada no Gráfico 14.

Gráfico 14 – Vantagem em ser associado de uma cooperativa de crédito X outra instituição financeira



Fonte: elaborado pela autora.

Conforme o Gráfico 14, 58% os respondentes elencaram que a maior vantagem em ter conta em uma Cooperativa Sicredi é o atendimento. O levantamento apontou que 30% responderam que os produtos e serviços possuem importância na questão de diferencial competitivo. A pesquisa mostra ainda que os associados apontam que a qualificação dos colaboradores é uma das vantagens em possuir conta em uma cooperativa e 2% responderam que existem outros fatores importantes, mas os mesmos não foram mencionados na pesquisa.

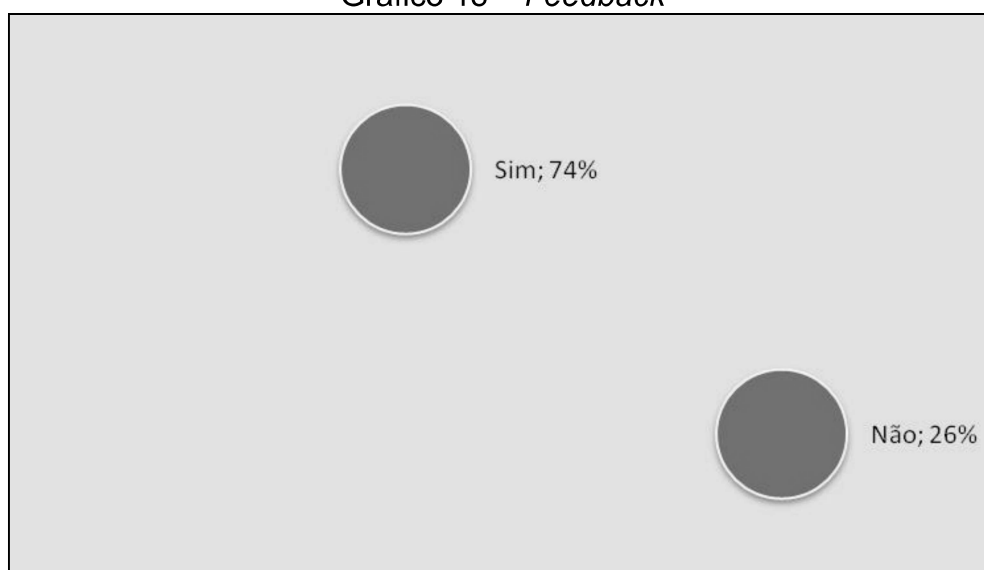
Em complemento, o Sicredi (2022) conceitua o diferencial de uma cooperativa em comparação a uma instituição financeira, sendo que nas instituições

financeiras o foco está na capitalização de recursos, visa o lucro, os dividendos são repassados aos acionistas enquanto que nas cooperativas de crédito o propósito está no associados e seu resultado é distribuído aos sócios nas cotas capitais, possuindo outra finalidade de atuação, o que aponta que há uma relevância significativa em possuir a conta em uma cooperativa.

Contudo, é importante ressaltar que as cooperativas de créditos, assim como as instituições financeiras possuem os mesmos serviços que os bancos comerciais, como conta corrente, poupanças, investimentos, consórcios, seguros e outros serviços, sendo que também são regulamentadas pelo Banco Central, órgão executor do conselho monetário nacional responsável por habilitar e fiscalizar as instituições financeiras em território nacional.

A pesquisa buscou entender dos pesquisados se em relação ao um mal atendimento eles enviariam um *feedback* a cooperativa, a fim de realizar as melhorias necessárias. O Gráfico 15 apresenta os resultados.

Gráfico 15 – *Feedback*



Fonte: elaborado pela autora.

Conforme apresentado no Gráfico 15 sobre o levantamento de *feedback* para a cooperativa em relação a mal atendimento como forma de melhoria interna, 74% os pesquisados responderam que sim, fariam esse *feedback* e 26% responderam que não.

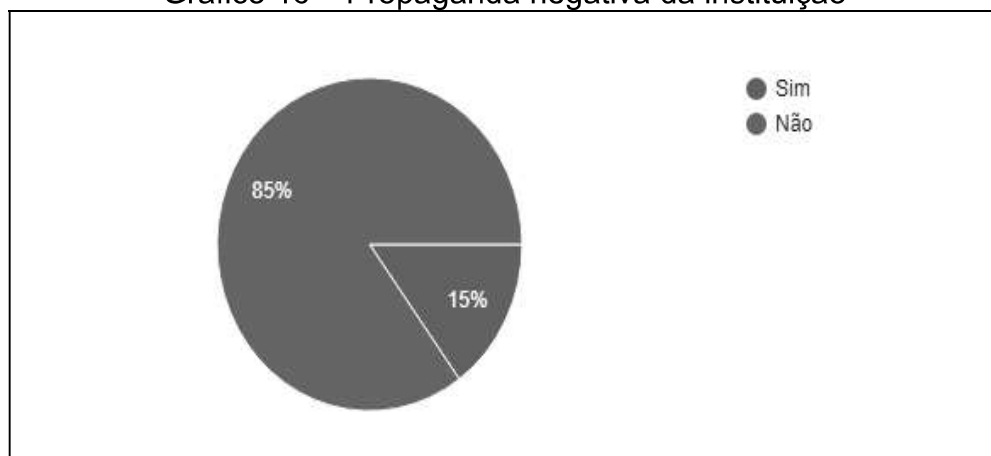
Considerando a análise dos dados apresentados no Gráfico 15, é passível de explicação, uma vez que o associado possui parte do capital social na

cooperativa e isso faz com que se torne dono do negócio. Conforme o estatuto social é direito e dever do associado a participação ativa nos assuntos da cooperativa, em prol da sobrevivência da instituição, manifestando-se com opiniões, sugestões de melhorias.

Em complemento, Sparemberger (2017 p. 75) “resume que ouvir os clientes faz parte do negócio e acrescenta valor”. A comunicação com o associado é um ponto importante e deve ser olhando com atenção, é um canal mais efetivo ao encontro das falhas e na realização de ajustes a se fazer dentro da organização.

Em sequência, foi levantado junto aos pesquisados se os mesmos fariam propaganda negativa por ter ocorrido um mal atendimento na cooperativa. As respostas estão evidenciadas no Gráfico 16.

Gráfico 16 – Propaganda negativa da instituição



Fonte: elaborado pela autora.

O Gráfico 16 aponta que 85% dos entrevistados não fariam propaganda negativa nas comunidades ou em redes sociais, já 15% dos entrevistados responderam que se manifestariam sobre suas frustrações aos serviços prestados.

Essa questão foi levantada devido as empresas se preocuparem com a marca e o sobre o impacto que causa no dia a dia a relação com o associado e com a sustentabilidade do negócio.

Nesta linha, é possível ressaltar que na atualidade as pessoas estão interligadas na era digital e tecnologia, nesse sentido utilizam suas redes sociais para relatar conquistas, frustrações, possuem liberdade de expressão. Portanto, seus posicionamentos podem influenciar uma rede de pessoas e, dependendo das questões abordadas, afetam a imagem da organização. Como esse assunto impacta

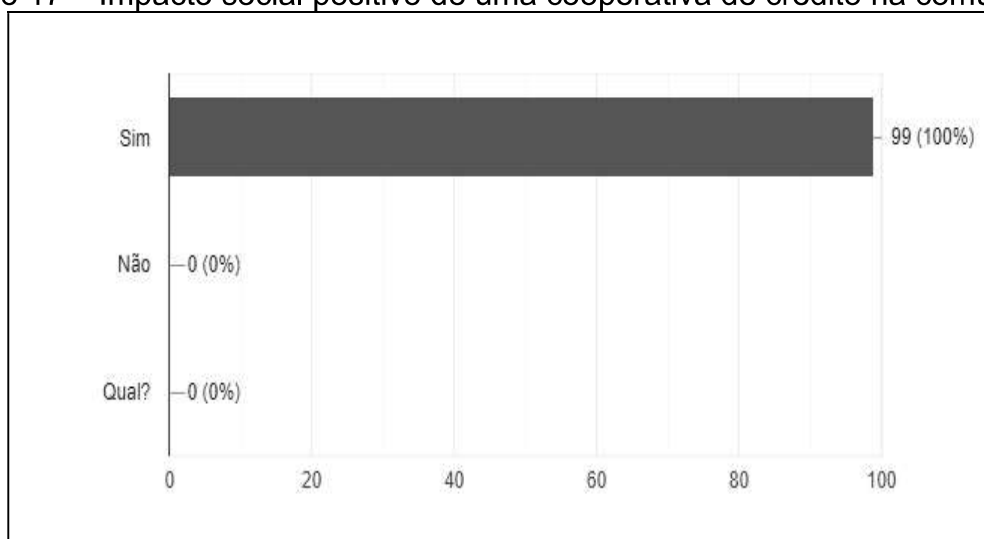
a empresa no mercado tanto positivamente como negativamente a leva a se preocupar com a opinião dos seus associados.

Complementando, Silva (2015, p. 258) diz:

Visões positivas podem reforçar o que os clientes pensam sobre a empresa e seus produtos e fortalecer as motivações de se continuar clientes na mesma empresa, porém a visão negativa pode interferir no modo como os clientes percebem a empresa e seus produtos, levando os a deixar de comprar delas ou migrar para outro fornecedor ou substituir os produtos.

No Sicredi, o associado possui canais de comunicação para que possa se comunicar com a cooperativa com a finalidade de auxiliá-los com indicações de melhorarias. A cooperativa possui um canal de atendimentos via telefone ou *whatsapp*.

Gráfico 17 – Impacto social positivo de uma cooperativa de crédito na comunidade



Fonte: elaborado pela autora.

O Gráfico 17 evidencia que 99% dos respondentes afirmam que uma cooperativa de crédito possui impacto positivo em uma comunidade. A pesquisa mostrou que 1% não responderam a questão levantada. Analisando os dados do Gráfico 16, conclui-se que as cooperativas de crédito conseguem impactar positivamente uma comunidade onde está inserida.

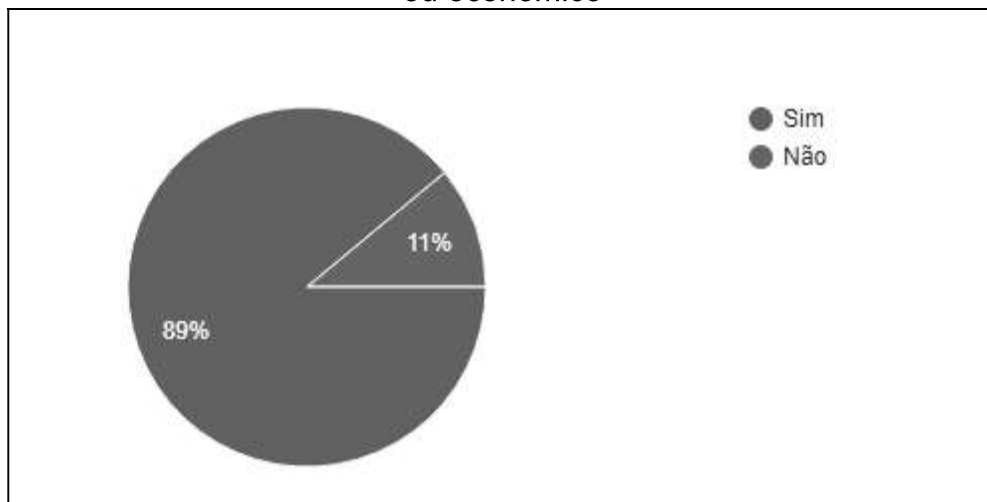
Os princípios e valores do cooperativismo fortalecem a colaboração, a solidariedade e a ajuda mútua, possibilitando aos grupos sociais agirem de forma organizada e sincronizada (SICREDI, 2021).

A adesão livre e voluntária, gestão democrática, participação econômica, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade são princípios universais que estimulam as pessoas a assumir comportamentos e atitudes mais colaborativas e construtivas no seu dia a dia.

Dentro desse contexto, a cooperativa Sicredi Serrana desenvolve programas sociais, como Fundo Social, Cooperativas Escolares, Educação Financeira, União faz a Vida, Cooperação na Ponta do Lápis. Tais programas constam no referencial teórico deste trabalho.

Na sequência, foi questionado aos entrevistados se alguma cooperativa teve relevância em seu desenvolvimento social ou econômico. Os resultados estão apresentados no Gráfico 18.

Gráfico 18 – Relevância de alguma cooperativa de crédito no desenvolvimento social ou econômico



Fonte: elaborado pela autora.

Através do Gráfico 18 é possível verificar que 89% dos respondentes já tiveram experiência com a cooperativa e obtiveram alguma relevância em suas vidas. Já 11% responderam que o sistema cooperativo não tem nenhuma relevância em suas vidas.

Essa questão pode ser explicada pelo diferencial de que as cooperativas possuem condições facilitadas para empréstimos ou financiamentos, isso ocorre porque elas não visam lucro e possuem isenção de alguns impostos e assim conseguem oferecer empréstimos com taxas de juros reduzidas. Assim, as pessoas

conseguem realizar seus projetos, aumentar seus patrimônios e realizar seus sonhos.

Alguns motivos de quanto o impacto no cooperativismo afeta as pessoas em seus meios estão abaixo relacionados (CRESOL, 2020):

- a) acesso de pequenos agricultores e produtores: as cooperativas de crédito são as únicas instituições presentes em 594 municípios (2019), sendo em alguns consideradas a única instituição financeira, o que resulta em desenvolvimento social e econômico daquele município;
- b) mais oportunidade de emprego e crescimento econômico leva a expansão de suas atividades econômicas, aumentando os postos de trabalho naquela região;
- c) qualificação profissional: desenvolvimento de pessoas através de treinamentos, palestras, educação financeira e informações aos participantes;
- d) autonomia dos associados: poder de gestão do associado;
- e) trabalho solidário: como a cooperativa não visa lucro, ela prega a atitude solidária entre a comunidade e produtores, em que todos se ajudam e tornam o ambiente favorável para que todos ganhem.

Desta forma, o cooperativismo, em algum momento, acaba impactando as pessoas e a comunidade onde está inserida.

Prosseguindo, foi questionado aos pesquisados sobre a satisfação dos associados em relação ao desempenho da equipe que os auxiliam nos atendimentos. O Gráfico 19 sinaliza as respostas.

Gráfico 19 – Nível de satisfação com o desempenho da equipe



Fonte: elaborado pela autora.

O Gráfico 19 apresentou que os associados estão satisfeitos com o desempenho da equipe, apontando que 91% acreditam que o desempenho está muito bom; 9% dos pesquisados consideram bom o desempenho da equipe. A pesquisa não apontou respondentes que consideram desempenho da equipe ruim ou indiferente.

Esse resultado pode ser explicado pelo propósito da cooperativa em formar colaboradores altamente conscientes, preparados, com visão e responsabilidade sistêmica para exercer sua autonomia e entregar ao associado uma melhor performance e qualidade aos serviços prestados. Nesta linha, a cooperativa busca para seu quadro de colaboradores, pessoas qualificadas que querem evoluir e que possuam espírito cooperativista.

O Quadro 11 mostra resultados sobre a percepção dos atendimentos na cooperativa, de acordo com o grau de importância, sendo 5 a nota máxima e 1 a mínima.

Quadro 11 – Percepção nos atendimentos na cooperativa de crédito

O que você percebe nos atendimentos na cooperativa?	5	4	3	2	1
Entrega de informação sobre determinado produto ou serviço.	57%	40%	3%	0%	0%
Interesse verdadeiro pelo associado, em busca de sua real necessidade.	47%	51%	2%	0%	0%
Bom atendimento, gerando uma boa experiência no associado.	77%	22%	1%	0%	0%
Produtos e serviços adequados necessidade do associado.	42%	57%	1%	0%	0%
Colaboradores engajados em um propósito.	58%	39%	2%	1%	0%

Fonte: elaborado pela autora.

Os respondentes constantes no Quadro 11 estabelecem um *ranking* sobre as percepções dos associados nos atendimentos. De acordo com a opinião dos associados o *ranking* 5 está assim classificado:

- 1º – bom atendimento, gerando uma boa experiência no associado;
- 2º – colaboradores engajados em um propósito;
- 3º – entrega de informação sobre determinado produto e serviço;
- 4º – interesse verdadeiro pelo associado, em busca de sua real necessidade;

5º – produtos e serviços adequados à necessidade do associado.

Em análise do Quadro 12 percebe-se que os associados elegeram o bom atendimento, gerando uma boa experiência em seus atendimentos, com 77% dos respondentes no *ranking* 5; 22% no *ranking* 2 e apenas 1% dos pesquisados responderam no *ranking* 3.

A pesquisa também mostrou que 58% dos associados elencaram em grau 5; 5.39% grau 4; 2% grau 3 e 1% no grau 2 que percebem a atuação dos colaboradores engajados em um propósito.

Nesta linha, é possível verificar que a cooperativa consegue desenvolver pessoas para agregar valor ao associado, essa razão pode ser explicada pelo papel na sociedade e mudança de conceito de atuação mediante ao mercado onde está inserido. A forma de como a cooperativa se relaciona mostra como é a sua essência e seu propósito, todas as ações ou comunicações baseiam-se no princípio cooperativista

Além disso, conforme o Sicredi Serrana (2022), as atitudes que orientam as relações dentro da instituição entre colaboradores e associados é o código de conduta que todos os colaboradores devem aderir na contratação, nele está o alinhamento do comportamento esperado a partir dos valores da organização, é o referencial de atuação moral e ética que norteia as ações de variadas situações.

Percebe-se também que 57% dos associados percebem a entrega de informação sobre produto ou serviço; 40% responderam com grau 4 e 3% com grau 3. Não teve respondentes com grau 2 e grau 1,

Na sequência, 47% dos respondentes elencaram com grau 5 o interesse verdadeiro pelo associado, em busca de sua real necessidade; 51% responderam com grau 4 e apenas 2% responderam com grau 3. Não teve respondentes de grau 2 e Grau 1.

Nesta linha, Anúnciação (2021, p. 224) comenta: “os clientes sentem-se felizes quando são atendidos por funcionários motivados que dedicam tempo em conhecer as necessidades e circunstâncias específicas dos clientes”.

Complementando, é possível evidenciar que a importância do conceito de entender para atender traz a reflexão que o colaborador precisa estar atento ao associado, compreender suas reais necessidades para que consiga chegar às suas expectativas. Quando essa intenção é atendida, o reflexo é a valorização e satisfação do associado, é o que a pesquisa aposta quando se fala em

esclarecimento sobre dúvidas de produtos e serviços prestados. Como o mercado financeiro está constantemente em evolução, a todo momento mudam as regras e funcionalidades, surgem novos produtos e serviços e, neste sentido, o colaborador precisa estar preparado para desenvolver o seu papel de consultor.

A pesquisa ainda apostou que 42% dos associados avaliam em seus atendimentos a entrega do produto e serviço adequado as suas necessidades, com um grau de relevância 5; 57% em grau 4 e 1% em grau 3. Também avaliaram sobre a falta de comunicação e retorno para solucionar problemas, na opinião dos associados, no grau 5, obteve-se 32%; 4% no grau 4; 3% no grau 3; 29% no grau 2 e 20% no grau 1.

Colaborando, Lozada (2016, p. 60) resume:

Os Produtos e Serviços oferecidos por uma organização funcionam como seu cartão de visita, representando sua imagem e revelando sua essência, formando a primeira impressão do cliente sobre ela. E outras palavras, bons produtos e serviços espelham boas organizações.

Esses aspectos fazem com que a cooperativa possua uma proposta de valor, buscando entregar ao associado uma experiência alinhada com as necessidades, conforme suas características e formas de atuação, baseado em seus Personas, as quais auxiliam na identificação do perfil e da oferta de melhores soluções financeiras conforme seu momento de vida, aumentando a qualidade de vida e satisfação do associado.

No Quadro 12 está retratado o resultado da pesquisa feita pelos associados da Sicredi Serrana, como modo de entender quais os fatores lhe deixam insatisfeitos.

Os resultados são expressos de acordo com o grau de importância (de 1 a 5), sendo 5 a nota máxima e 1 a mínima.

Quadro 12 – Fatores de insatisfação perante os atendimentos prestados

(continua)

Quais os fatores que lhe deixam insatisfeitos, perante ao atendimentos prestado?	5	4	3	2	1
Falta de empatia do colaborador.	49%	4%	11%	8%	8%
Falta de informação e qualificação do colaborador.	30%	2%	9%	19%	10%

(conclusão)

Quais os fatores que lhe deixam insatisfeitos, perante ao atendimentos prestado?	5	4	3	2	1
Erro operacional na contratação produto ou serviço.	19%	0%	6%	17%	18%
Retorno negativo ou positivo quando solicitado.	16%	9%	21%	16%	18%
Tempo de espera.	12%	0%	27%	14%	7%
Indicação de canais alternativos para resolução de dúvidas.	26%	3%	16%	19%	6%
Clima de trabalho das equipes perante ao associado.	19%	4%	15%	3%	9%

Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro 12 mostra a insatisfação dos associados perante os atendimentos prestados em uma empresa. Segundo Anunciação (2021, p. 70), “o atendimento de uma empresa passa por unidade seja para vender, manter ou simplesmente ouvir seus clientes. A relação com o consumidor exige uma proximidade, um canal para se relacionar e fidelizar cliente”.

Por essa razão é importante identificar o que deixa o associado insatisfeito, de modo que seja possível identificar frustrações, incômodos e corrigi-los. Nesta linha, é possível estabelecer um *ranking* com as percepções de insatisfação dos associados:

- 1º – falta de empatia do colaborador;
- 2º – falta de informação e qualificação do colaborador;
- 3º – indicação de canais alternativos;
- 4º – clima de trabalho das equipes perante ao associado;
- 5º – erro operacional na contratação produto ou serviço;
- 6º – retorno negativo ou positivo quando solicitado;
- 7º – tempo de espera.

Através do Quadro 13, no que se refere à falta de empatia do colaborador, é possível perceber que 49% dos associados elegeram o grau 5; 24% o grau 4; 11% o grau 3 e 8% o grau 2 e 1 sendo um dos fatores que mais os deixam insatisfeitos.

Outro aspecto levantado foi a falta de informação e qualificação do colaborador, sendo 30% em grau 5; 32% em grau 4; 9% em grau 3; 19% em grau 2 e 10 em grau 1.

A indicação de canais alternativos representam 26% dos respondentes em grau 5; 33% em grau 4; 16% em grau 3, 19% em grau 2 e 6% em grau 1.

O levantamento com os associados apontou também o clima de trabalho das equipes com 19% em grau 5; 44% em grau 4; 15% em grau 3; 13% em grau 2 e 9% em grau 1.

Segundo o Sebrae (2021), clima organizacional é um retrato da empresa que influencia na produtividade. Alguns instrumentos como a exemplo da pesquisa de clima auxiliam para mantê-la positiva nas organizações.

Conforme a Confederação Sicredi Serrana (2022), a pesquisa de clima se torna uma ferramenta que auxilia na identificação das experiências e na percepção dos colaboradores sobre o ambiente interno de trabalho, assim como no nível de confiança existente na organização, a partir disso, entender o que precisa melhorar e traçar planos para resolver as questões .

Em outra análise, os associados apontam que os erros operacionais na contratação de produtos e serviços é outro fator que os deixam insatisfeitos, sendo 19% em grau 5; 20% em grau 4; 26% em grau 3; 17% em grau 2 e 18% em grau 1.

Em seguida, a pesquisa apontou sobre o retorno negativo ou positivo quando solicitado com 16% em grau 5; 29% em grau 4; 21% em grau 3; 16% em grau 2 e 18% em grau 1.

Por último, listou-se sobre o tempo de espera na fila como um dos fatores de insatisfação apontada pelo associado, sendo 19% com grau 5; 44% com grau 4; 15% com grau 3; 13% com grau 2 e 9% com grau 1.

Em complemento, Sparemberger e Zarbelan (2019) comentam que a falta de rapidez e facilidade no caixa podem causar insatisfação e o desperdício das vendas que as filas podem causar, pois os consumidores estão cada vez menos tolerantes a esperas.

Nesta linha, a cooperativa possui canais alternativos para solucionar problemas de erros operacionais, esclarecimentos de dúvidas e prestação de serviços para gerenciar o tempo de espera nas filas da agência, tais ferramentas contam com uma equipe de profissionais desenvolvidos para a área, com capacitação técnica para conseguir dar vazão aos atendimentos; o associado possui livre liberdade de escolher em qual canal quer ser atendido, esses meios podem ser centrais de atendimentos por fone, *whatsapp* corporativa, *chats* ou presencialmente nas unidades de atendimento, se preferirem. Nas agências é realizado o

acompanhamento da gestão de filas, sistema em que todos os colaboradores da agência conseguem ter visualmente a senhas dos colegas, para que consigam dar apoio, caso necessário, evitando que o associado fique sem atendimento, essa questão é um ponto de muita atenção na unidade de estudo.

Em andamento a pesquisa procurou saber sobre o que os associados consideram como satisfação em seus atendimentos. Os resultados são expressos de acordo com o grau de importância (de 1 a 5), sendo 5 a nota máxima e 1 a mínima) e estão apresentados no Quadro 13.

Quadro 13 – Grau de satisfação com a cooperativa

Quando falamos em satisfação, qual grau de satisfação, atualmente com a cooperativa?	5	4	3	2	1
Atendimento	76%	24%	0%	0%	0%
Produtos e serviços	50%	49%	1%	0%	0%
Qualificação Profissional dos Colaboradores	63%	34%	2%	0%	1%
Soluções ideais para suprir as necessidades	61%	36%	1%	0%	2%
Tempo de espera	38%	50%	9%	3%	0%
Indicação de canais alternativos para resolução de dúvidas	52%	35%	12%	0%	1%
Interesse pelo associado e na comunidade	69%	24%	6%	0%	1%

Fonte: elaborado pela autora 2022.

Conforme dados do Quadro 13, os associados avaliaram a satisfação com graus de relevância. Assim foi possível eleger um *ranking* conforme a satisfação dos associados em seus atendimentos:

- 1º – atendimento;
- 2º – interesse pelo associado e na comunidade;
- 3º – qualificação profissional dos colaboradores;
- 4º – soluções e ideias para suprir as necessidades;
- 5º – indicações de canais alternativos para resolução de dúvidas;
- 6º – produtos e serviços;
- 7º – tempo de espera.

É possível perceber que os respondentes elegeram o atendimento com grau 5 de relevância com 76%; no grau 4, com 24%; não apontando repostas em grau 3, 2 e 1.

Corrêa (2018, p. 105) resume que atendimento se refere a quão agradável é a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação de serviço, o que contribui para a boa avaliação. A cortesia dos funcionários também é um elemento importante para criar uma boa percepção.

O atendimento nas agências é sempre avaliado pela NPS, pesquisa de satisfação do associado, através dela é possível medir o que os associados possuem de satisfação e insatisfação sobre determinados assuntos.

Também foi levantado o interesse pelos associados e pela comunidade como um dos fatores que lhes deixam satisfeitos, com 69% em grau 5; 24% em grau 4; 6% em grau 3 e 1% em grau 1, a pesquisa não apontou respondentes em grau 2.

Esse resultado demonstra o engajamento das cooperativas com a sociedade em que está inserida, através de programas sociais e econômicos de. As cooperativas contribuem para a redução da desigualdade.

Os pesquisados também avaliaram a satisfação da qualificação profissional dos colaboradores com 63% em grau 5; 34% em grau 4; 2% em grau 3 e 1% em grau 1, a pesquisa não apontou respondentes em grau 2.

Prosseguindo com os resultados da pesquisa, percebe-se que os associados elegeram as soluções ideais para suprir as necessidades com 61% dos respondentes em grau 5; 36% em grau 4; 1% em grau 3; 2% em grau 1. Não teve respondente em grau 2.

Nesta mesma linha, a indicações de canais alternativos para resolução de dúvidas apresentam grau 5 de relevância, apontando 52% dos respondentes; em grau 4 são 35%; grau 3 são 12% em Grau 1, com 1%. Não obteve-se respostas para o grau 2.

As ações de melhor direcionamento que se referem à produtos e serviços ao associado vai além de satisfazer suas necessidades, elas são importantes para geração de resultados financeiros e para a reputação do negócio. O consumidor não compra apenas o produto ou serviço, mas também a experiência que está associadas a eles. Desta forma, a entrega de valor é fundamental para encantar, valorizar e, por consequência, ocorre o crescimento do negócio (SOUZA, 2017).

Os produtos e serviços, conforme opinião dos associados são importantes aspectos no que se refere a satisfação, aparecem em sexto lugar com 50% no grau 5; já 49% encontram-se no grau 4; 1% no grau 2. Não se obteve respondentes em avaliação de Grau 2 e 1.

Nesta linha, no Sicredi Serrana o índice de confiança dos associados na adequação de produtos e serviços é medido pela sua principalidade, na qual é o comportamento que desmossa que o associado tem a cooperativa como a sua principal instituição financeira. Para essa ação acontecer é necessário o relacionamento efetivo com o associado, não somente em produtos e serviços, mas também no contato humano, como ele é tratado e a atenção que lhe é dispensada no momento do negócio.

Concluído essa questão, os associados responderam que o tempo de espera teve em grau 5, ou seja, 38% das respostas, no grau 4 foram 50%, já no grau 3 foram 9% e o grau 1 não obteve respostas.

Em andamento da pesquisa, buscou-se entender quais são os fatores que valorizam em faz o associado se sentir bem em uma cooperativa. Os resultados são expressos de acordo com o grau de importância (de 1 a 5), sendo 5 a nota máxima e 1 a mínima.

O Quadro 14 apresenta os resultados obtidos.

Quadro 14 – Valorização e bem-estar com a cooperativa

O que você acha que mais valor e faz sentir bem na cooperativa?	5	4	3	2	1
Fazer parte do negócio	46%	43%	11%	0%	0%
O que você acha que mais valor e faz sentir bem na cooperativa?	5	4	3	2	1
Participação na comunidade	52%	33%	15%	0%	0%
Qualificação profissional dos colaboradores	51%	43%	5%	1%	0%
Sistema cooperativista	48%	47%	4%	1%	0%
Interesse verdadeiro pelo associado	59%	39%	1%	0%	1%
Produtos e serviços adequados à necessidade	56%	42%	0%	0%	2%
Inovação	56%	39%	3%	0%	2%

Fonte: elaborado pela autora 2022.

Conforme apresentado no Quadro 14, os motivos que fazem os associados sentirem-se valorizados e bem na cooperativa estão abaixo elencados em um *ranking*, considerando a percepção dos mesmos:

- 1º – interesse verdadeiro pelo associado;
- 2º – produtos e serviços adequados à necessidade;
- 3º – inovação;
- 4º – participação na comunidade;
- 5º – qualificação profissional dos colaboradores;
- 6º – sistemas cooperativos;
- 7º – fazer parte do negócio.

É possível perceber que o associado valoriza e considera como diferencial fatores voltados ao melhor atendimento de suas demandas e necessidades. Como mostra o Quadro 15, o interesse verdadeiro pelo associado aparece com 59% das respostas, em grau 5; 39% estão no grau 4; 1% está no grau 3; 1% apresenta grau 1. Considerando-se a finalidade de melhor atender o associado, o item produtos e serviços aparece com 56% no grau 5; 42% no grau 4 e 2% no grau 1.

Por outro lado, obteve-se um percentual de consideração máxima nos indicadores como sistemas cooperativos com 48% dos respondentes no grau 5, enquanto fazer parte do negócio consta com 46% no grau 5, o que reforça a valorização para diferenciais de padrão pessoal e não coletivo, colocando a participação cooperativa na comunidade apenas em quarto lugar.

Contudo, pode ser levado em consideração que para melhor atender a necessidade do associado o colaborador precisa de qualificação, que aparece em quinto lugar de consideração máxima com 51% no grau 5, assim como a inovação que está em terceiro com 56% com grau 5. Qualificação e inovação são requisitos fundamentais para o atendimento dos associados, buscando suprir suas necessidades e resolver situações recorrentes na cooperativa.

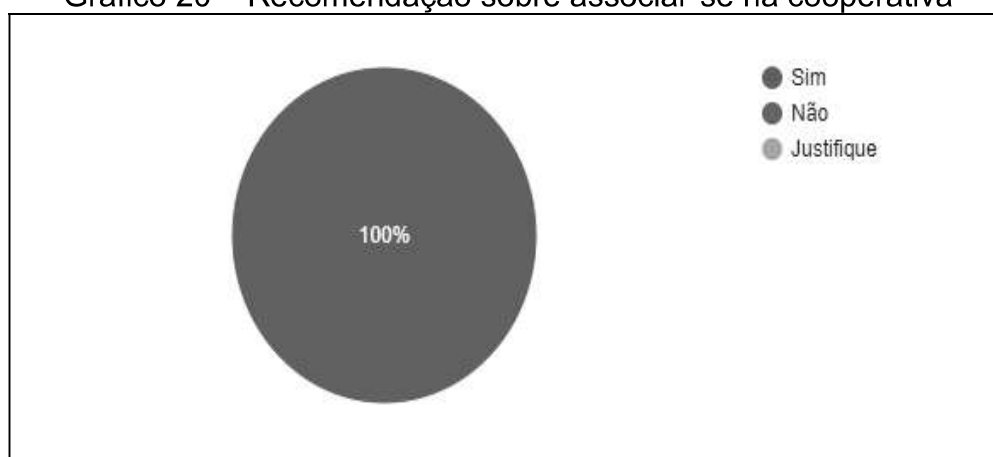
É possível levar em conta que no responder a pergunta o questionado pode ter considerado a satisfação pessoal e melhor atendimento como parâmetros para se sentir bem na cooperativa e não ter se apercebido que para essa satisfação é fundamental a qualificação do profissional assim como os sistemas e ferramentas oferecidas pela cooperativa.

Também pode ter passado despercebido pelo questionado que ele faz parte do negócio por estar em um sistema cooperativo, que tem por diretriz integrar o

associado como parte fundamental da instituição e estar inserida em diversas ações e participações da comunidade, fatores esses que não são apontados com maior percentual das respostas como valorização de bem estar na cooperativa, mas que são pilares para que o cooperativismo perpetue e cresça nesse mercado tão competitivo.

Continuando com a pesquisa, questionou-se sobre as percepções em relação à cooperativa, relacionamento, qualificações de colaboradores e essências de cooperativismo, buscando entender se o associado recomendaria a cooperativa de crédito para que outras pessoas se tornem sócios. Caso a resposta seja negativa, os respondentes deveriam justificar. Os resultados podem ser vistos no Gráfico 20.

Gráfico 20 – Recomendação sobre associar-se na cooperativa



Fonte: elaborado pela autora.

O Gráfico 20 evidencia as repostas dos entrevistados, sendo que 100% dos respondentes recomendariam a Cooperativa Sicredi Serrana para outras pessoas fazerem parte do sistema, tornando-se sócios.

Em complemento, segundo Sparemberger e Zarbelan (2019, p. 190), “Todo trabalho de prospecção requer a identificação de clientes potenciais que poderão se tornar compradores dos produtos; serviços isto pode ser feito por meio de indicações”.

Neste contexto, os associados se tornam o marketing vivo da empresa, é através dos *feedbacks* e divulgação da marca que se busca o desenvolvimento dos processos, divulgações das competências das pessoas que estão inseridas no sistema. Pode-se perceber que a confiança e a credibilidade da marca estão

presentes em 100% dos respondentes, ficando claro que os associados possuem satisfação no sistema.

4.3 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A PESQUISA

As pesquisas quantitativa e qualitativa levantadas junto aos colaboradores e associados da Cooperativa Sicredi Serrana, localizada no Vale do Caí, foram analisadas através da tabulação cruzada de modo entender as divergências e similaridades dos respondentes no assunto desempenho do colaborador voltado a satisfação do associado.

Malhotra (2019, p. 398) assim resume a tabulação cruzada: “É uma técnica estatística que descreve duas ou mais variáveis simultaneamente e origina tabelas que refletem a distribuição conjunta de duas ou mais variáveis com um número limitado de categorias ou valores distintos.”

Em concordância a presente pesquisa quantitativa com os colaboradores e a pesquisa qualitativa com os associados da Cooperativa de Crédito Sicredi Serrana do Vale do Caí percebe-se que eles estão satisfeitos no trabalho, com 89% dos pesquisados.

Já a pesquisa qualitativa apontou que os associados estão satisfeitos com o desempenho da equipe na qual representa 91% dos respondentes. Confrontando os dados das duas pesquisas, é possível comentar que tanto a quantitativa quanto a qualitativa podem beneficiar os dois lados, ou seja, pessoas satisfeitas proporcionam resultados.

Nesta mesma linha, os colaboradores foram questionados na pesquisa quantitativa se os seus conhecimentos suprem as suas expectativas em relação a satisfação do associado.

O relato dos respondentes resume que os associados ficam mais confiantes e se tornam referência quando atingem as expectativas, é perceptível quando o associado fica satisfeito com a alternativa proposta.

Com esse conceito, a pesquisa qualitativa realizada com os associados obteve um retorno de 63% dos pesquisados no que se refere a sua avaliação do que mais os deixa satisfeitos com a cooperativa, na qual foi apontada a qualificação profissional dos colaboradores.

Os associados evidenciaram na pesquisa qualitativa que se sentem satisfeitos com o atendimento prestado na cooperativa, resultado expresso por 76% dos respondentes. Foi possível correlacionar este levantamento com a pesquisa quantitativa quando os colaboradores foram questionados se as suas competências afetam a relação com o associado, os respondentes salientaram que sim, pois acreditam que os colaboradores estão se empenhando ao máximo frente ao associado e entendem que quanto mais preparados melhor será seu desempenho.

Em outra perspectiva, no que refere a formação superior, a pesquisa quantitativa com os colaboradores obteve um percentual de 86% que possuem graduação superior completo, isso se deve a necessidade de busca de embasamento técnico, prático e social para suprir a necessidade do associado. Comparando com a pesquisa qualitativa, o percentual foi de 36,4% com graduação superior, sendo assim um resultado insuficiente se considerado a totalidade de pesquisados, o reflexo dessa deficiência é a busca de suporte de pessoas qualificadas no que se refere a movimentações no mercado financeiro.

Nesta linha, é possível considerar que 36,4% dos associados graduados possuem áreas de conhecimentos diferentes aos de setores financeiros, enquanto 63,6% dos associados respondentes afirmaram não possuir Ensino Superior, o que evidencia uma necessidade de profissionais preparados para dar suporte e melhor esclarecer no se refere a produtos e serviços financeiros. Vale ressaltar que a pesquisa apontou que apenas 14% dos colaboradores respondentes não estão graduados e 11% deles estão buscando a conclusão da graduação, o que resulta em um quadro de colaboradores que busca se desenvolver para melhor atender as demandas da cooperativa.

Sobre o desempenho dos colaboradores, quatro percepções consideradas relevantes podem ser elencadas, conforme apontadas na pesquisa quantitativa:

- 1) acreditam que quanto mais evoluídas as competências melhor o relacionamento com os associados;
- 2) a forma que transmitem o seu conhecimento e competências para o associado criam o relacionamento e geram confiança;
- 3) desenvolver as competências impacta no atendimento com o associado;
- 4) influência na tomada de decisão com o associado e no atendimento de forma direta;

Na pesquisa qualitativa os associados citam alguns aspectos que consideram relevantes em seus atendimentos:

- 1) bom atendimento, gerando uma boa experiência no associado;
- 2) colaboradores engajados em um propósito;
- 3) entrega de informação sobre determinado produto e serviço;
- 4) interesse verdadeiro pelo associado em busca de sua real necessidade;
- 5) produtos e serviços adequados;
- 6) falta de comunicação retorno para solucionar problemas.

Nota-se que alguns fatores são essenciais para que a entrega ao associado siga de forma consistente e efetiva: transmitir o seu conhecimento e as suas competências geram uma boa experiência e criam laços de relacionamento mais fidelizado.

A forma de como os colaboradores transmitem seus conhecimentos direcionam o associado na tomada de decisão de como e qual a melhor opção na contratação de produtos e serviços adequados as suas necessidades. Esses fatores estão presentes em ambas as pesquisas.

A pesquisa também mostrou que os colaboradores da cooperativa possuem interação com os associados, sendo possível elencar quatro aspectos no que se refere às percepções:

- 1) percepção de associados felizes com o atendimento;
- 2) relacionamento próximo com os associados, sendo transparentes e ouvindo sempre o que cada um tem a dizer;
- 3) relacionamento próximo e alegre;
- 4) atendimento com transparência busca de ser um consultor.

Já na pesquisa qualitativa realizada com os associados sobre a valorização e o bem-estar com a cooperativa, são elencados sete aspectos:

- 1) interesse verdadeiro pelo associado;
- 2) produtos e serviços adequados conforme necessidades;
- 3) inovação;
- 4) participação na comunidade;
- 5) qualificação dos colaboradores;
- 6) sistemas cooperativos;
- 7) fazer parte do negócio.

Em ambas as pesquisas verificou-se que no relacionamento é necessário possuir interesse verdadeiro, empatia com as pessoas, relacionamento próximo, também foi possível verificar que a atuação dos colaboradores como consultores tornam o relacionamento mais efetivo quando se fala em necessidades, é importante conhecer para entender o melhor momento para proporcionar ao associado vantagem em fechamento de negócio, com o consultor identificando o produto e serviço a ser entregue para aquele momento de vida do associado. Com isso, ficou evidenciado nesta abordagem que ambas as pesquisas salientam as mesmas importâncias.

5 CONSIDERAÇÃO FINAIS

Após a coleta dos dados de ambas as pesquisas obteve-se os resultados para a questão levantada no presente trabalho. Nesta análise foi possível entender o impacto do desempenho das competências na satisfação do associado.

Este trabalho mostrou a importância do colaborador na entrega dos serviços prestados aos associados e a sua percepção de desenvolvimento. É notável a importância de o colaborador buscar desenvolver suas competências.

O projeto monográfico teve por objetivo entender a gestão de desempenho dos colaboradores para entender o impacto na satisfação do associado da Cooperativa Sicredi Serrana, situada no Vale do Cai. Em relação à percepção dos colaboradores com a sua motivação, a pesquisa quantitativa evidenciou, conforme apresentado no Gráfico 5, que 94% dos pesquisados responderam ter motivação no seu trabalho, isso influencia em vários pontos fundamentais, como na busca por conhecimento, realizações pessoais e um bom ambiente de trabalho que, conseqüentemente se reflete na realização total do colaborador.

Um colaborador motivado transparece para o associado confiança e satisfação, como mostra o Gráfico 18. A pesquisa qualitativa apresentou um percentual de 91% com a resposta muito bom e 9% bom, o que conclui-se que o entrevistado está satisfeito com o desempenho da equipe, isso faz com que a Cooperativa Sicredi Serrana venha em uma crescente no mercado que está inserido.

Outro ponto relevante para a confiabilidade dos associados com a Cooperativa Sicredi Serrana é o fato de ter o sentimento de fazer parte do negócio, o que não acontece nas instituições financeiras que não tem o propósito cooperativista. A realização de estar inserido em uma instituição que busca contribuir com melhorias na comunidade são diferenciais quando comparados a outras instituições financeiras como mostra o Gráfico 17 da pesquisa qualitativa, com 99% dos associados aprovando como diferencial uma cooperativa de crédito ter impacto social positivo na comunidade.

Além do Objetivo Geral, a pesquisa fez o levantamento dos conceitos sobre os temas presentes no referencial teórico, buscando fundamentar as pesquisas e o entendimento sobre o assunto a ser respondido. Nesta mesma percepção, os

Objetivos Específicos buscaram entender sobre o desempenho e a satisfação de associados e colaboradores da Cooperativa de Crédito Sicredi.

Colaborando, os relatos apontados no Quadro 5 mostram que os colaboradores possuem ciência de que quanto mais qualificado e alinhado eles estão com o propósito da empresa maior é a satisfação do associado.

Em contrapartida, é necessário refletir sobre as competências e os aperfeiçoamentos dos colaboradores, buscando ajustar possíveis falhas e aprofundar suas habilidades. Nesta linha, foi questionado aos colaboradores como buscam essas avaliações. O Quadro 2 apresenta os resultados sobre a busca pelo entendimento de seu desempenho junto o seu gestor, obtendo-se um retorno positivo dos respondentes, os quais sinalizaram a importância dessas ações para o relacionamento com o associado.

Com isso, foi constatado que a cooperativa possui diversas formas de auxiliar suas equipes na obtenção do desenvolvimento de seus colaboradores, com utilização de ferramentas que auxiliam na gestão do desempenho, como evidenciado no Quadro 9. Tais ferramentas são importantes para a gestão de desempenho e nesta linha buscou-se analisar os resultados apontados pelos associados sobre a performance nas agências. A pesquisa qualitativa evidencia no Quadro 11 sobre a percepção nos atendimentos na cooperativa e elenca seis aspectos:

- 1) bom atendimento, gerando uma boa experiência no associado;
- 2) colaboradores engajados em um propósito;
- 3) entrega de informações sobre determinados produto e serviço;
- 4) interesse verdadeiro pelo associado, em busca de sua real necessidade;
- 5) produtos e serviços adequados a necessidade do associado;
- 6) falta de comunicação retorno para solucionar problemas.

Compreendeu-se que os associados estão conectados aos resultados do desempenho do colaborador.

Visto que o levantamento dos dados gráficos trouxe informações cruciais para analisar que o nível de satisfação entre colaborador e associado impacta de maneira positiva nos indicadores da cooperativa e, desta maneira, influencia ainda mais o crescimento da mesma, é necessário um investimento ainda maior nos canais de comunicação com os associados para que através deles sejam feito os planos de ação de campanhas, além de que a empresa precisa manter o alto nível

apresentado nos anos anteriores para que o atendimento tenha um impacto ainda mais significativo e qualificado nas futuras pesquisas.

Por fim, este trabalho proporcionou conhecer um pouco mais sobre a empresa pesquisada, entender o reflexo das ações e as motivações das pessoas que nela trabalham e das que são atendidas diariamente nas agências. Constatou-se que o impacto do desenvolvimento do colaborador reflete na satisfação e na vida financeira do associado na forma de atendimentos, processos e negócios.

O presente estudo, com o objetivo de formação acadêmica da autora, serviu também de ensinamento para o desenvolvimento da escrita, conhecimento teórico e de habilidades de compreensão, raciocínio, argumentação e conclusão sobre um tema de suma importância. O resultado impacta diretamente na vida pessoal e profissional, sendo indispensável na carreira de administradora da mesma.

REFERÊNCIAS

- ANÁLISE estatística. 2019. Disponível em: https://www.sas.com/pt_br/insights/analytics/analise-estatistica.html. Acesso em: 02 jul. 2020.
- ANDRADE, Maria Margarida D. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522478392/pages/recent>. Acesso em: 12 out. 2022.
- ANUNCIAÇÃO, Heverton. **Atendimento ao cliente: profissionais que revolucionaram o campo da experiência do cliente**. 2021. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555202533/epubcfi/6/42\[%3Bvnd.vst.idref%3DEPUB_atendimento_cliente_cap05\]!/4\[EPUB_atendimento_cliente_cap05\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555202533/epubcfi/6/42[%3Bvnd.vst.idref%3DEPUB_atendimento_cliente_cap05]!/4[EPUB_atendimento_cliente_cap05]). Acesso em: 14 jun. 2022.
- AZEVEDO, Ana. **Mulheres são maioria nas organizações sociais**. 2022. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/economia/mulheres-sao-maioria-nas-organizacoes-sociais/>. Acesso em: 14 jun. 2020.
- ASSEMBLEIA Geral em uma Cooperativa de Crédito. 2016. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/legislacao-e-gestao/assembleia-geral/>. Acesso em: 12 jun. 2020.
- BARRETO, Iná Futino; CRESCITELLI, Edson. **Marketing de relacionamento: como implementar e avaliar resultados**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- BARROS, Daiane Monique Lima de; MATOS, Nailton Santos de. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. **Revista de Administração**, Frederico Westphalen, v. 13, n. 23, p. 03-20, ago. 2015.
- BASSANI, Fernanda. **Os 7 Princípios do Cooperativismo**. 2020. Disponível em: <https://fernandabassani.com/index.php/2020/11/20/os-7-principios-do-cooperativismo/>. Acesso em: 20 out. 2020.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George (ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BENNIS, Warren; BIEDERMAN, Patricia Ward. **Os gênios da organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- BERGAMINI, Cecilia Whitakert. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- BERGAMO FILHO, Clovis (org.). **Ruptura no modelo tradicional das empresas**. São Paulo: Brasport, 2019.
- BERSSANETI, Fernando Tobal; BOUER, Gregório. **Qualidade: conceitos e aplicações em produtos, projetos e processos**. São Paulo: Blucher, 2013.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

CAMILLIS, Patrícia Kinast de et al. **Gestão do desempenho organizacional**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595025257/pageid/96>. Acesso em: 14 jun. 2020. [recurso eletrônico].

CAMPOS, Letícia Mirela Ficher. **Administração estratégica: planejamento, ferramentas e implantação**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

CARDOSO, Univaldo Coelho. **Cooperativa**. 2014. Brasília: Sebrae, 2014. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/65f0176ca446f4668643bc4e4c5d6add/\\$File/5193.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/65f0176ca446f4668643bc4e4c5d6add/$File/5193.pdf). Acesso em: 14 jun. 2020.

CELLO, Marcos. **Metodologia TCC: o que é e como fazer, simples e fácil**. 2019. Disponível em: <https://comoelaborarumtcc.net/metodologia-tcc/>. Acesso em: 14 jun. 2020.

CHAGAS, Yasmim Nogueira das. **As fases da vida**. 2020. Disponível em: <https://www.meon.com.br/meonjovem/alunos/fases-da-vida>. Acesso em: 09 out. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009.

_____. **Gestão de vendas: uma abordagem introdutória**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

_____. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e desenhar o desempenho para alcançar resultados**. 7. ed. Barueri: Manole, 2016.

_____. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. 2. Reimp. São Paulo: Atlas, 2022.

CHIQUETTI, Nara. **Onde tem cooperativismo, tem desenvolvimento**. 2020. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2020/05/onde-tem-cooperativismo-tem-desenvolvimento/>. Acesso em: 31 maio 2020.

CHURCHILL JR., Gilbert; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CÓDIGO de conduta e de denúncia. 2022. Disponível em: https://confederacaosicredi.sharepoint.com/sites/rc_espacos/compliance/Paginas/internas/código-de-conduta-e-de-denuncia.aspx. Acesso em: 06 jun. 2022.

CONCEITO de entrevista. ©2010-2020. Disponível em: <https://conceito.de/entrevista>. Acesso em: 07 jun. 2020.

CONFEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO SICREDI. **A gente acredita que juntos construímos uma sociedade mais próspera**. 2020. Disponível em:

<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/cooperativismo/>. Acesso em: 27 maio 2020.

CONFEDERAÇÃO SICREDI. **Somos uma empresa GPTW**. 2021. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/coop/expansao/noticias/somos-uma-empresa-gptw/#:~:text=O%20Sistema%20Sicredi%20conquistou%20a%20certifica%C3%A7%C3%A3o%20internacional%20GPTW,sistema%2C%20compartilhado%20por%20suas%20mais%20de%20100%20cooperativas>. Acesso em: 12 out. 2022.

COOPERATIVISMO. 2016. Disponível em: <https://www.cooperativismodecredito.coop.br/o-que-e-uma-cooperativa-de-credito-2/instrumento-de-desenvolvimento-economico/>. Acesso em: 14 jun 2020.

CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração de cadeias de suprimentos e logística: integração na era da indústria 4.0**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira. **Administração de serviços operações para experiência e satisfação do cliente**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra?:** inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

COSTA, Ariana de Sousa Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antônio Carrera. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**, Salvador, v. 2, n. 2, p. 155-172, jun. 2015. Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10_QUALIDADE_ATEND_CLIENTE.pdf. Acesso em: 27 maio 2020.

CRESOL. **Cooperativismo de crédito: 5 impactos positivos para a sociedade**. 2020. Disponível em: <https://blog.cresol.com.br/cooperativismo-de-credito-impactos-positivos-para-sociedade/>. Acesso em: 06 nov. 2022.

CZAJKOWSKI, Adriana; MULLER, Rodrigo; OLIVEIRA, Vanderleia Stece de. **Construindo relacionamentos no contexto organizacional**. Curitiba: Intersaberes, 2020.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à psicologia**. 3. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

ESTRELA, Carlos. **Metodologia científica: ciência, ensino, pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Artes Médicas, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRANT, David B. **Gestão de logística e cadeia de suprimentos**. São Paulo: Saraiva, 2013.

GREAT PLACE TO WORK BRASIL. **Great Place to Work Brasil comemora 25 anos revelando as 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil 2021/2022.** 2021. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/great-place-to-work-brasil-comemora-25-anos-revelando-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-no-brasil-2021/2022>. Acesso em: 12 out. 2022.

IKEDA, Ana Akemi. **O planejamento de marketing e a confecção de planos:** dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2017.

INCENTIVO a formação contínua. Disponível em: <https://aprende.sicredi.com.br>. Acesso em: 12 out. 2022.

JANERT, Philipp K. **Controle com feedback para sistemas de computação.** Rio de Janeiro: LTC, 2017.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica:** teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

LOZADA, Gisele (Org.) **Administração de produtos e serviços.** Porto Alegre: SAGAH, 2016.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva. **Metodologia Científica.** 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595029576/pageid/76>. Acesso em: 05 out. 2022.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Marketing e gestão da relação com o cliente.** Coimbra: Conjuntura Actual, 2017.

MADRUGA, Roberto. **Gestão do relacionamento e customer experience:** a revolução na experiência do cliente. São Paulo: Atlas, 2018.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. Tradução de Ronald Saraiva de Menezes. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura e comunicação organizacional:** um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul: Difusão, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico:** projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

_____. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 9. ed. [Reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2022.

MARINS, Luiz; MUSSAK, Eugenio. **Motivação:** do querer ao fazer. Campinas: Papirus, 2013. Coleção Papirus Debates.

MARQUES, José Carlos. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage, 2016.

MARTINS, Vanderlei; MELLO, Cleyson de Moraes (coord.). **Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas**. Freitas Bastos: Rio de Janeiro, 2016.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2012. Disponível em: <https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788564574595/pages/67>. Acesso em: 30 jun. 2020.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação aberta: desenvolvendo a cultura do diálogo**. Barueri: Manole, 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração por competências: você gestor**. São Paulo: Atlas, 2019.

MENDONÇA JÚNIOR, Cícero Campos de. O marketing de relacionamento e a satisfação do cliente. **Revista Interdisciplinar de Estudos Contemporâneos**, Nova Serrana, 2. ed., p. 114-124, set./dez. 2013. Disponível em: <https://www.fans.edu.br/wp-content/uploads/2015/06/RIEC-setdez-edi-2.pdf#page=115>. Acesso em: 28 maio 2020.

MISSEL, Simoni. **Feedback corporativo: como saber se esta indo bem**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

O SIGNIFICADO do emblema do Cooperativismo. *In.*: GOOGLE IMAGENS. Google, 2022. Disponível em: <https://www.google.com/search?q=significado+dos+simbolos+do+cooperativismo>. Acesso em: 7 jun. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual da metodologia de pesquisa científica**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

PINK, Daniel. **Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais que buscam tanto a realidade pessoa quanto profissional**. Tradução de Bruno Alexandre. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **O que é uma cooperativa de crédito, ou instituição financeira cooperativa?**. 2020. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/>. Acesso em: 14 jun. 2020.

PRAÇA, Fabíola Silva Garcia. Metodologia da pesquisa científica: organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão. **Diálogos acadêmicos**, Fortaleza, v. 8, n. 1, p. 72-87, jan./jul. 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/283467955>. Acesso em: 14 jun. 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**, 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROCA, Ricardo; SZABO, Viviane. **Gestão de relacionamento com o cliente**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SAS INSTITUTE. **Análise estatística**. 2019. Disponível em: https://www.sas.com/pt_br/insights/analytics/analise-estatistica.html. Acesso em: 02 jul. 2020.

SATISFAÇÃO no trabalho: o que é e dicas para criar um ambiente ideal. 2019. Disponível em: <https://www.tuacarreira.com/satisfacao-no-trabalho>. Acesso em: 31 maio 2020.

SCHNEIDER, José Odelso. **O cooperativismo como gerador de renda e seu impacto social**. 2010. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2010/11/o-cooperativismo-como-gerador-de-renda-e-o-seu-impacto-social/>. Acesso em: 07 jun. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Cooperativa**: série empreendimentos coletivos. 2014. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/65f0176ca446f4668643bc4e4c5d6add/\\$File/5193.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/65f0176ca446f4668643bc4e4c5d6add/$File/5193.pdf). Acesso em: 07 jun. 2020.

_____. **Cooperativa**: o que é, para que serve, como funciona. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 07 jun. 2020.

_____. **A importância da cultura organizacional para o seu negócio**. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-importancia-da-cultura-organizacional-para-o-seu-negocio>. Acesso em: 12 nov. 2022.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – SESCOOP/RN. Os símbolos do cooperativismo. 2015. Disponível em: <http://sescooprn.coop.br/site/2015/07/os-simbolos-do-cooperativismo/>. Acesso em: 12 jun. 2020.

SESCOOP/RS. **Programa**: Dia de Cooperar (Dia C). 2020. Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/programas/dia-c/>. Acesso em: 21 jun. 2020.

SICCOB CREDISUL. **Projetos Sociais**. [202-?]. Disponível em: <https://www.siccoob.com.br/web/siccoobcredisul/projetos-sociais>. Acesso em: 21 jun. 2020.

SICREDI. **O cooperativismo transforma as comunidades**. 2021. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/coop/essencia/noticias/o-cooperativismo-transforma-as-comunidades/>. Acesso em: 06 jun. 2022.

SILVA, Altair José da. **Gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento pessoal**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SILVA, Mario Marcio Lino da. **A importância das mulheres nas organizações**. 2014. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-da-mulher-nas-organizaes/>. Acesso em: 07 out. 2022.

SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO BRASIL. **Cooperativas**: direitos e deveres dos associados. 2022. Disponível em: <https://www.oseudinheirovalemais.com.br/cooperativas-direitos-e-deveres-dos-associados>. Acesso em: 12 jun. 2020.

SISTEMA OCB/RJ. **O que é cooperativismo?**. 2020. Disponível em: <https://rio.coop/cooperativismo/2020>. Acesso em: 31 maio 2020.

SISTEMA OCERGS SESCOOP/RS. **Programa**: aprendiz cooperativo. 2020a. Disponível em: <http://www.sescooprs.coop.br/programas/aprendiz-cooperativo/>. Acesso em: 20 jun. 2020.

_____. **Programa**: dia de cooperar (Dia C). 2020. Disponível em: <http://www.sescooprs.coop.br/programas/dia-c/>. Acesso em: 20 jun. 2020.

SOCIEDADE Cooperativa. [19--?]. Disponível em: <http://www.normaslegais.com.br/guia/clientes/cooperativas.htm>. Acesso em: 14 jun 2020.

SOUZA, Gilberto. **[Frases]**. 2022. Instagram: @gilbertodesouzaoficial. Disponível em: <https://instagram.com/gilbertodesouzaoficial?igshid=N2ZiY2E3YmU=>. Acesso em: 17 nov. 2022.

SOUZA, Renato Antonio D. **Processos de Aprendizagem e Desenvolvimento de Competência**. 2015. Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522123605/pageid/1>, cengage.learning Brasil, 2015. Acesso em: 06 jun. 2022.

SOUZA, Vilson. **Entregar valor e não só um produto**. 2017. Disponível em: <https://blog.acelerato.com/gestao/entregar-valor-e-nao-so-um-produto/>. Acesso em: 20 nov. 2022

SPAREMBERGER, Ariosto; ZAMBERLAN, Luciano. **Vendas**: fundamentos e relacionamento com os clientes. Íjuí: Ed.Unijuí, 2019.

STONE, Douglas; HEEN, Sheila. **Obrigado pelo feedback**: a ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2016.

TANI, Zuleica Ramos. **Atendimento ao público**. São Paulo: Érica, 2018.

TEJADA, José. **Motivação e liderança como fatores estratégicos de sucesso**: você pode fazer a diferença na organização. Caxias do Sul: EDUCS, 2013.

VASCONCELOS, Vanessa Lira S. de; ALBUQUERQUE, Erivam Anselmo de. Feedback e sua contribuição para o desenvolvimento profissional. **Revista Científico**, Fortaleza, v. 16, n. 33, p. 223-252, jan./jun. 2016.

VOLTOLINI, Elton. **Objetivos de Desempenho das Operações e a Competitividade**. [202-?]. Disponível em: <https://www.excentconsultoria.com.br/single-post/objetivos-de-desempenho-das-opera%C3%A7%C3%B5es-e-a-competitividade>. Acesso em: 20 out. 2020.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana Monfort. **Motivação e satisfação no trabalho**: em busca do bem-estar do indivíduo nas organizações. Curitiba: Intersaberes, 2014.

ZANLUCA, Júlio César. **Como funcionam as cooperativas?**. 2020. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/cooperativas.htm>. Acesso em: 07 jun. 2020.

ZDANOWICZ, José Eduardo **Gestão financeira para cooperativas**: enfoques contábil e gerencial. São Paulo: Atlas, 2014.

ZENONE, Luiz Claudio. **Fundamentos de marketing de relacionamento**: fidelização de clientes e pós-venda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução de Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso 2016.

APÊNDICE A – PESQUISA QUANTITATIVA

Sou Bárbara Raquel da Silva, aluna da Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário do Vale do Caí. Esta entrevista você levará em torno de 30 minutos para responder, ele faz parte do meu Trabalho de Conclusão do Curso de Administração e possui o objetivo de analisar impacto do desempenho do colaborador na satisfação do associado para o desenvolvimento das organizações. Os dados serão utilizados para fins acadêmicos, não sendo necessário identificar-se. Muito obrigada!

1. Qual é o seu gênero, idade e formação profissional?
2. Há quanto tempo trabalha na Sicredi Serrana?
3. Você se sente motivado no ambiente de trabalho?
4. O seu nível de motivação afeta o seu desempenho?
5. Você está satisfeito com o seu trabalho?
6. Você busca entender como está seu desempenho profissional com seu gestor imediato?
7. Você acredita que suas competências afetam sua relação no dia a dia como o associado?
8. Quando seu conhecimento atende as expectativas de seus associados, consegue verificar a sua satisfação?
9. Referente aos indicadores de desempenho, você acha mais adequado ser avaliado por metas ou por avaliações de desempenho?
10. Você acha que seu desempenho afeta a entrega do resultado final ao associado?)
11. Como você busca se qualificar para desenvolver suas competências?
12. Você acredita que a busca da excelência e seu mérito, ou precisa de alguma força para atingir esse objetivo? Pode comentar?
13. Como é o seu relacionamento com o associado?
14. Quais as ferramentas utilizadas para a gestão de desempenho na sua agência?
15. Na sua opinião, você acredita que a gestão de desempenho impacta no relacionamento com o associado? De que forma?

APÊNDICE B – PESQUISA QUALITATIVA

Sou Bárbara Raquel da Silva, aluna da Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário do Vale do Caí. Este questionário, faz parte do meu Trabalho de Conclusão do Curso de Administração e possui o objetivo de analisar o impacto da gestão de desempenho dos colaboradores com o crescente desenvolvimento das organizações. Os dados serão utilizados para fins acadêmicos, não sendo necessário identificar-se. Muito obrigada!

1. Qual é o seu gênero?

Masculino

Feminino

2. Qual sua idade?

15 a 19

21 a 25

26 a 30

31 a 35

36 a 40

40 a 50

50 a 70

mais de 70

3. Qual seu nível de ensino?

Ensino médio

Ensino Superior incompleto

Ensino Superior

Pós Graduação incompleto

Pós Graduação

Mestrado/Doutorado

4. Qual seu Curso de Ensino Superior?

- Administração
- Ciências Contábeis
- Economia
- Processos Gerenciais
- Não possui Curso Superior
- Outro _____

5. Há quanto tempo você tem conta na Sicredi Serrana?

- menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 3 a 5 anos
- De 5 a 7 anos
- De 7 a 9 anos
- Acima de 9 anos

6. Em sua percepção qual a maior vantagem de ser associado de uma cooperativa de crédito em relação de ser cliente de uma instituição bancária?

- Atendimento
- Produtos e serviços adequado a necessidade
- instalações físicas adequadas
- Qualificação dos colaboradores
- nenhuma vantagem
- outros _____

7. Em relação a um mal atendimento você daria um feedback para a instituição para assim a fazer melhorias internas?

- Sim
- Não

8. Referente a pergunta anterior, se a resposta for não fazer o feedback para a instituição, você faria uma propaganda negativa da instituição na comunidade ou redes sociais?

- Sim
- Não

9. Uma cooperativa de crédito tem algum impacto social positivo na comunidade?

Sim

Não

10. Alguma cooperativa de crédito teve relevância no seu desenvolvimento social ou econômico?

Sim

Não

11. Qual nível de satisfação com o desempenho da equipe?

Ruim

Bom

Muito Bom

Indiferente

12. O que você percebe nos atendimentos na cooperativa de crédito?
(Marcar de 1 a 5, de acordo com grau de importância, sendo o 5 nota máxima e 1 nota mínima)

	Concordo Totalmente	Concordo	Nem concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
Interesse verdadeiro pelo associado, em busca de sua real necessidade.					
Entrega de informação sobre determinado produto ou serviço					
Bom atendimento, gerando uma boa experiência no associado					
Produtos e Serviços adequados necessidade do associado					
Colaboradores engajados em um Propósito					
Falta de comunicação, retorno para solucionar problemas					

13. Quais fatores que lhe deixa insatisfeito, perante os atendimentos prestados? (Marcar de 1 a 5, de acordo com grau de importância, sendo o 5 nota máxima e 1 nota mínima)

5

Falta de empatia do colaborador					
Falta de informação e qualificação do colaborador					
Erro operacional na contratação produto ou serviço					
Retorno negativo ou positivo quando solicitado					
Tempo de espera					
Indicação de canais alternativos para resolução de dúvidas					
Clima de trabalho das equipes perante ao associado					

Outro _____

14. Quando falamos em satisfação, qual grau de satisfação, atualmente com a cooperativa? (Marcar de 1 a 5, de acordo com grau de importância, sendo o 5 nota máxima e 1 nota mínima).

5

Atendimento					
Produtos e serviços					
Qualificação Profissional dos Colaboradores					
Soluções ideais para suprir as necessidades					
Tempo de espera					
Indicação de canais alternativos para resolução de dúvidas					
Interesse pelo associado e na comunidade					

15. Na sua percepção como associado, o que você mais valoriza e faz de sentir bem com a cooperativa? (Marcar de 1 a 5, de acordo com grau de importância, sendo o 5 nota máxima e 1 nota mínima).

5 4 3 2 1

Fazer parte do negócio					
------------------------	--	--	--	--	--

Participação na Comunidade					
Qualificação Profissional dos Colaboradores					
Sistema Cooperativista					
Interesse Verdadeiro pelo associado					
Produtos e Serviço adequado a necessidade					
Inovação					

16. Você recomendaria a outras pessoas ser sócios da cooperativa? Caso a resposta seja negativo, justifique.

() Sim

() Não

Justifique _____