

## UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DO CAPITAL HUMANO E SEUS APORTES PARA O ÊXITO DA COOPERATIVA.

## A STUDY ON HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AND ITS APPOINTMENTS FOR SUCCESSFUL COOPERATIVE.

**Pedro Luís Büttенbender**<sup>1</sup>

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Brasil

<http://orcid.org/0000-0002-7011-8552>

**Cássia Cristina Klimiuk Maciel**<sup>2</sup>

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Brasil

**Daniel Knebel Baggio**<sup>3</sup>

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Brasil

<http://orcid.org/0000-0002-6167-2682>

Recibido: 05/05/2020

Aprobado: 22/05/2020

### Resumo:

Faz-se necessário escolher e reter pessoas competentes e coerentes, que se adaptam em meio a tantas transformações, mas que não se desvirtuam do que é correto. Desta forma esta pesquisa tem o objetivo de demonstrar que ao captar um excelente profissional, a cooperativa deve valorizá-lo e motivá-lo para que este evolua juntamente com a cooperativa, gerando sucesso constante para ambos e realização profissional para o colaborado. O estudo teve um caráter qualitativo, desenvolvido através de um estudo de caso na Cooperativa CRESOL, que está localizada no município de Frederico Westphalen - RS. A metodologia utilizada foi pesquisa qualitativa e o procedimento utilizado no

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração, Mestre e Especialista em Cooperativismo, Professor do DACEC / UNIJUI, E-mail [plbutten@gmail.com](mailto:plbutten@gmail.com).

<sup>2</sup> Pós-graduada em Gestão de Cooperativas Unijuí Campus Santa Rosa. Pós-graduada em Gestão Empresarial URI/FW. Bacharel em Administração. Associada da Cresol Frederico Westphalen/RS, E-mail: [cassiaklimiuk@gmail.com](mailto:cassiaklimiuk@gmail.com).

<sup>3</sup> Doutor em Administração. Professor do DACEC / UNIJUI, E-mail [baggiod@unijui.edu.br](mailto:baggiod@unijui.edu.br)

desenvolvimento do trabalho foi um estudo de caso da cooperativa acima descrita, com coleta de dados a partir de questionários por meio do Google Docs. Ao final do estudo concluiu-se alguns resultados principais, tais como grande comprometimento e satisfação dos colaboradores no trabalho desenvolvido junto a cooperativa, entretanto há muitas falhas na comunicação interna entre funcionários e dirigentes, pouco reconhecimento, excesso de controle nas tarefas dos colaboradores, falta de motivação e valorização, o que pode justificar a rotatividade de pessoal. Sugere-se algumas sugestões como oportunizar crescimento interno, através da valorização e reconhecimento profissional, ainda, melhorar a comunicação entre funcionários e dirigentes, e por fim, valorização das ideias e trabalho em equipe.

**Palavras-chave:** Capital Humano. Gestão de pessoas. Cooperativa. Comportamento humano. Comunicação.

### Abstract:

It is necessary to choose and retain competent and coherent people, who adapt in the midst of so many transformations, but who do not detract from what is correct. In this way, this research aims to demonstrate that by capturing an excellent professional, the cooperative must value it and motivate it to evolve along with the cooperative, generating constant success for both and professional achievement for the collaborator. The study had a qualitative character, developed through a case study in the CRESOL Cooperative, which is located in the municipality of Frederico Westphalen - RS. The methodology used was qualitative research and the procedure used in the development of the work was a case study of the cooperative described above, with data collection from questionnaires through Google Docs. At the end of the study, we concluded some main results, such as great commitment and satisfaction of the collaborators in the work developed with the cooperative, however there are many failures in internal communication between employees and managers, little recognition, motivation and valuation, which may justify staff turnover. It is suggested some suggestions as to promote internal growth, through the valorization and professional recognition, also, to improve the communication between employees and managers, and finally, valorization of ideas and teamwork.

**Keywords:** Human capital. People management. Cooperative Human behavior. Communication.

## 1. Introdução:

Com a evolução do mundo, a era industrial foi substituída pela era da informação, transformando o conhecimento em uma importante ferramenta que passou a ter grande valor, em um contexto de economias globalizadas e um ambiente empresarial competitivo e inovador. O fato é que o conhecimento “tornou-se um recurso econômico proeminente, mais importante que a matéria-prima e por muitas vezes mais que o dinheiro” (STEWART, 1998, p. 5).

A partir do surgimento de novas tecnologias e as rápidas mudanças que estão ocorrendo, as organizações necessitam adequar-se a uma nova realidade, investindo em capital humano, com o objetivo de obter um resultado mais rápido, onde o conhecimento torna-se um recurso econômico muito mais importante do que a matéria-prima, e muitas vezes mais do que o capital econômico. Pode-se observar que as pessoas são importantes nas organizações, sendo elas, as principais responsáveis pelo desempenho das empresas, constituindo vantagens competitivas num mercado cada vez mais exigente

A necessidade de selecionar colaboradores qualificados, comprometidos, responsáveis e éticos, retendo-os através da valorização pessoal, profissional e financeira, e, assim, mantendo-os motivados e satisfeitos para a condução dos negócios tornou-se uma necessidade para o sucesso das cooperativas. O Capital Humano destaca-se como sendo a dimensão mais valiosa para as organizações e a dimensão mais importante do Capital Intelectual, conforme a opinião do autor Sveiby (2000).

As pessoas são o principal ativo das organizações, visto que conhecimento, habilidades, atitudes inovadoras e empatia são imprescindíveis para o bom atendimento não podem ser compradas como os móveis, maquinários e instalações. A esse respeito, Deluiz (2002) ressalta que o trabalho não qualificado, fragmentado, repetitivo, rotineiro e prescrito, característico do modelo taylorista/fordista é substituído nas empresas por um

trabalho polivalente, integrado, em equipe, com mais flexibilidade e autonomia.

Nesse sentido, o autor de formação pessoal e profissional e, em alguns casos, consegue ser compartilhado com outros indivíduos. Vivemos em uma sociedade que constantemente tem sofrido mudanças de atitudes, valores e princípios, com isso, escolher e reter pessoas competentes e coerentes, que se adaptam em meio a tantas transformações, mas que não se desvirtuam do que é correto.

Para Stewart (1998) “Lee (2010) comenta que o Capital Humano é aquele pertencente aos colaboradores das organizações e é oriundo capital humano é formado e empregado quando uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada a atividades que resultem em inovação”. Desse modo nota-se que as pessoas não devem permanecer estáticas, faz-se necessário otimização seu tempo e habilidades, em atividades que sejam capazes de gerar melhores resultados para organização e para si mesmas.

Segundo Cesar (2010), os recursos humanos são uma grande ferramenta da organização que tem como objetivo unir o trabalhador junto ao meio em que trabalha, contribuindo para grande aumento na produtividade da organização em que trabalha. O chamado “capital humano” vem deixando progressivamente de ser um mero setor de apoio à gestão e se tornando área essencial nas questões relacionadas à estratégia nas organizações.

O investimento do Capital Humano nas organizações nem sempre é visto na ótica de criação de vantagem competitiva como geradora de riqueza para as empresas. Muitas vezes, estamos perante empresas que não sabem gerir o Capital Humano e não têm capacidade para perceber que uma boa gestão dos recursos humanos proporciona às empresas a tendência de serem mais valorizadas.

Segundo Antunes e Martins (2005), Capital Intelectual é o somatório do conhecimento proveniente das habilidades aplicadas (conhecimento tácito) dos membros da organização com a finalidade de trazer vantagem competitiva, materializado em bons relacionamentos com clientes e no desenvolvimento de novas tecnologias.



necesidades econômicas, sociais e culturais dos seus integrantes. O cooperativismo consolidou-se com características singulares que o diferencia de outras atividades ou segmentos de negócios.

Nesse sentido, “o cooperativismo como fruto do movimento operário resultou na criação de um modelo de associação com as seguintes características: propriedade cooperativa, gestão cooperativa e repartição cooperativa” (RIOS, 2007, p. 17). Neste sentido, a primeira característica está associada ao fato de que o cooperativismo é uma associação de pessoas e não de capitais. Dessa forma, o conhecimento das organizações é seu ativo mais importante, embora não seja contabilizado nos sistemas de informações econômico-financeiros tradicionais, pois, o conhecimento não aparece em balanços patrimoniais ainda que esteja indiretamente representado por indicadores de mercado, crescimento e rentabilidade (TERRA, 2000).

Consoante a isso, toda organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso, e o que se espera das pessoas é que elas desempenham suas funções da melhor maneira possível, atingindo um alto grau de eficiência. Para Bohlander (2003) embora as pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, hoje elas desempenham um papel ainda mais central para a obtenção da vantagem competitiva de uma empresa.

Uma cooperativa é uma sociedade cujo capital é formado pelos associados e tem a finalidade de somar esforços para atingir objetivos comuns, que beneficiem a todos (POLONIO, 1999). As estruturas cooperativas modernas precisam manter o seu papel de sistema produtivo centrado no homem e, ao mesmo tempo, desenvolver uma organização capaz de competir com empresas de outras naturezas com orientação para o mercado (ZYLBERZTJN, 1994).

Portanto, pode-se dizer que o “cooperativismo é um sistema econômico e social utilizado no mundo inteiro, que tem na cooperação a base sobre as quais se constroem as atividades econômicas” (SEBRAE, 2003). Neste contexto, entende-se que as cooperativas, em forma de empresas, nascem com o intuito de atender as necessidades comuns das pessoas, que quase sempre estão ligadas à questão econômica. Os



surgimiento desse conceito conduz à necessidade de aplicação de novas estratégias, de uma nova filosofia de gestão e de novas formas de avaliação do desempenho competitivo que contemplem o capital intelectual.

As cooperativas estão buscando investir em profissionais mentalmente qualificados, abandonando a força bruta muito utilizada na Era Industrial. Investindo em cursos, palestras, qualificações que agregam conhecimento, sinônimo de valor na hora de realizar os trabalhos e tomar decisões dentro da organização.

## 2.2 Capital Intelectual

O capital intelectual de uma organização, é um recurso de grande valia, sendo descrito como o conhecimento e/ou sua valorização como um recurso econômico para ela, associado às tecnologias disponíveis para garantir sua continuidade. Vaz et al. (2015) evidenciam que Capital Intelectual é capaz de melhorar diferentes elementos na organização que estão vinculados aos indivíduos, como o modo de produção, a maneira utilizada para definir estratégias e metas, desenvolver os negócios, assim como na liderança das equipes na empresa.

Em cooperativas, a aplicação do conhecimento como um recurso produtivo, juntamente com as tecnologias disponíveis condicionam benefícios intangíveis que permitem agregar valor às organizações. Portanto o conhecimento organizacional ou capital intelectual como pode ser definido, é o conhecimento adquirido e aplicável, tornando-se um ativo intangível com elevada capacidade de originar benefícios econômicos para as organizações que fazem sua gestão (BROOKING, 1996).

A importância do capital intelectual nas organizações são ativos fundamentais para o sucesso organizacional, tornando-se essenciais para reconhecer as contribuições e benefícios que as entidades podem obter com esse recurso que na visão de muitas empresas era novidades, entretanto sempre esteve ao alcance de todos.

Para Correa (2017), o ser humano está sempre buscando algo mais que o completo e o torne satisfeito e motivado, ou seja, nessa visão o autor defende que o ser humano está em constante processo de insatisfação, pois nunca está contente e satisfeito com o que

possui e sempre buscando crescer e nunca ficar na zona de conforto.

O capital intelectual está na base do crescimento das empresas e esse crescimento começa nos seres humanos, ou seja, o capital humano é a componente onde tudo começa. As pessoas são o ativo mais importante nas empresas, pois elas sabem como servir os clientes de modo a proporcionar à empresa uma vantagem competitiva (STEWART, 1998). Ainda de acordo com autor Stewart (1998), o capital intelectual é encontrado em três lugares: capital humano, capital estrutural e capital do cliente, eles são interligados e necessitam um do sucesso do outro para proporcionar à organização o sucesso e competitividade almejados.

Conforme Edvinsson e Malone (1998), o Capital Intelectual pode ser compreendido como a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil de uma organização, sendo este a junção do Capital Humano com o Capital Estrutural e o Capital Relacional. O Capital Humano é aquele pertencente aos colaboradores das organizações e é oriundo de formação pessoal e profissional e, em alguns casos, consegue ser compartilhado com outros indivíduos (LEE, 2010).

Dessa forma, passa-se a perceber que a habilidade de uma empresa em gerenciar seu capital intelectual tende a ser cada vez mais importante na busca da competitividade e de melhor performance organizacional. É esse ativo, o capital intelectual, que possibilita às empresas o desenvolvimento de novos produtos e serviços adequados às necessidades em permanente mudança (KAPLAN; NORTON, 1997).

Diante disso, o capital intelectual é a soma do conhecimento e de informações de todos os colaboradores de uma organização, sendo assim, é preciso que os gestores saibam identificar quem são produtores desse conhecimento para incentivá-los a gerenciar, e não é uma tarefa fácil, pois esse conceito é intangível e invisível.

Segundo Brooking apud Antunes & Martins (2002), o capital intelectual pode ser dividido em quatro categorias:

- - **Ativos de Mercado:** potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes,

negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição e franquias.

- - **Ativos Humanos:** compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, visto de forma coletiva e dinâmica.
- - **Ativos de Propriedade Intelectual:** incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar benefícios às organizações.
- - **Ativos de Infraestrutura:** compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco e banco de dados de clientes.

Uma cooperativa que reconhece a importância do capital intelectual utiliza o conhecimento detalhado sobre seus métodos de avaliação para extrair informações relevantes tanto para o processo de tomada de decisão quanto para o planejamento de ações futuras. Ignorar ou desconhecer as informações geradas neste processo, pode muitas vezes impedir a execução de um planejamento estabelecido ou conduzir os gestores a tomar decisões erradas (Arão *et al.* 2011). É notável a importância que as organizações vêm implicando quanto ao capital humano que possuem, além disso, as mudanças são evidentes, já que a preocupação com máquinas e equipamentos passou a dar espaço à inovação de capital intelectual.

Os fatores que geram o capital intelectual, de acordo com Brooking *apud* Antunes & Martins (2002), são: conhecimento, pelo funcionário, de sua importância para os objetivos da empresa; funcionário tratado como ativo raro; alocar a pessoa certa na função certa, considerando suas habilidades; oportunizar o desenvolvimento profissional e pessoal; identificação do know-how (segredos industriais) gerado pela Pesquisa e Desenvolvimento (P & D); avaliar o retorno sobre o investimento em P & D; definir uma estratégia proativa para tratar a propriedade intelectual; mensurar o valor de marcas; avaliar investimentos em canais de distribuição; avaliar a sinergia resultante de treinamento e os objetivos corporativos; prover infraestrutura e adequado ambiente de trabalho; valorizar a opinião dos funcionários; oportunizar a participação dos empregados na definição dos objetivos da Organização; estimular os funcionários para a inovação.

Diante disso, o capital intelectual corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações encontrados nas organizações, que agrega valor ao produto e ou serviços, mediante a aplicação de inteligência e não de capital monetário, ao empreendimento. Para os autores, Schmidt e Santos (2003), o capital intelectual, consiste no conhecimento que foi adquirido e transformado pelas pessoas, com o objetivo de produzir ativos de maiores valores para a organização, como a satisfação da necessidade de um cliente, desenvolvimento de um produto inovador, bom relacionamento com fornecedores e sistemas de informações, entre outros ativos intelectuais, que juntos, formam o capital intelectual organizacional.

Na ideia de Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual divide-se em três grupos, a saber:

- Capital humano: composto pelo conhecimento, expertise, poder de inovação e habilidade dos empregados; mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa;
- Capital estrutural: formado pelos equipamentos de informática, softwares, banco de dados, marcas registradas, relacionamento com os clientes e tudo da capacidade organizacional; que apoia a produtividade dos empregados;
- Capital de clientes: envolve o relacionamento com clientes e tudo que agregue valor para os clientes da organização.

É importante ressaltar, que as empresas que ainda não visualizaram a importância dos investimentos em educação e treinamento em capital humano, certamente se encontram em desvantagem em relação às demais (STRAIOTO, 2000). Contudo, de nada adianta se as organizações ainda não compreenderam a importância do papel desempenhado pelo capital intelectual no seu patrimônio, e na criação de valor para a empresa moderna.

Então, visualiza-se que, o principal desafio para as grandes empresas é consolidar e renovar competências de modo a capacitar-se a disputar posições nos mercados, independentemente de seu setor ou ramo de atividade, as empresas estão buscando, em sua própria constituição, as bases de sustentação necessárias para a sobrevivência em um ambiente de maior concorrência. Portanto, o grau de sucesso, está vinculado diretamente

ao seu capital intelectual, neste caso, o capital intelectual da empresa ocupa papel estratégico dentro das organizações, e se transformará em vantagem competitiva se a organização souber usá-lo e desenvolvê-lo.

### 2.3 Importância do Capital Humano

No cenário atual, a sociedade não deve ver o trabalho humano apenas como esforço físico, é necessário fundamentar-se em trabalhadores do conhecimento que sejam hábeis, talentosos e inovadores. No ponto de vista do autor Antunes (1999), essa afirmação se fortalece ao mencionar que “as organizações necessitam apoiar-se no Recurso Humano do Conhecimento e não no recurso humano da força braçal; a tecnologia; à medida que por um lado supre este fator, por outro lado demanda pelo potencial humano da inteligência”.

O capital humano passou a ser valorizado, devido a nova percepção dos gestores de que os funcionários são a ligação entre a empresa e o mercado e principalmente com o cliente, pois este é detentor de informações que não estão disponíveis à empresa e em alguns casos, dependendo da relação que é mantida entre a organização e funcionário, este último pode utilizar essas informações em prol ou em detrimento da empresa. Extrair e desenvolver o capital humano vem sendo uma das grandes prioridades das empresas competitivas acentua Chiavenato (2009), pois esta reconhece que através de seu ativo humano, ou seja, do seu intangível será a razão de estar cada vez mais inovadora.

O autor Rezende (2002) diz que o Capital humano engloba todas as competências pessoais e coletivas, habilidades, atitudes e comportamentos, experiências, capacidade de criação e inovação, solução de problemas, desenvolvimento do aspecto profissional, cultura de compartilhamento e aprendizagem social e coletiva.

O capital humano é considerado, hodiernamente, não só um grande gerador de riqueza para os negócios, mas também, uma ferramenta de sustentação e sobrevivência no mercado. Conforme Chiavenato (2004, p. 54) ”boa parte do capital intelectual é representada pelo capital humano. O capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização, capital humano significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos, mais do que isso, capital humano significa capital intelectual, um capital

invisível composto por ativos intangíveis”.

Consoante a isso, as pessoas geram capital para a empresa através de suas competências, atitudes e capacidade para inovar, assim, as competências incluem as habilidades e a educação e as atitudes se referem às condutas, e a capacidade de inovar é que pode gerar mais valor para uma empresa. Segundo Duffy (2000), capital humano é o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário, bem como a competência do funcionário, capacidade de relacionamento e valores.

Assim, o capital humano é composto pelo conhecimento acumulado, a habilidade e as experiências dos empregados, os valores, a cultura, a filosofia da empresa, e diversos ativos intangíveis, ou seja, as pessoas que são os ativos humanos da empresa. A capacidade de criação e evolução das pessoas pode garantir mais vantagens competitivas e criação de valor do que propriamente os ativos tangíveis e, aí, surge a importância que o capital humano e o capital intelectual têm nos dias de hoje no foro empresarial (GRAÇA, 2011).

O conhecimento humano é um recurso ilimitado, e atualmente possui um papel de relevância nas organizações, por meio do desenvolvimento das habilidades, competências e criatividade de seus colaboradores; porém faz-se necessário o aprimoramento profissional constante. Nesse sentido, “o Capital Humano é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerentes transformando em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente”. Logo este capital, nas organizações, é, em muitos casos, mais importante que os capitais físicos, sendo fator primordial para o sucesso das organizações. (CARVALHO e SOUZA 1999, p. 197).

Logo, a transformação das pessoas, de meras fornecedoras de mão-de-obra para fornecedoras de conhecimento, é a nova revolução que está ocorrendo nas organizações bem-sucedidas, ainda, o talento humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação e sucesso. Portanto, os investimentos em capital humano, segundo afirmam Unger *et al.* (2011),



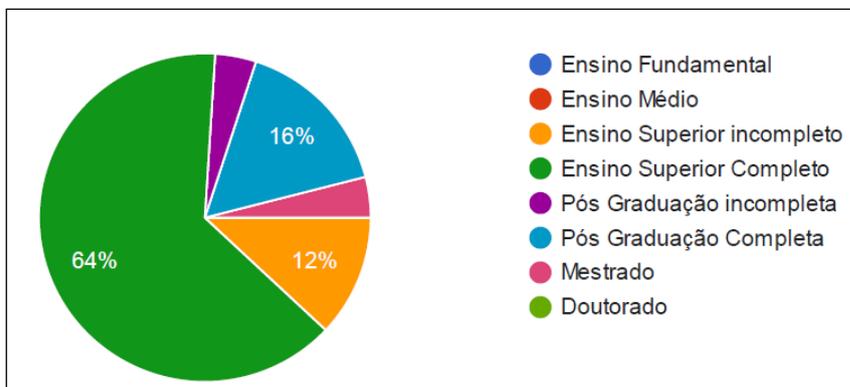


cooperados e 40% do quadro de empregados das cooperativas brasileiras

Em relação a esta dimensão do capital humano, Mello et al. (2006) destaca que na sociedade do conhecimento os colaboradores devem estar preparados para enfrentar o mundo globalizado e informacional, atitude esta que exige tanto o saber fazer como o saber ser. Diante disso, estes posicionamentos são essenciais para o crescimento e sucesso tanto das pessoas como das empresas.

Quando questionados sobre a sua escolaridade, 64% dos entrevistados responderam ter ensino superior completo, conforme apresentado no gráfico 01, o que demonstra o grau de instrução dos colaboradores da cooperativa, sendo que os mesmos buscam se aperfeiçoar constantemente.

Gráfico 01 – Escolaridade



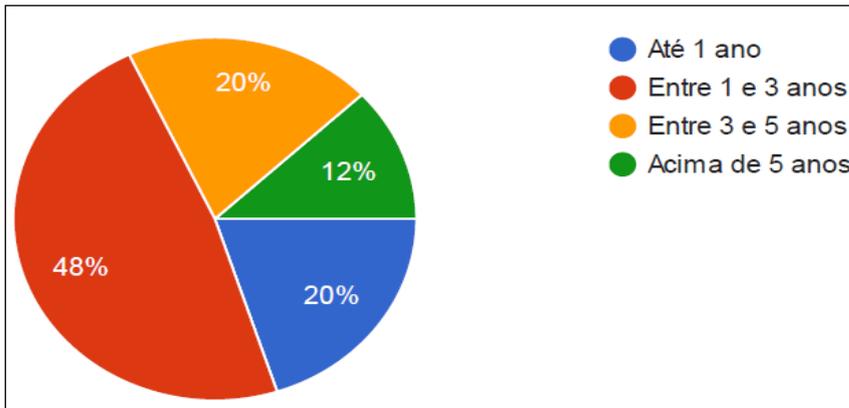
Fonte: a pesquisa (2019).

Silva et al. (2004) destacam que um grande esforço vem sendo realizado para revitalização das práticas cooperativas, sobretudo no que diz respeito à formação do seu quadro social e à capacitação dos seus dirigentes e cooperados. A partir disso, foram questionados a respeito do tempo no cargo exercido na cooperativa, o gráfico 02 mostra que 48% possuem de 01 a 03 anos, e 20% até um ano, demonstrando que grande parte dos entrevistados tem pouco tempo no cargo junto a cooperativa.

No entanto, a gestão de uma organização cooperativa tem que ser democrática e sempre garantir a possibilidade de participação dos cooperados (CRÚZIO, 2005). Por isso, cooperativa deve manter o funcionário na instituição para que se consiga atender os

princípios cooperativos junto ao quadro de colaboradores e comunidade.

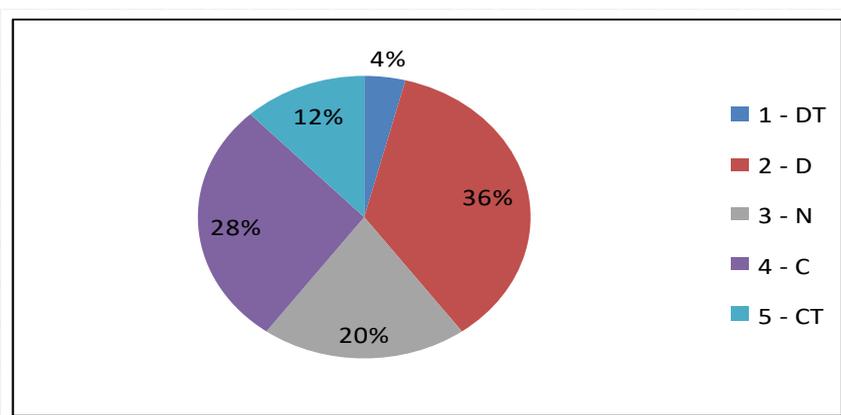
Gráfico 02 – Tempo no cargo



Fonte: a pesquisa (2019).

Na segunda parte da pesquisa, iniciou-se o questionamento sobre o capital humano. Para responder esta etapa, cada uma das frases apresentava a seguinte escala: 1 DT - Discordo Totalmente; 2 D - Discordo; 3 N - Nem concordo nem discordo; 4 C - Concordo; 5 CT - Concordo Totalmente. Onde a primeira pergunta realizada foi “*Meu setor é informado das decisões que o envolvem*”, sendo que 36% dos respondentes discordam, conforme visto no gráfico 03.

Gráfico 03 – “Meu setor é informado das decisões que o envolvem”

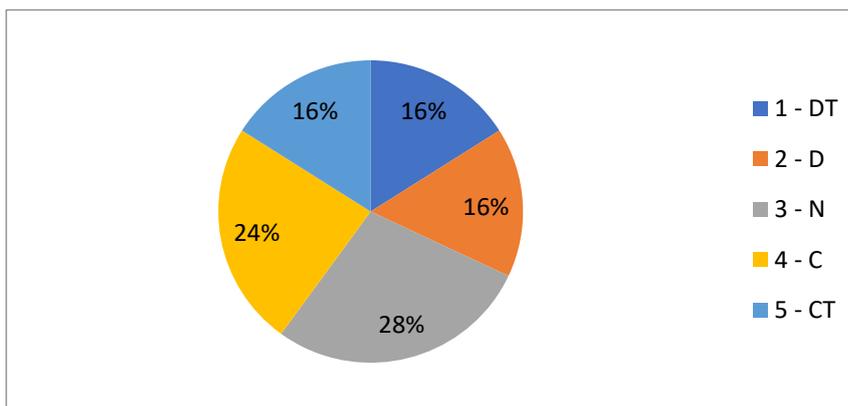


Fonte: a pesquisa (2019).

A partir do gráfico 03, quando questionados se são informados ou não sobre as decisões que os envolvem na cooperativa, a grande maioria dos entrevistados discordam ou nem discordam nem concordam com a questão, demonstrando que boa parte está insatisfeita com as informações recebidas por parte dos superiores. Reis *et al.* (2006) esclarecem que se está na era do conhecimento e o que realmente importa são as ideias; as pessoas são valorizadas pelas informações e conhecimentos que possuem.

Referente a pergunta “*O superior elogia quando o funcionário faz um bom trabalho*”, 28% nem discordam nem concordam e 16% discordam, nota-se que há um certo descontentamento por parte dos entrevistados em relação aos superiores, visto no gráfico 04.

Gráfico 04 – “O superior elogia quando o funcionário faz um bom trabalho”



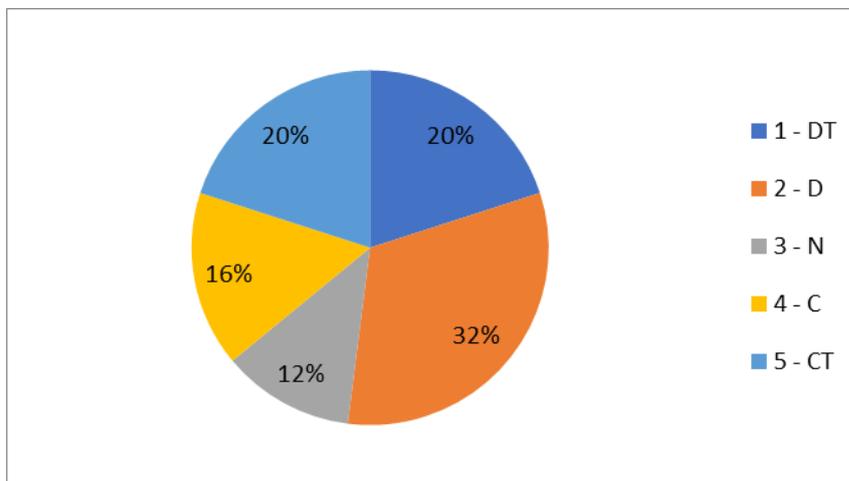
Fonte: a pesquisa (2019).

Observa-se a importância de os superiores estarem atentos a motivação dos funcionários, reconhecer o trabalho desenvolvido dos colaboradores para melhor atendimento aos cooperados e comunidade, dessa forma, é possível verificar um dos pontos fracos a serem melhorados junto a CRESOL e seus colaboradores. Cabe ressaltar

que o coletivo que não pode ser pensado apenas como quantidade de pessoas e o que se produz nessa junção, mas também pela coletividade histórica, cultural, social, biológica que acompanha cada profissional (KASPARY; SEMINOTTI, 2012).

Em relação a produtividade dos colaboradores, o gráfico 05 apresenta a seguinte questão “*A produtividade do colaborador tem influência no seu salário*”, 32% dos entrevistados discordam.

Gráfico 05 – “A produtividade do colaborador tem influência no seu salário”

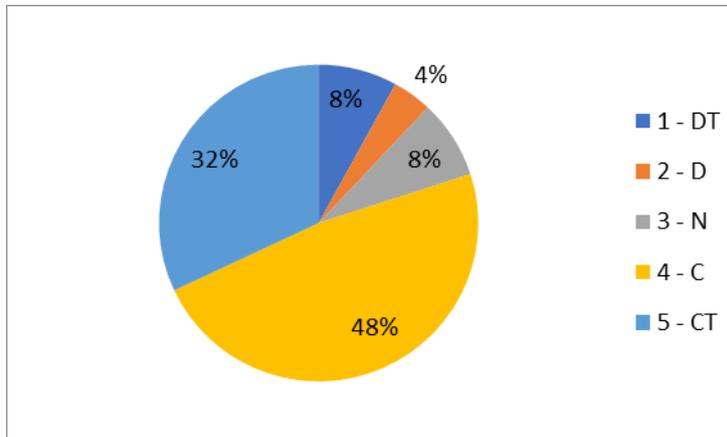


Fonte: a pesquisa (2019).

Entretanto, Bispo (2006, p. 260) menciona que “é por meio da pesquisa de clima organizacional que é possível se medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa”. Nesse sentido, a cooperativa deve estar concentrada na produção dos seus colaboradores, pois se há influência da questão salarial na produtividade, é possível que as metas e ações da cooperativa não estão sendo alcançados, o que pode ser prejudicial para o futuro do negócio.

Em relação ao ambiente de trabalho, o gráfico 06 coloca que 48% dos entrevistados concordam que há um ambiente de trabalho compatível com as necessidades dos trabalhadores.

Gráfico 06 – “O ambiente de trabalho atende as necessidades básicas do trabalhador”



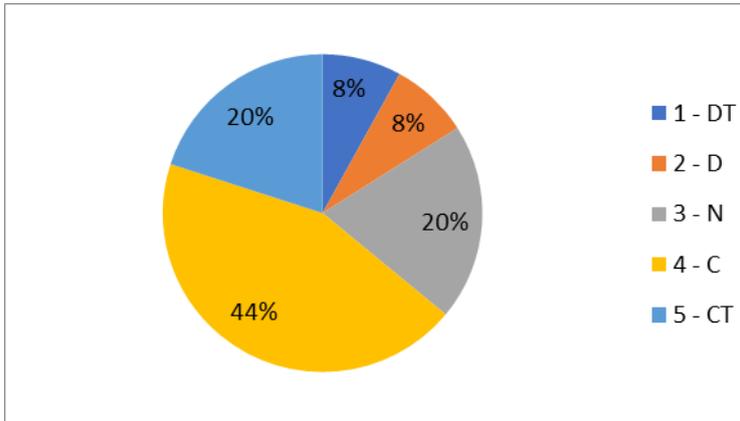
Fonte: a pesquisa (2019).

Segundo Rachel e Salomão (2013) o clima diz respeito ao grau de satisfação material e emocional das pessoas no ambiente de trabalho e por este motivo, é extremamente relevante o esforço em mantê-lo favorável, tendo em vista a influência na motivação e interesse dos colaboradores para o funcionamento da cooperativa.

Diante disso, quando questionados sobre “*Existe cooperação entre os colegas*”, 44% dos entrevistados concordam com a cooperação entre os colegas, o que é muito importante para o bom ambiente de trabalho, conforme visto no gráfico 07.

No entendimento de Figueiredo (2009), a cooperação é importante, pois é por meio dela que as pessoas se unem e se ajudam mutuamente para o benefício de todos. Verifica-se, portanto, que os entrevistados seguem o princípio de ajuda mútua, entendendo que isso contribui para que haja cooperação e, conseqüentemente, melhores resultados. Na ideia de Senge (2006), as pessoas que integram uma equipe devem ter um objetivo comum, unindo-se para alcançar os resultados desejados. Portanto, a cooperação entre colegas é fundamental para o sucesso da cooperativa, visto que os objetivos coletivos devem sobressair os individuais, assim cada um pode contribuir com o trabalho do outro.

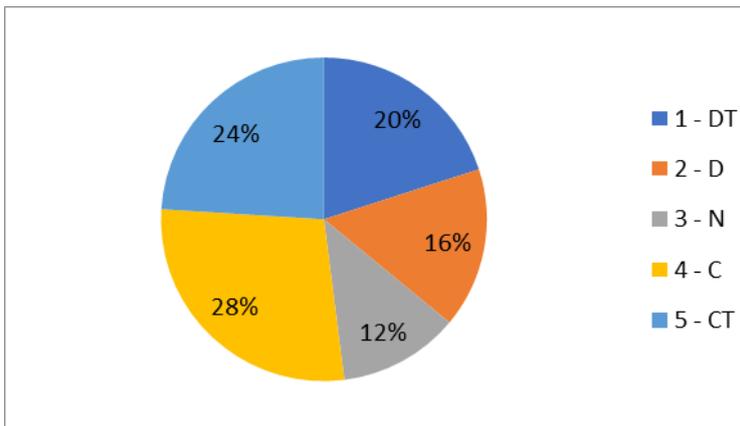
Gráfico 07 – “Existe cooperação entre os colegas”



Fonte: a pesquisa (2019).

No gráfico 08, quando questionados sobre se “*Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas*”, 28% concordam e 24% concordam totalmente, porém 16% ainda discordam sobre a relação entre funcionários referente a problemas pessoais.

Gráfico 08 – “Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas”



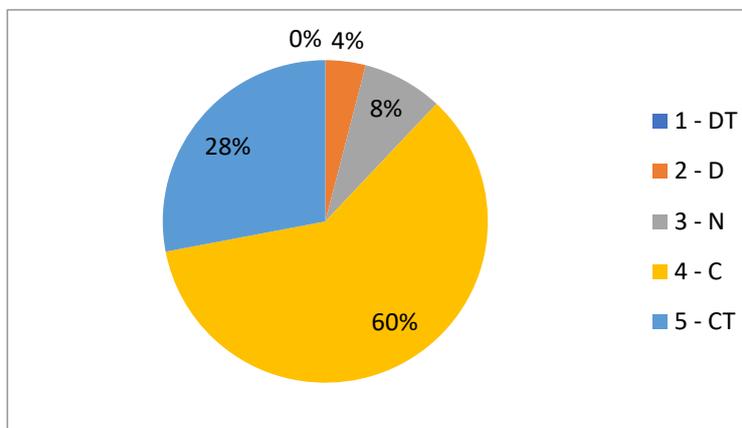
Fonte: a pesquisa (2019).

Vergara (2012) destaca como beneficios do trabalho em equipe a rapidez da percepção e uso das informações, a produção de ideias mais ricas e o comprometimento. Tendo em vista o relacionamento entre os colaboradores visto pelas respostas dos entrevistados, percebe-se que, pelo comprometimento, as pessoas realmente sentem-se motivadas e preocupadas com os colegas, e ficam à vontade para auxiliar o quando

necessário.

Seguindo as perguntas com relação a percepção sobre o capital humano dos colaboradores da CRESOL, quando questionados sobre “*Os colaboradores são comprometidos e responsáveis*”, o gráfico 09 apresenta 60% concordam com o comprometimento e responsabilidade dos colaboradores.

Gráfico 09 – “Os colaboradores são comprometidos e responsáveis”



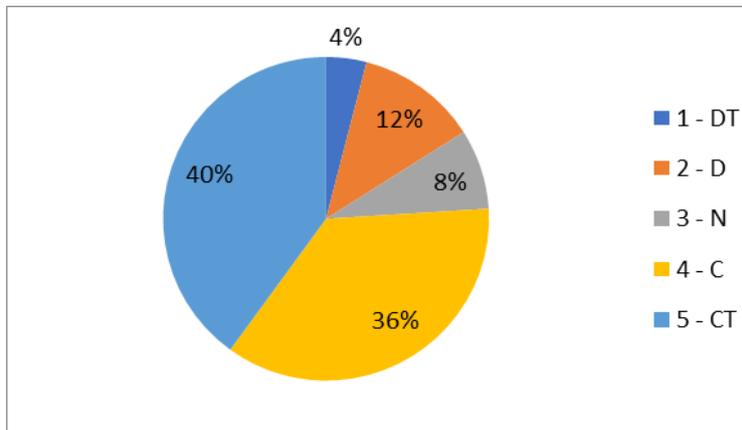
Fonte: a pesquisa (2019).

Dessa forma, o comprometimento dá-se pelo conjunto de atitudes fortes e positivas à organização obtidas por meio de dedicação aos objetivos organizacionais e mútuo compartilhamento de valores (BROWN, 1996). É possível verificar que os colaboradores buscam se comprometer com a cooperativa e manter-se responsáveis por suas atividades para sucesso do negócio.

Em relação a “*Você se sente realizado em sua função*”, 40% dos entrevistados

concordam totalmente nessa questão, o que demonstra grande satisfação no desempenho do trabalho desenvolvido na cooperativa, visto no gráfico 10.

Gráfico 10 – “Você se sente realizado em sua função”

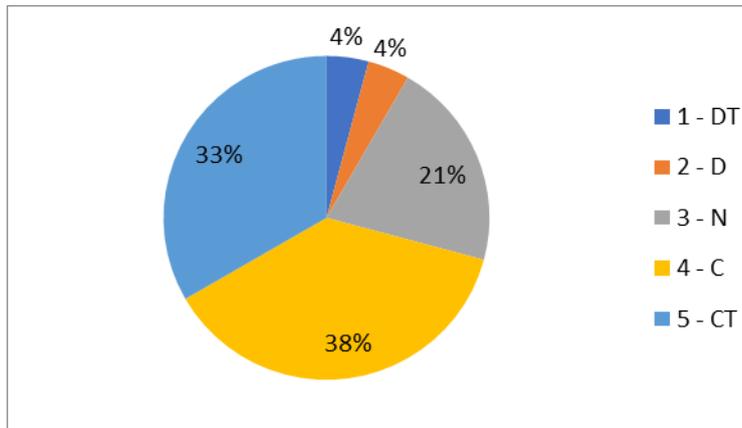


Fonte: a pesquisa (2019).

Além disso, 36% concordam que se sentem realizados nas suas funções, o que aproximadamente 76% dos colaboradores, assim, o indivíduo satisfeito tende a ter maior envolvimento com o trabalho e conseqüentemente se compromete mais com a organização.

Conforme Figueiredo (2009), o ensino cooperativista melhora a qualidade de vida e o desenvolvimento social das pessoas. Com base nisso, perguntou-se aos entrevistados referentes aos treinamentos oferecidos pela cooperativa, de acordo com o gráfico 11, aproximadamente, 71% concordam e concordam totalmente com a oportunidade de treinamentos que a cooperativa oferece aos funcionários.

Gráfico 11 – “A cooperativa oportuniza treinamentos”



Fonte: a pesquisa (2019).

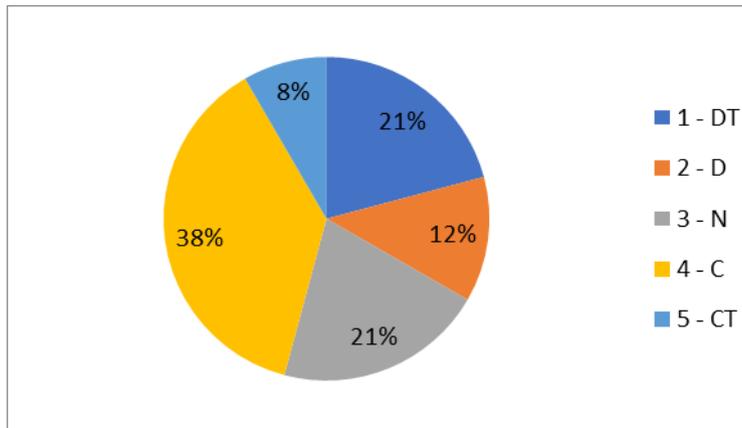
Na mesma linha, segundo Neri (1999), o treinamento de competências tem por objetivo capacitar o indivíduo, desenvolvendo um plano de trabalho, incentivando os colaboradores a perceber a oportunidade de refletir sobre os seus projetos de vida pessoal e profissional.

No gráfico 12, quando perguntados sobre “*Você se sente reconhecido em suas tarefas*”, 37% concordam que se sentem reconhecidos pela cooperativa no desempenho das suas tarefas, entretanto 21% não concordam nem discordam e 21% discordam totalmente, sendo um dos pontos mais elevados de discordância nesse aspecto.

De acordo Padilha (2004), “o reconhecimento é aquela impagável manifestação de que o seu trabalho é diferenciado e valioso”. Ser reconhecido como bom profissional gera status, que por sua vez gera motivação e aumento da produtividade, contribuindo para o comprometimento.

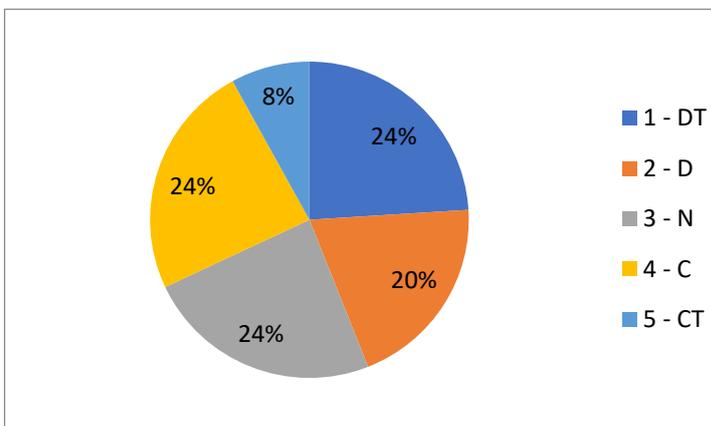
Quando questionados sobre “*As oportunidades são iguais para todos*”, houve uma disparidade nas respostas, onde 24% discordam totalmente, 24% nem concordam nem discordam e outros 24% concordam com a igualdade entre os colaboradores, conforme apresentado no gráfico 13.

Gráfico 12 – “Você se sente reconhecido em suas tarefas”



Fonte: a pesquisa (2019).

Gráfico 13 – “As oportunidades são iguais para todos”



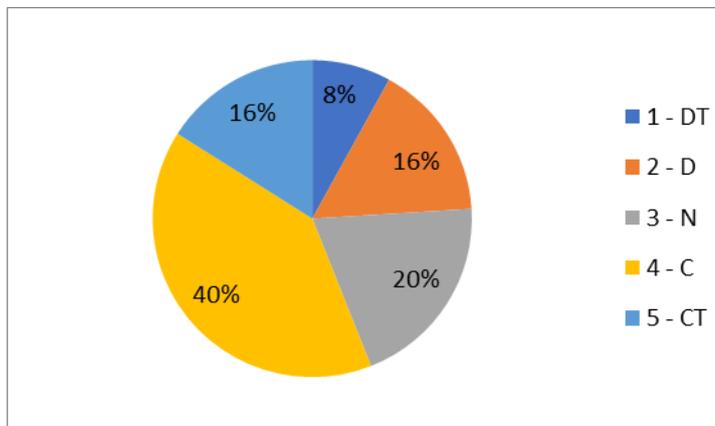
Fonte: a pesquisa (2019).

Para Freitas (2004), não basta assinar um contrato para ter funcionários que trabalhem corretamente, é preciso satisfazer sua escala de necessidades no ambiente de trabalho, principalmente as de relacionamento humano, tratamento adequado, reconhecimento e recompensa. Ou seja, a igualdade entre os colaboradores torna-se um diferencial nas cooperativas, visto que os todos têm direitos e obrigações, portanto cada um deve ter oportunidades igualitárias para ser um ambiente justo e correto.

No gráfico 14, os entrevistados responderam “*Me sinto valorizado pelo trabalho que desempenho*”, 40% concordam com a valorização recebida por parte dos superiores.

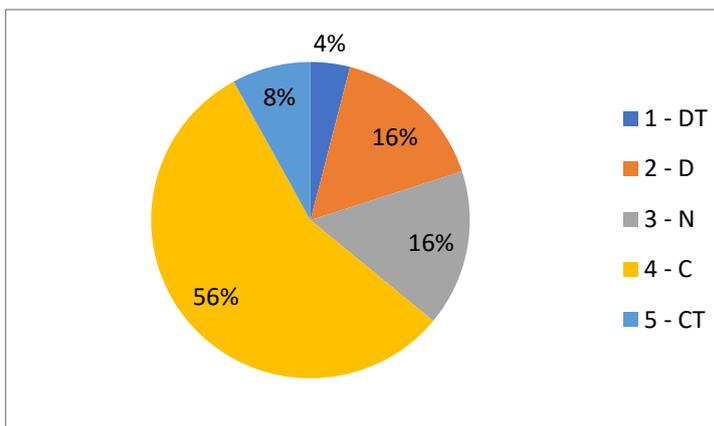
Entretanto, é possível notar que 20% dos colaboradores nem discorda nem concorda com a maioria, considerando neutralidade nas respostas. Conforme Maslow (*apud* RODRIGUES, 1998), o ser humano está sempre em busca da realização pessoal, na atual conjuntura, ele tornou-se um ser parcialmente insatisfeito em relação às suas necessidades básicas. Em relação a pergunta “*Sei onde estou e até onde posso evoluir dentro da cooperativa*”, 56% dos entrevistados concordam que a cooperativa abre espaços para os colaboradores evoluírem, conforme o gráfico 15.

Gráfico 14 – “Me sinto valorizado pelo trabalho que desempenho”



Fonte: a pesquisa (2019).

Gráfico 15 – “Sei onde estou e até onde posso evoluir dentro da cooperativa”

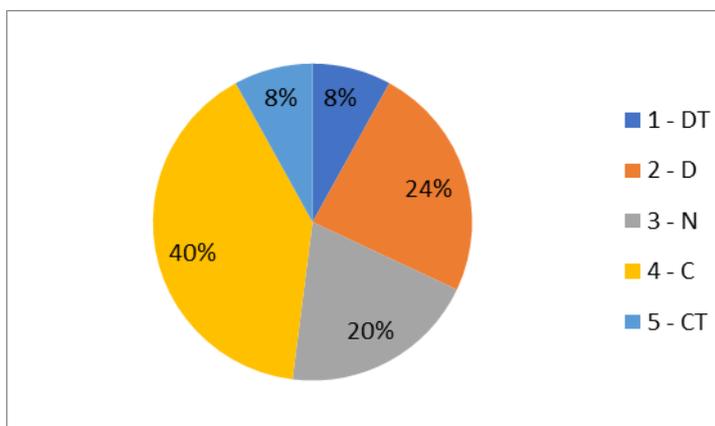


Fonte: a pesquisa (2019).

Entretanto, apesar de grande parte das respostas concordam, 16% discordam em não saber até onde podem evoluir dentro da cooperativa. Engajamento é um estado positivo do “eu” no trabalho, enquanto que um estado de insatisfação implica a perda de motivação e separação do eu do trabalho, quando o colaborador se encontra num estado de envolvimento, o trabalho o absorve e contribui para que suas atividades sejam experiências positivas, assim se define o nível de engajamento no trabalho (MARANHÃO, MACIEIRA; 2014).

Uma das perguntas a serem consideradas bem importantes quando se fala em capital humano, é a “*Sou ouvido*”, onde 40% concordam que sim, a cooperativa sempre busca ouvir as ideias e opiniões dos colaboradores, porém 24% discordam desse ponto de vista, e 20% nem discordam nem concordam com a questão, conforme visto no gráfico 16.

Gráfico 16 – “Sou ouvido”



Fonte: a pesquisa (2019).

Na concepção de Vergara (2012), a produção de ideias mais ricas é uma vantagem do trabalho em equipe, pois se baseia na visão diferente de cada integrante. Conforme as entrevistas realizadas, percebe-se que não existe uma política de ideias nas cooperativas,

mas sim algumas situações em que os colaboradores são motivados a colaborar com ideias.

Por isso, o funcionário deve estar engajado com os objetivos individuais e coletivos, saber a importância que ele possui para a cooperativa bem como a cooperativa compreender a importância do colaborador. A nova riqueza das organizações é o capital intelectual que é extremamente importante sendo um pilar básico no atual cenário econômico.

Portanto, as empresas só existem como instituição por causa das pessoas que nela trabalham, pelo fato de, para elas, o trabalho na empresa ser mais barato do que o trabalho por conta própria. Se esses indivíduos forem embora, a empresa deixa de existir, a empresa existe porque as pessoas estão dispostas a trabalhar para ela; e assim, é porque lá dispõem de condições sob as quais são capazes de alcançar maior eficácia do que por conta própria.

Considerando a importância do capital humano para a cooperativa CRESOL, a terceira parte da pesquisa foi direcionada para críticas e sugestões referentes ao seu trabalho, seus colegas, seus superiores e/ou sua cooperativa. Nesse sentido, as respostas mais frequentes foram melhorar a comunicação entre colegas, oportunizar crescimento interno, valorização das ideias, processo de aprendizagem entre funcionários e cooperados, entre outros.

Florin (2005) argumenta que o capital humano refere-se tanto à capacidade, habilidade e experiência quanto ao conhecimento formal que as pessoas detêm e que agregam valor à empresa. Portanto, os investimentos em capital humano, segundo afirmam Unger *et al.* (2011), tornam-se importantes porque possibilitam às empresas melhoria no grau de capacitação de seus colaboradores, aumentando a sua satisfação, dedicação e, conseqüentemente, o desempenho.

Os principais resultados encontrados a partir dos objetivos propostos foram: há falta de comunicação em relação às informações e decisões tomadas pelos superiores que envolvem os funcionários; os conflitos existentes que acontecem na cooperativa não são resolvidos pelo próprio grupo, o que gera ambiente desconfortável entre colegas;

pouco reconhecimento por parte do superior em relação ao bom trabalho desenvolvido pelos colaboradores; há grande satisfação no desempenho das tarefas; influência salarial em relação a produtividade; ambiente de trabalho agradável e atende as necessidades básicas; excesso de controle por parte dos superiores; muita pressão sobre os funcionários, o que dificulta a valorização das ideias; cooperação mútua entre colaboradores e superiores; funcionários se sentem comprometidos e responsáveis na cooperativa; a cooperativa oportuniza treinamentos e melhorias no plano de carreira; funcionários com baixo tempo de trabalho, o que justifica as críticas em relação ao controle rígido dos superiores; há espaço para diálogo e sentem-se orgulhosos do trabalho desempenhado, entre outros pontos relevantes a serem considerados pela cooperativa para melhorar o ambiente de trabalho, bem como sugestões de melhorias futuras para o sucesso da cooperativa, dos colaboradores, dos cooperados e comunidade.

Ao findar esse estudo, acredita-se que tenha ficado mais claro a questão da caracterização de qualquer organização estar relacionada com o seu clima organizacional, em uma relação entre os indivíduos que cooperam entre si para que os objetivos previamente definidos sejam alcançados.

## 5. Considerações Finais:

Com o decorrer do processo de globalização da economia as Cooperativas acabam enfrentando certos riscos e precisam ser cada vez mais competitivas para poder sobreviver no mercado e cumprir suas metas. Dessa forma, o clima organizacional influencia na capacidade da cooperativa conseguir enfrentar os riscos do mercado globalizado e cumprir suas metas, pois o clima está vinculado com a motivação dos funcionários e com o trabalho em equipe

O presente artigo buscou discutir sobre a importância do Capital Humano para a condução do negócio e sucesso das cooperativas, da qual é exigida uma transformação dos indivíduos e instituições por meio de inúmeras tarefas desde as mais simples às mais complexas que traduzem, o processo de evolução das organizações e da sociedade.

Dessa forma, conforme os dados obtidos e as análises geradas percebem-se que



ANTUNES, M. T. P. Contribuição ao entendimento e mensuração do capital intelectual. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

ANTUNES, M. T. P. Capital Intelectual. São Paulo: Atlas, 2000.

ANTUNES, M. T. P. MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. Revista de Contabilidade & Finanças da USP – FEA – Departamento de Contabilidade e Atuaria. São Paulo – SP, ano XIII, nº 29, p.41-54, mai/agos.2002.

ARÃO, Q., GANDOLFO, D. & DA ROSA, W. B. O valor do capital intelectual e a sua correlação com o valor do patrimônio econômico-financeiro – um estudo de caso. Revista científica eletrônica de ciências sociais aplicadas da Eduvale, 2011.

BERTOLLA, F, L.; ECKERT, A.; DORION, E, C, H.; NODARI, C, H. Capital Intelectual como recurso na retenção de clientes. Revista Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, 9(3):155-168, 2015.

BISPO, C. A. F. Um novo modelode pesquisa de clima organizacional.Revista Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, mai./ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acessado em 07 de março de 2019.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arhtur. Administração de recursos humanos. São Paulo, 2003.

BROOKING, Annie. Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise. International Thomson Business Press, New York, 1996.

BROWN, R. B. Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. Journal of Vocational Behavior, 49, p. 230-251, 1996. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879196900421>>.

Acessado em 10 de janeiro de 2019.

CARVALHO, A. M. & SOUZA, L. P. Ativos Intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para a sua avaliação. Prespect Cien. Inf. : Belo Horizonte, Vol.4, Nº1, pp. 73-83, 1999.

CESAR, Julio. Recursos Humanos: conceitos, definições e planejamento. Disponível em



2011.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. A estratégia em Ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KASPARY, Magda Capellão; SEMINOTTI, Nedio Antonio. Os Processos Grupais e a Gestão de Equipes no Trabalho Contemporâneo: Compreensões a partir do Pensamento Complexo. Revista Administração Mackenzie, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 15-43, mar./abr. 2012.

LEE, S. Using fuzzy AHP intellectual capital evaluation model for assessing their performance contribution in a university. Expert Systems with Application Journal, 37, 4941-4947, 2010.

MARANHÃO. M; MACIEIRA. M. O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho. 2. Ed. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MELLO, S.C.B.; LEÃO, A. L. S.; PAIVA, F. G. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio porte que atuam em serviços da nova economia. Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 4, p. 47-69, 2006.

NERI, Aguinaldo. Gestão de RH por competências e a empregabilidade. Campinas: Ed. Papyrus, 1999.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Cooperativismo: forma inicial de organização, 2016. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp>. Acesso em 15 de fevereiro de 2019.

PADILHA, Ênio. Valorização profissional, 2004. Disponível em: <http://www.eniopadilha.com.br/artigo>. Acessado em 26 de fevereiro de 2019.

POLONIO, Wilson Alves. Manual das Sociedades Cooperativas. São Paulo: Atlas, 1999.

RACHEL, Lucimar Azevedo; SALOMÃO, Aretha Henrique Martins. Cultura e clima organizacional como estratégias de impacto no desempenho. Revista Eletrônica Machado Sobrinho. Janeiro/Julho. 7. Ed Juiz de Fora, 2013. Disponível em: [http://www.machadosobrinho.com.br/revista\\_online/publicacao/artigos/Artigo04](http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo04)

- REMS4.pdf Acessado em 06 de março de 2019.
- REIS, Ana Maria Viegas et al. Desenvolvimento de equipes. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. Cienc. inf., Brasília: 2002.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIOS, Gilvando Sá Leitão. O que é Cooperativismo. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 2007.
- RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho, Qualidade de vida no trabalho : evolução e análise no nível gerencial. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.
- SCHMIDT, P.; DOS SANTOS, J. L. Avaliação de Ativos Intangíveis. São Paulo: Atlas, 2002.
- SENGE, Peter M. A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Praticando o associativismo: manual do participante. Brasília: SEBRAE Nacional, 2003.
- SILVA, E. S.; SALOMÃO, I. L.; MC INTYRE, J. P.; GERREIRO, J.; PIRES, M. L. L. S. Cenários e tendências do cooperativismo brasileiro. Recife: UNICOOP, 2004.
- STEWART, T. A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STRAIOTO, Dizia Maria G. T. Contabilidade e os ativos que agregam vantagens superiores e sustentáveis de competitividade – O capital intelectual, A. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, jul./ago. 2000.
- SVEIBY, K. E. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- UNGER, J. M.; RAUCH, A.; FRESE, M.; ROSENBUSCH, N. Human capital and entrepreneurial success: a meta-analytical review. Journal of Business Venturing, v. 26, n. 3, p. 341–358, 2011.
- VAZ, C. R. et al. Measurement models of intellectual capital for the decision making and performance variables. Global Journal of Management and Business Research: G

