



## **GESTÃO HUMANIZADA E CAPITALISMO CONSCIENTE: DIFERENCIAIS VALORATIVOS E COMPETITIVOS NO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO A PARTIR DA ANÁLISE DE UMA AGÊNCIA SICREDI**

## **HUMANIZED MANAGEMENT AND CONSCIOUS CAPITALISM: VALUABLE AND COMPETITIVE DIFFERENTIALS IN CREDIT COOPERATIVISM FROM THE ANALYSIS OF A SICREDI AGENCY**

## **GESTIÓN HUMANIZADA Y CAPITALISMO CONSCIENTE: DIFERENCIALES VALIOSOS Y COMPETITIVOS DEL COOPERATIVISMO DE CRÉDITO DEL ANÁLISIS DE UNA AGENCIA SICREDI**

Daniel Knebel Baggio<sup>1</sup>

Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen<sup>2</sup>

Táisa Schéfer Roveda<sup>3</sup>

Maria Margarete Baccin Brizolla<sup>4</sup>

### **RESUMO**

O cooperativismo é relevante para o desenvolvimento socioeconômico territorial. A gestão humanizada, por meio do movimento Capitalismo Consciente, constitui-se como diferencial valorativo e competitivo organizacional. Assim, este artigo propôs identificar as inter-relações, aplicações e contribuições da gestão humanizada quanto aos princípios e práticas cooperativistas, com foco no cooperativismo de crédito. Para tanto, utilizou-se pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas, a partir de estudo de caso em uma agência Sicredi, no Noroeste do Rio Grande do Sul. Identificou-se inter-relações das estratégias e práticas cooperativistas com os pilares da gestão humanizada, e proximidades destes pilares e das práticas evidenciadas com princípios cooperativistas. Conclui-se que a gestão humanizada tem significativa inter-relação com os princípios e práticas cooperativistas, contribuindo para o

---

<sup>1</sup>Doutor em Contabilidade e Finanças - Universidad de Zaragoza (2012) revalidado pela Universidade de São Paulo (USP) em Controladoria e Contabilidade. Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da UNIJUÍ - Mestrado e Doutorado e do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada (URI). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ). Ijuí. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: [danibaggio@gmail.com](mailto:danibaggio@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6167-2682>.

<sup>2</sup>Doutoranda em Desenvolvimento Regional, com Mestrado em Desenvolvimento Regional. Bolsista Prosuc/Capes - UNIJUÍ. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ). Ijuí. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: [jucapssa@gmail.com](mailto:jucapssa@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4146-8294>.

<sup>3</sup>Doutoranda em Desenvolvimento Regional Linha de Pesquisa Gestão Empresarial - UNIJUÍ. Bolsista FAPERGS - UNIJUÍ. Mestre em Gestão Estratégica de Organizações (URI). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ). Ijuí. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: [admtaisasr@gmail.com](mailto:admtaisasr@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4457-153X>.

<sup>4</sup>Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela FURB/SC (2016) e Pós Doutorado em Contabilidade na UFSC/SC (2018). Professora do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da UNIJUÍ - Mestrado e Doutorado e Mestrado em Ciências Ambientais e Sustentabilidade. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ). Ijuí. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: [marga.brizolla@unijui.edu.br](mailto:marga.brizolla@unijui.edu.br). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5120-0729>.

desenvolvimento da agência Sicredi do estudo, sua cooperativa e para o Sicredi, perante o mercado do cooperativismo e do cooperativismo de crédito, e a sociedade.

**Palavras-chave:** Gestão humanizada. Capitalismo Consciente. Cooperativismo.

### ABSTRACT

Cooperativism is relevant to territorial socioeconomic development. Humanized management, through the Conscious Capitalism movement, constitutes an organizational differential and competitive differential. This article proposed to identify the interrelationships, applications and contributions of humanized management regarding cooperative principles and practices, with a focus on credit cooperatives. For this purpose, bibliographic research, documentary research and interviews were used, based on a case study in a Sicredi agency, in the northwest of Rio Grande do Sul. Interrelationships between cooperative strategies and practices were identified with the pillars of humanized management, and proximity to these pillars and practices evidenced with cooperative principles. It is concluded that humanized management has a significant interrelation with cooperative principles and practices, contributing to the development of the Sicredi agency of the study, its cooperative and to Sicredi, before the market of cooperatives and credit cooperatives, and society.

**Keywords:** Humanized management. Conscious Capitalism. Cooperativism.

### RESUMEN

El cooperativismo es relevante para el desarrollo socioeconómico territorial. La gestión humanizada, a través del movimiento Capitalismo Consciente, constituye un diferencial organizacional competitivo y de valor. Así, este artículo se propuso identificar las interrelaciones, aplicaciones y aportes de la gestión humanizada con respecto a los principios y prácticas cooperativas, con un enfoque en las cooperativas de crédito. Para ello, se utilizó la investigación bibliográfica, la investigación documental y las entrevistas, a partir de un estudio de caso en una agencia Sicredi, en el noroeste de Rio Grande do Sul. Se identificaron las interrelaciones entre las estrategias y prácticas cooperativas con los pilares de la gestión humanizada, y la proximidad a estos pilares y las prácticas evidenciadas con principios cooperativos. Se concluye que la gestión humanizada tiene una interrelación significativa con los principios y prácticas cooperativas, contribuyendo al desarrollo de la agencia Sicredi del estudio, su cooperativa y a Sicredi, ante el mercado de cooperativas y cooperativas de crédito, y la sociedad.

**Palabras clave:** Gestión humanizada. Capitalismo consciente. Cooperativismo.

**Como citar este artigo:** BAGGIO, Daniel Knebel *et al.* Gestão humanizada e capitalismo consciente: diferenciais valorativos e competitivos no cooperativismo de crédito a partir da análise de uma agência SICREDI. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, v. 12, p. 41-57, 04 mar. 2022. DOI: <https://doi.org/10.24302/drd.v12.3540>

**Artigo recebido em:** 02/02/2021

**Artigo aprovado em:** 07/12/2021

**Artigo publicado em:** 04/03/2022

## 1 INTRODUÇÃO

Em meio ao contexto de mudanças constantes, a competitividade empresarial é fortalecida quando suas estratégias e ações contribuem para a melhoria do ambiente econômico, social e institucional dos territórios, onde a atividade produtiva ocorre e os seus produtos e serviços são comercializados, uma vez que o ambiente afeta os efeitos da introdução de inovações e os resultados dos investimentos (PORTER; KRAMER, 2011).

Também, neste contexto, cabe destacar as cooperativas. A proposta básica de reunir pessoas para cooperarem entre si visando benefícios comuns a todos demonstra a importância sistêmica do cooperativismo. Soma-se a isto a colaboração das cooperativas para geração de empregos, inclusão social e econômica, melhor distribuição de renda e para o desenvolvimento socioeconômico das comunidades (FRANTZ, 2012; SARTOR; KNUPPEL, 2016).

Além disso, as cooperativas de crédito assumem papel relevante no desenvolvimento regional, pela sua representatividade territorial (OCB, 2018) e através dos benefícios deste ramo do cooperativismo, como o aproveitamento das economias locais (FRANCISCO *et al.*, 2009), a democratização do crédito e a desconcentração de renda, favorecendo o efeito multiplicador dos investimentos em nível territorial (SARTOR; KNUPPEL, 2016). Desta forma, para garantir sua sustentabilidade, as cooperativas de crédito atuam como agentes institucionais que, *a priori*, buscam promover o desenvolvimento econômico e social em suas comunidades.

Com este propósito, tem-se a gestão humanizada, aliada ao movimento Capitalismo Consciente e seus princípios – propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente (MACKEY; SISODIA, 2018) – como diferencial valorativo e competitivo frente às dinâmicas organizacionais. Assim, este novo paradigma apresenta semelhanças com princípios e objetivos cooperativistas, e busca motivar atividades produtivas, de resultados positivos e eficazes, promovendo o desenvolvimento dos processos internos e a otimização das inter-relações entre organizações e comunidades, para atender as demandas.

Considerando, portanto, a relevância do cooperativismo e do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento territorial e as contribuições da gestão humanizada para a sustentabilidade organizacional, este estudo propõe identificar as inter-relações, aplicações e contribuições dos pilares da gestão humanizada e consciente quanto aos princípios e práticas do cooperativismo, com foco no cooperativismo de crédito, a partir da análise de uma agência da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, da região noroeste do Rio Grande do Sul.

Na sequência do artigo, é abordada a revisão de literatura, incluindo os princípios e contribuições do cooperativismo e do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento, e os princípios e relevância da gestão humanizada e consciente para os envolvidos nas dinâmicas organizacionais. Em seguida, tem-se a metodologia. Após, são apresentados os resultados e discussão, com estratégias e práticas que permeiam o local de investigação e suas inter-relações, e como os pilares da gestão humanizada se aplicam e contribuem para o desenvolvimento neste cenário. Por fim, tem-se as considerações finais, os agradecimentos e as referências utilizadas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura deste artigo apresenta os princípios cooperativistas e as contribuições do cooperativismo e do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento. Na sequência, são abordadas a relevância e as contribuições da gestão humanizada e consciente para todos os segmentos envolvidos nas dinâmicas internas e externas organizacionais.

### 2.1 COOPERATIVISMO E DESENVOLVIMENTO: CONTEXTOS E FUNDAMENTOS

No contexto competitivo e dinâmico em que as organizações estão e em conformidade com a Teoria da Firma – criada pelo economista britânico Ronald Coase em 1937 e que considera a relevância da empresa como unidade de produção de bens e serviços frente à oferta de mercado – as organizações constituem-se como agentes propulsores do desenvolvimento, destacando o cooperativismo como agente de desenvolvimento endógeno, econômico e social.

Neste cenário, a cooperação define-se pela capacidade de planejar, gerir e executar estratégias e ações em conjunto ou alinhadas (BÜTTENBENDER, 2017). Desta forma, valoriza as relações humanas, aumenta a confiança e credibilidade, produz aprendizagens e identidades, defende interesses comuns, fortalece marcas, gera ganhos de escala, possibilita acesso a mercados, amplia a competitividade e tonifica os arranjos institucionais, produzindo benefícios não apenas para os membros de determinado grupo, mas para toda a sociedade.

Assim, o desenvolvimento cooperativo promove o desenvolvimento colaborativo e em cooperação entre instituições, lideranças e cidadãos, contribuindo para maximizar rendas; melhorar a distribuição de renda social e regional; elevar a qualidade de vida da população; aumentar o investimento e a capacidade social, científica e tecnológica de inserção competitiva; desenvolver programas de fomento, capacitação e integração; identificar potencialidades locais/regionais; executar programas estratégicos de desenvolvimento de inovação; e fortalecer e ampliar tecnologias de informação e conhecimento (BÜTTENBENDER, 2017).

As instituições cooperativas adotam o desenvolvimento cooperativo na essência. Conforme a Lei Federal nº 5.764/1971 (BRASIL, 2020), as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados. As cooperativas atuam, portanto, como agente de desenvolvimento local/regional – em que os associados são donos e participam da gestão do negócio – possibilitando a conjunção dos capitais social, financeiro e humano.

Deste modo, o cooperativismo arquiteta-se como lugar de reconstrução das condições de vida, tendo na economia humana o seu fundamento, estimulando a cooperação e protegendo os interesses de quem faz parte deste movimento (FRANTZ, 2012). As cooperativas constituem-se, a partir deste pressuposto, como agentes institucionais que, *a priori*, buscam viabilizar soluções econômicas para as pessoas, distribuir renda e gerar benefícios sociais, podendo contribuir para o progresso dos municípios e das demais localidades onde encontram ambiente propício para se destacarem e se desenvolverem (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Entre as tipologias das instituições cooperativas – cooperativas agropecuárias, educacionais, de trabalho, de produção, de saúde, de consumo, habitacionais, de turismo e lazer, de mineração, especiais, de transporte, de infraestrutura e de crédito – e considerando o mercado

altamente rentável e competitivo das instituições financeiras, as cooperativas de crédito assumem papel relevante para o desenvolvimento em seus mais diversos territórios.

As cooperativas de crédito formam a maior rede de atendimento financeiro no Brasil e em mais de 500 cidades são a única instituição financeira (OCB, 2018). O cooperativismo de crédito causa o impacto econômico gerado pelo aproveitamento das economias nos locais de origem, mediante intermediação financeira cooperativa (FRANCISCO *et al.*, 2009), com papel significativo no desenvolvimento social, proporcionando a democratização do crédito e desconcentração de renda (SARTOR; KNUPPEL, 2016). O ramo favorece, ainda, a amplitude do efeito multiplicador dos investimentos e a possibilidade de minimizar riscos, pois a própria comunidade é responsável pela análise da viabilidade e concessão deste empreendimento.

Para reafirmar seu posicionamento e garantir sua sustentabilidade, existe um conjunto de diretrizes denominadas de princípios básicos do cooperativismo, com vistas a contemplar outros tipos de cooperativas que, aos poucos, vieram a somar-se ao cooperativismo de consumo, precursor do modelo. Os princípios foram revisitados em 1937, 1966 e 1995, em congressos coordenados pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI. Atualmente estão em vigor os princípios preconizados em 1995 e que contemplam a ação das cooperativas independente de localização. Desta forma, cada cooperativa deve orientar-se pelos seguintes princípios fundamentais, referenciados pelo Portal do Cooperativismo Financeiro (2020):

1. Adesão Livre e Voluntária: Cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo/gênero, social, racial, política e religiosa.
2. Gestão Democrática: Cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Desta forma, homens e mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis pela aplicabilidade destas práticas.
3. Participação Econômica: Os membros integrantes contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-na democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros podem receber, habitualmente, havendo condições econômico-financeiras para tanto, uma remuneração sobre o capital integralizado, como condição de sua adesão.
4. Autonomia e Independência: Cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros constituintes. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, as cooperativas devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus respectivos membros e também que mantenham a autonomia da cooperativa.
5. Educação, Formação e Informação: As cooperativas promovem a educação e formação dos seus membros, dos representantes eleitos e trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas.
6. Intercooperação: As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio das mais diversas estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7. Interesse pela Comunidade: As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades mediante políticas aprovadas pelos membros.

Estes princípios refletem uma postura equitativa entre diversos atores organizacionais, devendo ser utilizados para colocar em prática os valores das cooperativas como linhas orientadoras de suas práticas. Portanto, reque-se que o discurso esteja alinhado com as características do contexto, com as decisões tomadas e com as práticas implementadas.

Sendo assim, em meio à relevância do cooperativismo e do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento local/regional e em conjunto com a demanda de mudanças e adaptações estratégicas que fazem parte dos desafios organizacionais, a gestão humanizada tem se constituído como diferencial valorativo e competitivo perante o mercado e a sociedade, sendo que com o cooperativismo e cooperativismo de crédito não costuma ser diferente.

## 2.2 GESTÃO HUMANIZADA E CONSCIENTE NAS DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS

A gestão humanizada tem seus elementos originados a partir de teorias da administração e da psicologia comportamental. Porém, sua base constitui-se principalmente de fatores observados no cotidiano das organizações, quanto às relações interpessoais, ação da liderança gestora, formação de equipes e comprometimento de todos os envolvidos nos processos internos e externos organizacionais, voltados para a busca por melhores resultados e pelo bem comum. E neste contexto, o movimento Capitalismo Consciente tem sido uma resposta assertiva frente às preocupações, transformações e demandas de ordem humana.

Consolidado em 2008 nos Estados Unidos pelo professor de marketing e consultor de negócios, Rajendra Sisodia, e por John Mackey, fundador da *Whole Foods Market*, e atuante em mais seis países, inclusive no Brasil; o Capitalismo Consciente veio para reconfigurar as dinâmicas de gestão organizacional, colocando o florescimento do ser humano no centro dos negócios corporativos, trazendo à tona a relevância dos valores humanos universais.

Neste cenário, organizações humanizadas e regidas por paixão e propósito elevam sua performance, unindo engajamento e felicidade de *stakeholders* com resultados econômicos excelentes, por meio de uma gestão baseada no amor (KISLANSKY, 2018). Assim, esta emergente forma de gestão gera impacto, valor compartilhado, prosperidade e bem-estar para as organizações e todos os envolvidos, contribuindo para elevar a humanidade (SISODIA; WOLFE; SHETH, 2019), aderindo a quatro pilares: propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente (MACKEY; SISODIA, 2018):

O propósito maior considera que empresas conscientes têm clara definição do porquê existem e de qual diferença desejam proporcionar ao mundo, compreendendo sua razão de ser e direcionando estratégias e ações para negócios que transcendam o lucro (BARRETT, 2017; FRANÇA, 2019; HONEYMAN, 2017; KOFMAN, 2018; LALOUX, 2017; REIMAN, 2018).

O propósito impacta na identidade externa (reputação) e se relaciona com a realidade interna da organização (cultura). Por meio de um propósito evolutivo, uma empresa inspira, envolve e energiza seus *stakeholders*, sendo que grandes propósitos possuem quatro categorias: o bom – servir aos outros, aprimorando a saúde, educação, comunicação e qualidade de vida; o

verdadeiro – descoberta e aprofundamento do conhecimento humano; o belo – excelência e criação da beleza; e o heroico – coragem de fazer o que é certo para mudar e melhorar o mundo.

A humanização é, portanto, o elemento que dá manutenção ao propósito elevado (BARRETT, 2017). Tal propósito busca promover um entendimento compartilhado do que a empresa representa, para onde está rumando, em que tipo de mundo quer viver, e, o que é mais importante, como ela tenciona tornar esse mundo uma realidade (SANTARÉM, 2010).

Quanto à integração de *stakeholders*, empresas conscientes reconhecem que todos eles são meios e fins e que cada um contribui para a criação de valor global, precisando florescer para que o negócio alcance sua finalidade e potencial. Reconhecem a relevância de cada *stakeholder* e sua interconexão, e precisam *conscientemente* criar valor com e para todos os *stakeholders*, cuidando de todas as partes interessadas e tratando-as como um todo integrado, incluindo clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidades e o meio ambiente (BARRETT, 2017; HONEYMAN, 2017; LALOUX, 2017; SANTARÉM, 2010).

Empresas mais amadas por *stakeholders* criam valor sustentável (SISODIA; WOLFE; SHETH, 2019). Além de boas relações com mídia, governos e grupos de defesa, desfrutam de consistente e positiva reputação, buscando contemplar clientes leais e confiantes, colaboradores apaixonados e inspirados, investidores perseverantes, fornecedores inovadores e colaborativos, comunidades prósperas e acolhedoras e um ambiente saudável e vibrante.

Já a liderança consciente refere-se à capacidade de liderar com coerência por meio da permanente busca do autoconhecimento e do entendimento do outro e do mundo (GRAYEB, 2015). Líderes conscientes estão sempre conectados com o propósito da organização e com ações para melhorar o mundo, possibilitando paz e felicidade aos indivíduos, e respeito e solidariedade às comunidades. Inclina-se à liderança servidora, integridade sólida e grande capacidade de cuidar e amar, com um olhar humano, empático e altruísta, inter-relacionado a quatro categorias (BARRETT, 2017, KOFMAN, 2018; LALOUX, 2017; REIMAN, 2018):

- Inteligência Analítica: Está presente na maioria dos líderes conscientes e em elevados níveis, sendo pré-requisito para o desempenho da liderança eficiente em grandes e complexas organizações. Contudo, apenas essa habilidade não é suficiente.
- Inteligência Emocional: Combina a inteligências intrapessoal (capacidade de autoconhecimento) e a inteligência interpessoal (capacidade de entender as intenções e desejos dos outros). Para liderar os outros, primeiro deve-se liderar a si mesmo.
- Inteligência Espiritual: Possibilita que indivíduos acessem suas percepções, valores, objetivos e motivações mais intensos, que tenham capacidade moral para distinguir o certo do errado e que pratiquem bondade, verdade, beleza e compaixão.
- Inteligência Sistêmica: Líderes que trabalham com abordagem holística (inter-relações das partes de um sistema maior) para coordenar os propósitos individuais daqueles a seu serviço em um propósito maior, coletivo, que torna cada pessoa também maior.

A cultura consciente corresponde à incorporação dos valores, dos princípios e das práticas subjacentes ao tecido social de uma empresa, conectando os *stakeholders* e estes com o seu propósito, as pessoas e os processos. Deste modo, a cultura consciente procura contemplar sete qualidades destacadas por Sisodia, Henry e Eckschmidt (2018), tais como:

- Confiança: Empresas humanizadas desfrutam de altos níveis de confiança interna – entre liderança e equipe na linha de frente, e liderança e equipes diversas – e externa – organização e clientes, fornecedores, parceiros, comunidades, investidores e governo.
- Autenticidade: Consiste em se apropriar do propósito, habilidades e valores culturais da organização, transformando-os em estratégias, práticas e recursos inovadores, que podem se tornar uma vantagem competitiva e valorativa em longo prazo e para todos.
- Cuidado: Empresas humanizadas adotam atitudes de cuidado, atenção, gentileza, respeito e compaixão com seus stakeholders, tratando-os como família e, em retribuição, estes cultivam uma preocupação genuína com estas empresas.
- Transparência: Líderes de empresas humanizadas compartilham mais informações com sua equipe do que outras empresas, reconhecendo que esta postura contribui para o desenvolvimento da confiança entre todos e o consequente aumento da produtividade.
- Integridade: Por meio da cultura consciente, as organizações comprometem-se em externar a verdade e costumam orientar-se pelo que julgam eticamente correto, não apenas pelo que é exigido pelo sistema legal ou socialmente aceitável.
- Aprendizado: Empresas humanizadas transmitem diariamente seu propósito às equipes, e investem nas habilidades e no desenvolvimento, por meio de treinamentos, palestras e incentivos em cursos, contribuindo para a produtividade e desempenho.
- Empoderamento: Ênfase na prestação de contas com altos níveis de autonomia e autogestão, somados à flexibilidade e liberdade nas tomadas de decisões e na condução dos processos organizacionais, em que todos são responsáveis e comprometidos.

Consciência, propósito e humanização são essenciais para uma efetiva sustentabilidade (MACKEY; SISODIA, 2018). Neste cenário, organizações conscientes e humanizadas devem buscar o equilíbrio entre lucratividade e bem comum, mediante uma economia valorativa, orientada para pessoas como fontes, lideranças centradas no ser, espaços destinados à espiritualidade, equilíbrio entre gestão e inspiração, reconhecimento do sentido e do propósito, transformações e evoluções de dentro para fora, canalização de energia positiva e em uma gestão de desempenho alicerçada na sabedoria, na compaixão, no cuidado e no amor.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo é social e qualitativo. Social, pois tem como campo de investigação a realidade social, envolvendo aspectos relativos ao ser em seus múltiplos relacionamentos com outros seres e instituições sociais (GIL, 2019). Qualitativo, pois buscou aprofundar-se no mundo dos significados (MINAYO, 2016), utilizando metodologia não-estruturada, proporcionando *insights* e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2012).

Referente aos objetivos do estudo, a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória, na medida em que possibilita investigar novos achados e perspectivas, sendo realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (GIL, 2019). Desta forma, este



estudo abre precedentes para uma maior exploração acadêmico-científica quanto ao contexto da gestão humanizada e quanto à sua aplicabilidade no cooperativismo, com foco para o cooperativismo de crédito. Descritiva, pois propõe, na sequência, descrever as características do fenômeno em questão, estabelecendo relações entre variáveis (GIL, 2019).

Utilizou-se, por fim, estudo de caso, para investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real (YIN, 2015). Para maiores constatações acerca da relevância e aplicabilidade da temática proposta, realizou-se estudo de caso em uma agência da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul.

O Sicredi é reconhecido por preocupar-se com a implementação e desenvolvimento de estratégias humanizadoras e sustentáveis, em âmbito interno e em suas comunidades de atuação. Conforme o Relatório Sicredi das Culturas RS/MG (2019), das 43 cooperativas Sicredi no Rio Grande do Sul, esta cooperativa possui mais de 56 mil associados, ocupando o 7º lugar em número de colaboradores e o 11º lugar em resultado líquido, somando 35,2 milhões de reais.

A coleta de dados foi realizada entre outubro e novembro de 2018. Além da pesquisa bibliográfica, principalmente em livros e artigos de fontes nacionais e internacionais sobre as temáticas abordadas, utilizou-se como instrumentos de coleta de dados pesquisa documental e entrevistas. A pesquisa documental foi realizada em relatório da cooperativa da agência Sicredi em análise, utilizado como suporte para os dados coletados nas entrevistas.

Com o objetivo de evidenciar as diversas percepções acerca da aplicabilidade dos pilares da gestão humanizada nas práticas cotidianas do cooperativismo de crédito, as entrevistas (semiestruturadas) foram aplicadas individualmente a seis cooperados da agência em análise, nas funções de Gerente Geral, Gerente de Pessoa Física, Assistente de Pessoa Jurídica, Gerente de Agronegócio, caixa e associado, no momento de aplicação da pesquisa.

Por fim, considerando a relevância do cooperativismo e do cooperativismo de crédito, bem como da gestão humanizada, para chegar aos resultados, os princípios do cooperativismo e os pilares da gestão humanizada foram inter-relacionados com os dados coletados, cabendo destacar algumas falas dos entrevistados da agência Sicredi analisada neste estudo.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Com base no referencial teórico e na metodologia do estudo, a seguir são apresentados os resultados e discussão da pesquisa, destacando as estratégias e práticas que permeiam o local de análise do estudo, e as aplicações e contribuições da gestão humanizada neste cenário.

### **4.1 ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO**

Com base nos princípios do cooperativismo – adesão livre e voluntária; gestão democrática; participação econômica; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; interesse pela comunidade – as estratégias e práticas da agência Sicredi e da cooperativa de crédito em análise buscam contemplar todos os *stakeholders* deste contexto, incluindo gestores, colaboradores, associados e comunidade.

Para desenvolver seus gestores e para maior proximidade com o colaborador, o Sicredi promove constantes cursos de capacitação e treinamento, além de reuniões periódicas em que o gestor esteja disposto a ouvir – sugestões de melhoria e perspectivas profissionais e pessoais futuras dos colaboradores – e dar *feedbacks* do trabalho e evolução de cada colaborador, promovendo uma comunicação das consequências do seu engajamento para alcance dos resultados. Existe também uma preocupação em nivelar gestores e colaboradores, tanto que a agência procura desenvolver sua equipe com pessoas de características semelhantes.

Apesar das estratégias e práticas de gestão humanizada procurarem contemplar todos os *stakeholders* (MACKEY; SISODIA, 2018) do sistema e da agência Sicredi analisada no estudo; a maior parte das ações tem como foco o colaborador como elemento fundamental para a sustentabilidade organizacional. Conforme pode ser afirmado pelo Gerente Geral da agência: “*o colaborador estando bem, tranquilo, as entregas dele vão ser mais efetivas*”.

As práticas de gestão humanizada voltadas ao colaborador estão centradas na busca pelo bom relacionamento em equipe (BARRETT, 2017). Para tanto, os gestores organizam encontros periódicos valorizando o diálogo, a interação, o autoconhecimento e o conhecimento das históricas, experiências de vida e pontos de vista de cada colaborador, promovendo a compreensão e o respeito com a personalidade e peculiaridades de cada um.

Além disso, cada agência possui um responsável pelo clima organizacional (FRANÇA, 2019), avaliado a cada dois anos mediante questionários aos colaboradores, para melhorar os indicadores. Destacam-se, ainda, a intercooperação pelo trabalho em equipe e pela troca de conhecimentos. Estratégias e práticas também estão atreladas à formação e qualificação do colaborador, com incentivos financeiros para estudos acadêmicos, demais cursos e treinamentos, e a benefícios, como: vale alimentação, planos de saúde e planos odontológicos.

Tais ações refletem-se em escalas maiores. Segundo pesquisa feita com colaboradores de empresas pela Revista VOCÊ S/A e que premia as empresas que mais se destacaram nas categorias de gestão de pessoas e de ambiente organizacional, o Sicredi está, pelo nono ano consecutivo, entre as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, ocupando por mais um ano o primeiro lugar entre as cooperativas financeiras (*site* do SICREDI, 2019).

Com o objetivo do Sicredi de captar recursos para financiar as atividades dos associados, as práticas de gestão humanizada para este segmento são resultado da qualificação dos gestores e dos colaboradores, refletida no bom atendimento, além da participação do associado em reuniões e assembleias, mensais ou bimestrais, sendo que a avaliação das ações realizadas se dá por meio de pesquisa de satisfação realizada com este público.

Outra prática de incentivo para o investimento dos associados refere-se às sobras e à relação destas com a contribuição de cada associado para a movimentação financeira. Assim, as sobras constituem as economias da cooperativa para os associados e anualmente são distribuídas de acordo com o valor das operações realizadas por cada um dos cooperados.

Ainda quanto ao associado, devido às transformações sociais, demográficas e tecnológicas ocorridas nos últimos anos, além da carteira de clientes de pessoas jurídicas, o Sicredi passou por um reposicionamento estratégico que considerou a agregação recente de um público mais jovem e urbano à sua carteira de clientes – até então exclusivamente rural e com uma idade média superior. Soma-se a isto a reagregação do pequeno produtor aos associados.

Assim, a partir de 2004 o Sicredi deixa de ser cooperativa rural para ser cooperativa de livre admissão e, anos depois, implementa a segmentação de associados, buscando otimizar um de seus objetivos principais: entregar a missão a todos os seus públicos, desenvolvendo uma consultoria cooperativa e proporcionando um atendimento diferenciado ao associado enquanto dono do negócio, direcionado às suas reais necessidades, em contraste com as instituições financeiras em que o cliente não passa de mecanismo para o alcance de resultados econômicos. Segundo o Gerente Geral: *“nosso colaborador está sendo treinado para identificar necessidades do associado e existe uma compreensão com aquela pessoa”*.

Em meio a estas mudanças, a tecnologia assume papel fundamental nos processos do sistema cooperativo, principalmente com a implementação do autoatendimento nos serviços e aplicativos via celular. Mas se para o público jovem estas ações são aliadas e incentivadas pelo Sicredi, muitos associados de idade mais avançada são resistentes à tecnologia. Além disso, o associado, em geral, valoriza o atendimento presencial do colaborador.

Não por acaso, o contato interpessoal (BARRETT, 2017; FRANÇA, 2019) é mantido pelo Sicredi como ferramenta indispensável para a sustentabilidade dos negócios: *“preciso conversar com o associado, ver a necessidade dele, o que ele mudou na vida dele, participar mais da vida dele, ensinar a tecnologia, mas não perder ele”* (Gerente de Pessoa Física). Todos estes aspectos evidenciam o Sicredi como empresa que adota uma gestão socialmente responsável buscando um posicionamento enquanto agente essencial de mudança.

O Sicredi também desenvolve ações para a comunidade. *“O Sicredi tem ações sociais bem legais, é bem engajado não só com os associados, mas também com a comunidade”* (Assistente de Pessoa Jurídica). Neste sentido, um dos destaques da qual a agência participa é o Programa Empreender para Transformar que, segundo informações do Relatório do Sicredi das Culturas RS/MG (2018), visa fomentar ações sustentáveis para diversos setores na área de atuação da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, por meio da distribuição de recursos voltados para a viabilização de projetos educacionais, culturais, esportivos e sustentáveis.

#### 4.2 GESTÃO HUMANIZADA E CONSCIENTE NO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

O propósito maior, primeiro pilar da gestão humanizada e consciente (BARRETT, 2017; FRANÇA, 2019; HONEYMAN, 2017; KOFMAN, 2018; LALOUX, 2017; REIMAN, 2018), está presente nas estratégias e práticas da agência Sicredi analisada. Considerando a relevância das ações internas refletidas em escalas mais amplas, a agência e o Sicredi têm muito presente o princípio cooperativista do interesse pela comunidade, com destaque para estratégias e ações voltadas para demandas coletivas de cunho social e sustentável, visando o bem comum, a transformação positiva e o desenvolvimento da sociedade e de todos os envolvidos.

A integração de *stakeholders* (BARRETT, 2017; HONEYMAN, 2017; LALOUX, 2017; SANTAREM, 2010) é outro princípio que consta nas atividades e rotinas do local investigado. Para otimizar esta integração, as estratégias e práticas de gestão procuram contemplar todos os *stakeholders* das dinâmicas internas e externas do Sicredi. Evidencia-se, assim, a proximidade deste pilar com os princípios cooperativistas da intercooperação – pois a otimização dos relacionamentos e do clima organizacional é substancial para a efetividade de práticas positivas – e da gestão democrática – pela relevância de todos os cooperados

Referente à liderança consciente (BARRETT, 2017, GRAYEB, 2015; KOFMAN, 2018; LALOUX, 2017; REIMAN, 2018), embora a inteligência analítica seja uma habilidade relevante para o desempenho e resultados da agência e do Sicredi, os entrevistados destacaram as inteligências emocional, espiritual e sistêmica – que também contemplam os princípios cooperativistas da intercooperação e gestão democrática – como habilidades fundamentais para a condução eficaz dos processos e dinâmicas conduzidos pela empresa, por meio da relevância das práticas de gestão humanizada, voltadas para o bem-estar e para o desenvolvimento emocional e espiritual de gestores, de colaboradores e de associados – considerando suas percepções, perfis e contextos – impactando também na comunidade.

*“Temos uma gestão voltada para resultados, porém levando em consideração os aspectos humanos, com a finalidade de agregar qualidade de vida e bem-estar, pois o colaborador contribui para a cooperativa e o associado é o dono desse negócio, diferente de uma instituição financeira convencional, em que as pessoas são mais um número de uma conta”* (Gerente Geral). Tais habilidades (emocional e espiritual) remetem às transformações internas que, por sua vez, refletem em transformações mais concretas e amplas voltadas ao desenvolvimento da agência em estudo, de sua cooperativa, do sistema Sicredi e da sociedade.

Assim, na base do planejamento estratégico, consta a inteligência sistêmica, refletida em práticas que buscam otimizar um dos objetivos principais do cooperativismo: entregar a missão, procurando contemplar todos os *stakeholders*: *“a meta não é proporcionada para o indivíduo, mas para a agência”* (Caixa), *“o Sicredi trabalha como um sistema, atingindo todos os públicos”* (Gerente Geral), *“é uma cooperativa que investe na comunidade local, fazendo um giro na economia local e com que a comunidade cresça”* (Gerente de Agronegócio).

A cultura consciente também está presente nas estratégias e nas práticas de gestão humanizada implementadas na agência Sicredi em estudo, na medida em que são contempladas as sete qualidades mencionadas por Sisodia, Henry e Eckschmidt (2018), tais como: confiança, autenticidade, cuidado, transparência, integridade, aprendizado e empoderamento.

Sobre o valor da confiança, foram elencados principalmente *“o relacionamento, a credibilidade e a confiança entre gestor e colaborador e entre colaborador e associado”* (Gerente Geral), refletindo no grau de abertura que permeia as relações estabelecidas entre os públicos envolvidos neste cenário. *“Mesmo com a ascensão tecnológica que trouxe à tona o autoatendimento e as plataformas e contas digitais, o associado – urbano, agro ou Pessoa Jurídica (PJ) – valoriza muito a presença física, a visita do colaborador até o estabelecimento comercial dele, até a residência, até a sua propriedade”* (Gerente Geral).

A autenticidade é evidenciada mediante consultoria cooperativa estratégica, buscando contemplar de maneira mais direcionada e satisfatória possível as demandas dos diversos associados. Assim, perfis diferenciados requerem implementação de abordagens diferenciadas: *“não posso atender um associado de 19 anos como uma pessoa de mais idade, a linguagem é diferente, temos que nos adaptar ao nosso associado”* (Gerente de Agronegócio), *“entender as limitações do outro é fundamental. Vamos até onde o associado pode ir”* (Caixa). O Gerente Geral complementa: *“os associados repetem várias vezes: o relacionamento com vocês é a principal marca, o principal fator que faz eu ter conta em uma cooperativa”*.

Sobre cuidado e integridade, *“o clima organizacional é uma das ferramentas trabalhadas periodicamente no sistema, como indicador de como estão as situações”* (Gerente

Geral). *“Sicredi e gestão tentam proporcionar o melhor ambiente”* (Caixa). Neste sentido, são fundamentais os encontros periódicos – permeados pela interação, diálogo, conhecimento e respeito – propostos pelos gestores e direcionados a toda a equipe. *“Com essas atividades, entendemos porque a pessoa é daquele jeito, passamos a aceitar, entender e respeitar, e isso faz toda a diferença no relacionamento com o colega e o associado”* (Caixa).

A intercooperação também atende estes valores – *“dividimos o conhecimento, ajudamos o outro”* (Gerente de Pessoa Física) – assim como a escuta empática – *“buscamos entender o momento do colaborador e sempre que ele sente necessidade de conversar, estamos disponíveis”* (Gerente Geral), *“vemos eles se importando com a gente”* (Caixa) – e a gratidão vinculada ao reconhecimento e à valorização do trabalho das equipes e de cada colaborador pelos gestores – *“o que dá mais resultado é quando o chefe valoriza o que foi feito e foi bem feito, as pessoas se sentem muito bem quando são valorizadas”* (Gerente de Pessoa Física).

Ainda, em relação à integridade, são constatadas as sobras (economias da cooperativa) destinadas anualmente para os associados, uma vez que estas sobras são distribuídas proporcionalmente, de acordo com a contribuição em investimentos e valores das operações de cada associado para a movimentação financeira da agência e, portanto, da cooperativa.

Já o valor da transparência é evidenciado principalmente quanto ao *feedback* dos gestores, colaboradores e associados. Em relação aos gestores, o *feedback* aos colaboradores é constante na agência pesquisada, sendo caracterizado pela transparência, com destaque para a qualidade do trabalho e quadro evolutivo de cada colaborador, mediante comunicação assertiva sobre comprometimento e resultados alcançados e almejados. *“Trazemos o colaborador para próximo, fazendo com que olhe aquilo que evoluiu, o que pode melhorar e desenvolver, que saiba o porquê está fazendo isso, quais as consequências”* (Gerente Geral).

Em relação ao *feedback* concedido pelos colaboradores, tem-se a pesquisa de avaliação de clima organizacional, realizada a cada dois anos com este segmento, por meio da aplicação de questionários. E no que se refere aos associados, costumam ser realizadas pesquisas de satisfação sobre as ações desenvolvidas na agência. Afinal, *“existe a preocupação de entendimento e de compreensão com o associado pelo fato dele ser dono”* (Gerente Geral).

Quanto ao aprendizado, o Sicredi investe muito em capacitações para que o gestor se aproxime do colaborador: *“tivemos muita capacitação sobre feedback, sobre escuta ativa, diversas ferramentas de gestão de pessoas”* (Gerente Geral). Além disso, *“os gestores procuram desenvolver o colaborador”* (Gerente de Agronegócio), dedicando-se também a incentivos financeiros para estudos acadêmicos e para a realização de cursos e treinamentos.

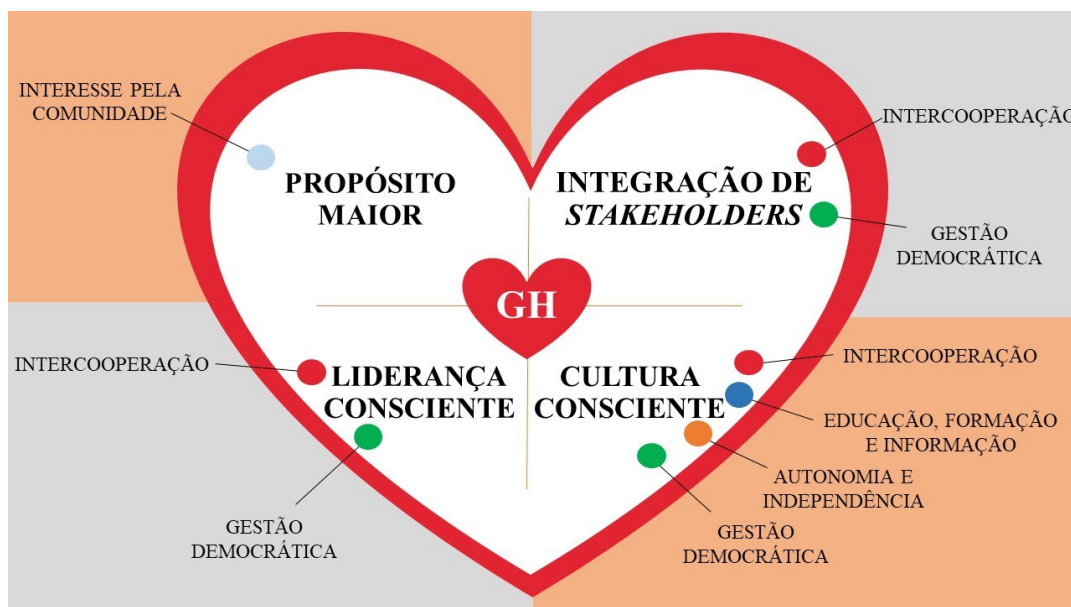
O aprendizado, por sua vez, está em conformidade com o princípio cooperativista da educação, formação e informação, ao passo que as práticas cooperativistas evidenciadas neste quesito buscam promover a educação e formação dos cooperados, de maneira que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das cooperativas e da sociedade.

Acerca do empoderamento – associado à autonomia e independência (controle) e gestão democrática (participação ativa dos cooperativistas na formulação das políticas e tomada de decisões), é destacada a participação do colaborador e associado em processos, decisões e estratégias cooperativistas. *“O colaborador está sempre aberto a trocar, sugerir melhorias e, participando desse processo de direcionamento e criação de estratégias, acaba se engajando e internalizando isso”* (Gerente Geral). Quanto ao associado, este é rotineiramente convocado

a participar de reuniões e assembleias, realizadas nas agências e comunidades, “quando o Sicredi quer inovar ou propor algo, fazendo o associado sentir-se importante” (Gerente Geral).

Por fim, a Figura 1 apresenta os princípios cooperativistas identificados em cada pilar da gestão humanizada, nas práticas evidenciadas da agência em estudo.

Figura 1 – Gestão humanizada e princípios cooperativistas nas práticas da agência Sicredi



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Portanto, nas práticas implementadas, o propósito maior relaciona-se ao princípio cooperativista do interesse pela comunidade, a integração de *stakeholders* e a liderança consciente identificam-se com os princípios da intercooperação e gestão democrática, e a cultura consciente remete à intercooperação; gestão democrática; educação, formação e informação; e autonomia e independência – com destaque para os princípios cooperativistas da intercooperação e gestão democrática, em três dos quatro pilares da gestão humanizada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a relevância do cooperativismo e do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento territorial e as contribuições da gestão humanizada para o desenvolvimento organizacional, este estudo cumpriu os objetivos de identificar as inter-relações, aplicações e contribuições dos pilares da gestão humanizada e consciente quanto aos princípios e práticas do cooperativismo, com foco no cooperativismo de crédito, a partir da análise de uma agência da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, na região noroeste do Rio Grande do Sul.

Com base nos aspectos apresentados a partir das entrevistas, constatou-se que as estratégias e práticas cooperativistas – mencionadas pelos respondentes e implementadas cotidianamente na agência Sicredi analisada neste estudo, estão inter-relacionadas a todos os

pilares referenciados por Mackey e Sisodia (2018) como constituintes da gestão humanizada: propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente –

Também foram identificadas proximidades destes pilares e das práticas evidenciadas com alguns princípios que regem as atividades do cooperativismo – gestão democrática; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade – reafirmando a coerência entre discurso e prática na gestão cooperativista, permeados pela gestão humanizada como estratégia inovadora e eficaz neste cenário.

Desta forma, este artigo permitiu concluir que a gestão humanizada e consciente tem uma significativa inter-relação com os princípios e práticas cooperativistas, contribuindo para a otimização dos fundamentos e das ações que permeiam os processos internos e externos implementados neste cenário, constituindo-se como diferencial valorativo e competitivo para a agência Sicredi analisada neste estudo, para sua respectiva cooperativa e para o sistema Sicredi, perante o mercado do cooperativismo e do cooperativismo de crédito, e a sociedade.

Destacam-se, ainda, as contribuições teóricas e práticas deste estudo quanto a abordagens relacionadas à gestão humanizada e ao cooperativismo de crédito e sua relevância para acadêmicos, docentes e teóricos das áreas da gestão e do desenvolvimento, assim como para gestores, colaboradores, associados e demais *stakeholders* atuantes na agência em estudo e em todo o cenário do cooperativismo e do cooperativismo de crédito.

Portanto, com a finalidade de agregar conhecimentos e práticas ao estudo, sugere-se estudos de caso ou multicaso sobre a aplicabilidade da gestão humanizada em outras agências e cooperativas Sicredi, em outras cooperativas de crédito, em instituições financeiras e também em outros tipos de ramo de atuação no cooperativismo, abrangendo diversas escalas territoriais.

## AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES e à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul – FAPERGS, pelo suporte financeiro fornecido para a concretização desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

BARRETT, R. **A organização dirigida por valores: liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

BIALOSKORKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.** Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. 2020. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm). Acesso em: 10 mar. 2020.

BÜTTENBENDER, P. L. Desenvolvimento cooperativo. In: GRIEBELER, M. P. D.; RIEDI, M. (Orgs.). **Dicionário de Desenvolvimento Regional e temas correlatos**. Uruguaiana: Conceito, 2017, p. 99-102.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, New Series, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937. DOI: <https://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>.

FRANCISCO, J. R. S. **et al.** A importância das cooperativas de crédito como agentes de desenvolvimento regional: um estudo na SICOOB Credicampo. In: CONGRESSO VIRTUAL DE ADMINISTRAÇÃO, 6, 2009, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Convibra, 2009.

FRANÇA, A. **Gestão humanizada: liderança e resultados organizacionais**. 3. ed. Belo Horizonte: Ramalhete, 2019.

FRANTZ, W. **Associativismo, cooperativismo e economia solidária**. Ijuí: Unijuí, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRAYEB, F. R. **Liderança e consciência: o modelo de três círculos para integrar crescimento pessoal e profissional**. Tradução de Moderattus. 1. ed. São Paulo: Uno, 2015.

HONEYMAN, R. **O manual da Empresa B: como usar os negócios como força para o bem**. Tradução de Maikon Augusto Delgado. 1. ed. Curitiba: Voo, 2017.

KISLANSKY, K. **Muita alma nessa hora: lições para empreender com propósito**. Curitiba: Voo, 2018.

KOFMAN, F. **Liderança e propósito: o novo líder e o real significado do sucesso**. Tradução de William Zeytounlian. 1. ed. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2018.

LALOUX, F. **Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana**. Tradução de Isabella Bertelli. Curitiba: Voo, 2017.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Capitalismo Consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios**. Tradução de Rosemarie Ziegelmaier. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2016.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo: gerando trabalho e emprego**. 2018. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/noticia/21082/cooperativismo-gerando-trabalho-e-emprego>. Acesso em: 10 mar. 2020.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Os 7 princípios do cooperativismo**. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>. Acesso em: 10 mar. 2020.



PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, p. 1-17, jan./fev. 2011. Disponível em: <https://sharedvalue.org.au/wp-content/uploads/2015/12/Harvard-Business-Review-Creating-Shared-Value.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2020.

REIMAN, J. **Propósito**: porque ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas. Tradução de Marcela Andrade. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

SANTARÉM, R. **A perfeita alegria**: Francisco de Assis para líderes e gestores. Petrópolis: Vozes, 2010.

SARTOR, C. R.; KNUPPEL, M. A. C. As relações entre o econômico e o social no cooperativismo: algumas reflexões. **Publica Cresol**, p. 1-11. 2016. Disponível em: <https://publicacresol.cresolstituto.org.br/upload/pesquisa/235.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2020.

SICREDI. **Sicredi está entre as 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil**. 2019. Disponível em: [https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/noticia/Sicredi\\_melhores\\_empresas\\_para\\_trabalhar\\_2019/](https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/noticia/Sicredi_melhores_empresas_para_trabalhar_2019/). Acesso em: 10 mar. 2020.

SICREDI DAS CULTURAS RS/MG. **Relatório**. 2019.

SISODIA, R.; HENRY, T.; ECKSCHMIDT, T. **Capitalismo consciente**: guia prático: ferramentas para transformar sua organização. Tradução Silvia Morita. Curitiba: Voo, 2018.

SISODIA, R.; WOLFE, D. B.; SHETH, J. **Empresas humanizadas**: pessoas, propósito, performance. Tradução de Silvia Morita. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.