

Área: Estratégia | Tema: Gestão Estratégica de Pessoas

**GESTÃO HUMANIZADA APLICADA AOS PRINCÍPIOS E PRÁTICAS COOPERATIVISTAS: ESTUDO
DE CASO EM UMA AGÊNCIA SICREDI**

**HUMANIZED MANAGEMENT APPLIED TO COOPERATIVE PRINCIPLES AND PRACTICES: A CASE
STUDY IN A SICREDI AGENCY**

Juliana Da Fonseca Capssa Lima Sausen, Daniel Knebel Baggio, Maria Margarete Baccin Brizolla e Taísa

Schefer Roveda

RESUMO

O cooperativismo é relevante para a promoção e transformação do desenvolvimento socioeconômico territorial. Paralelo a isto, alguns princípios do cooperativismo estão alicerçados nos pressupostos da gestão humanizada, que cada vez mais tem se constituído como um diferencial valorativo e competitivo para as organizações. Considerando tais aspectos, este estudo propôs identificar as inter-relações e aplicações dos pressupostos da gestão humanizada quanto aos princípios e práticas do cooperativismo, com vistas a contribuir para seu desenvolvimento e para o desenvolvimento do cooperativismo de crédito. Utilizou-se como metodologia pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas, a partir de um estudo de caso em uma agência da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, localizada na região noroeste do Rio Grande do Sul. Os resultados permitiram identificar inter-relações das estratégias e práticas cooperativistas com os pressupostos da gestão humanizada; similaridades entre os próprios pressupostos da gestão humanizada, permitindo sua segmentação em três finalidades essenciais (bem-estar, produtividade e atuação integral); e proximidades destes pressupostos e de suas finalidades com os princípios cooperativistas. Desta forma, conclui-se que a gestão humanizada tem uma significativa inter-relação com os princípios e com práticas cooperativistas, contribuindo para a otimização dos fundamentos e das ações que permeiam os processos internos e externos implementados neste cenário, constituindo-se como um diferencial valorativo e competitivo para a agência Sicredi considerada neste estudo, para a sua respectiva cooperativa e para o sistema Sicredi, perante o mercado do cooperativismo e do cooperativismo de crédito, e a sociedade.

Palavras-Chave: Gestão Humanizada; Princípios Cooperativistas; Cooperativismo de Crédito.

ABSTRACT

Cooperativism is relevant for the promotion and transformation of territorial socioeconomic development. Parallel to this, some principles of cooperativism are based on the assumptions of humanized management, which has increasingly been constituted as a value and competitive differential for organizations. Considering these aspects, this study proposed to identify the interrelationships and applications of humanized management assumptions regarding the principles and practices of cooperativism, with a view to contributing to their development and to the development of credit cooperativism. The methodology used was bibliographic research, documentary research and interviews, from a case study in an agency of the Sicredi das Culturas cooperative RS/MG, located in the northwest region of Rio Grande do Sul. The results allowed to identify interrelationships of the cooperative strategies and practices with the assumptions of humanized management; similarities between the very assumptions of humanized management, allowing its segmentation into three essential purposes (well-being, productivity and integral performance); and proximity to these assumptions and their purposes with cooperative principles. Thus, it is concluded that humanized management has a significant interrelationship with cooperative principles and practices, contributing to the optimization of the fundamentals and actions that permeate the internal and external processes implemented in this scenario, constituting a differential value and competitiveness for the Sicredi agency considered in this study, for its respective cooperative and for the Sicredi system, in the cooperative and credit cooperative market, and society.

Keywords: Humanized management; Cooperative Principles; Credit Cooperativism.

GESTÃO HUMANIZADA APLICADA AOS PRINCÍPIOS E PRÁTICAS COOPERATIVISTAS: ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA SICREDI

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 onde 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).

Neste sentido, e considerando o mercado rentável e competitivo das instituições financeiras, as cooperativas de crédito assumem papel relevante no que condiz ao desenvolvimento. E procurando garantir a sua sustentabilidade perante o mercado e a sociedade, atuam como agentes institucionais que, *a priori*, buscam promover o desenvolvimento econômico e social em suas comunidades (SARTOR; KNUPPEL, 2016).

Paralelo a isto, alguns objetivos e princípios do cooperativismo estão alicerçados à gestão humanizada, constituída cada vez mais um como diferencial valorativo e competitivo para as organizações. Neste contexto, são promovidas ações de melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visando relações mais democráticas e justas, contribuindo para o desenvolvimento físico, emocional, intelectual e espiritual das pessoas (VERGARA; BRANCO, 2001), com foco na observação, liderança integral, estar presente, escuta empática, *feedback*, visão sistêmica, formação de equipes, planejamento, espiritualidade, gratidão e legado para a humanidade (FRANÇA, 2019) como pressupostos motivacionais para a concretização de atividades produtivas e de resultados positivos e eficazes nas organizações.

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 e aplicações dos pressupostos da gestão humanizada quanto aos princípios e práticas do cooperativismo, com vistas a contribuir para seu desenvolvimento e para o desenvolvimento do cooperativismo de crédito, a partir da análise de uma agência pertencente à cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

Na sequência, é apresentado o referencial teórico, em que são abordados os princípios do cooperativismo e as contribuições do cooperativismo e do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento, bem como a relevância da gestão humanizada enquanto estratégia de inovação e de otimização para o desenvolvimento organizacional e de que forma o cooperativismo e as cooperativas de crédito se inserem neste contexto. Em seguida, tem-se a metodologia. Após, são apresentados os resultados, destacando a inter-relação dos pressupostos de gestão humanizada com os princípios e práticas do cooperativismo e de que forma contribuem para o desenvolvimento neste cenário, no cooperativismo de crédito e na agência em estudo. Por fim, tem-se as considerações finais e as referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COOPERATIVISMO: PRINCÍPIOS E PRÁTICAS PARA O DESENVOLVIMENTO

No contexto competitivo e dinâmico em que estamos inseridos 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 em suas mais diversas dimensões e escalas, cabendo destacar o cooperativismo enquanto agente de desenvolvimento endógeno, econômico e social.

O desenvolvimento endógeno é um processo de crescimento econômico e de mudança estrutural, liderado pela comunidade local ao utilizar seu potencial de desenvolvimento, levando à melhoria do nível de vida da população; e os recursos que compõem este potencial podem ser econômicos, culturais, político-institucionais ou humanos (BARQUERO, 2002).

Neste entorno, 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.

Neste cenário, o desenvolvimento cooperativo promove o desenvolvimento de forma colaborativa e em cooperação entre instituições, lideranças e cidadãos, contribuindo para maximizar taxas de crescimento de renda; melhorar a distribuição de renda social e regional; elevar a qualidade de vida da população; aumentar a capacidade social e tecnológica de inserção competitiva; aumentar os investimentos em ciência e tecnologia; desenvolver programas de fomento, de capacitação e de 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, 2018), 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.

Sendo assim, 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 das pessoas que fazem 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.

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, 2018a). Os benefícios do cooperativismo de crédito como instrumento de desenvolvimento regional são evidenciados na medida em que este ramo causa o impacto econômico gerado pelo aproveitamento das economias nos locais de origem, através de uma intermediação financeira cooperativa (FRANCISCO *et al.*, 2009), tendo ainda um papel significativo para o desenvolvimento social proporcionando a democratização do crédito e a desconcentração de renda (SARTOR; KNUPPEL, 2016). O cooperativismo de crédito 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 (2018):

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, através das mais diversas estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7) Interesse pela Comunidade: As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades através de 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, requer-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 e 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 competitivo e valorativo perante o mercado e a sociedade.

Diante deste contexto, o cooperativismo e o cooperativismo de crédito constituem-se como objeto de estudo relevante, não apenas pela sua representatividade territorial, como também pela proximidade dos princípios cooperativistas com os pressupostos da gestão humanizada e pelas possíveis contribuições da gestão humanizada na minimização de conflitos característicos do cenário cooperativista e do cooperativismo de crédito, onde a exigência em produtividade para o alcance de metas é significativa e constante.

2.2 GESTÃO HUMANIZADA: INOVAÇÃO VALORATIVA E COMPETITIVA

O ambiente mercadológico está cada vez mais competitivo e, diante deste cenário, mudanças e adaptações estratégicas fazem parte dos desafios e do cotidiano das organizações,

de modo a garantir vantagens sustentáveis (WHITTINGTON, 2002) para as mais variadas organizações e instituições, procurando contemplar seus *stakeholders* e ambientes de atuação.

Considerando, ainda, a alteração das condições ambientais, mudam os recursos essenciais para garantir tanto a sobrevivência quanto a *performance* das organizações (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). E a antecipação dessas transformações no portfólio de recursos é que garante às empresas a possibilidade de continuação da vantagem competitiva, com enfoque na flexibilidade e na criatividade como atributos organizacionais relevantes.

Neste cenário de gestão estratégica – aliada aos processos de inovação no interior das organizações – desenvolver o potencial humano e construir organizações humanizadas torna-se um diferencial de competitividade e de sustentabilidade de empresas que pretendem destacar-se e contribuir com o mercado e com a sociedade, valorizando a construção integral do homem pela sociedade e da sociedade pelo homem (VERGARA; BRANCO, 2001).

Superando o modelo mecanicista que nos fez entender as empresas como máquinas e os humanos como recursos e peças da engrenagem, devemos, a partir do paradigma da complexidade, entendê-las como organismos vivos, nas quais as pessoas são as suas células vitais. Nesse sentido, toda organização tem as mesmas dimensões e necessidades dos seres vivos. Empresas existem para gerar valor, sendo esta a razão de ser de qualquer negócio e, a partir disso, o papel das atividades humanas nas empresas envolve todo um perfil capaz de trazer dinamismo, inteligência e criatividade para os resultados organizacionais (DIAS, 2004).

Em empresas prestadoras de serviços – em que o contato interpessoal impacta diretamente na satisfação e, conseqüentemente, na adesão de clientes – a gestão humanizada constitui-se como ferramenta estratégica indispensável. E em instituições cooperativas, a implementação deste tipo de gestão faz ainda mais sentido frente aos princípios socioeconômicos que regem os objetivos e as estratégias do cooperativismo (OCB, 2018b).

A gestão humanizada tem seus elementos constitutivos a partir de teorias da administração e da psicologia comportamental. Porém, sua base constitui-se principalmente de fatores observados no cotidiano das organizações, no que condiz às relações interpessoais dos colaboradores, à ação da liderança gestora, à formação de equipes e ao comprometimento de todos os envolvidos no processo organizacional de busca por melhores resultados. A partir daí, França (2019) elenca os pressupostos fundamentais da gestão humanizada, a seguir.

1) Observação: Observação da realidade organizacional, quanto ao estabelecimento das relações interpessoais na empresa, como está instalada a cultura e a dinâmica organizacional, permitindo construir um diagnóstico para fins de otimizar as relações interpessoais, a valorização do colaborador e o cuidado com os espaços coletivos.

2) Liderança Integral: É a partir das atitudes, dos comportamentos e das concepções do líder/gestor que se emana uma nova visão, bem como a busca constante pela vivência dos valores humanos, sendo o gestor o grande responsável pelo funcionamento, consolidação de boas equipes e resultados obtidos na organização.

3) Estar Presente: O papel presente do gestor implica em relações interpessoais de qualidade, priorizando o momento de contato, diálogo e atenção destinada a cada profissional, individualmente ou em grupo, implicando na manifestação de que o outro (indivíduo) é importante como pessoa singular, independente de cargo ou função.

4) Escuta Empática: Tem um papel muito importante na comunicação organizacional, sendo a chave para a paz e sinergia. Afinal, uma das maiores necessidades do ser humano é ser valorizado, compreendido e sentir-se amado, e quando a escuta empática é vivenciada, cria-se uma atmosfera psicológica favorável à resolução do problema.

5) Feedback: Essencial para o crescimento e aprendizagem das pessoas e equipes, o *feedback* pode ser de reforço – informando o que foi bem realizado, reforçando o comportamento da ação positiva – ou desenvolvimento – enfocando esta necessidade e dando continuidade ao processo de aprendizagem para chegar ao resultado esperado.

6) Visão Sistêmica: Cada vez mais são necessárias a formação e ação da gestão voltadas para a visão da complexidade que, unidas a práticas humanizadas, contribuem para a melhoria do clima na empresa, impactando positivamente nos resultados.

7) Formação de Equipes: Objetiva-se desenvolver equipes que possam lidar com os desafios da mudança e complexidade, na busca pelo comprometimento com o trabalho e com a alta performance, criando e favorecendo um clima de sinergia, a partir do exercício da tolerância e outros valores humanos fundamentais na relação interpessoal.

8) Planejamento: Com a cultura do imediatismo, o planejamento torna-se instrumento desafiador a ser construído, executado, monitorado e ter sua relevância estratégica, contribuindo para a otimização do tempo e para o desenvolvimento organizacional.

9) Espiritualidade: A espiritualidade compreende um todo maior. Passou a ter relevância no ambiente organizacional, pois fomenta nas pessoas um agir autêntico combinado aos valores humanos, proporcionando maior estabilidade psíquica e física.

10) Gratidão: Como o exercício da gestão, além de inspirar e influenciar pessoas, consiste em preservar os relacionamentos, a base do valor da gratidão é essencial para esse fortalecimento, deixando no outro uma marca positiva e constituindo-se como a base para a satisfação humana no que se refere ao âmbito dos negócios e da vida.

11) Legado para a Humanidade: A gestão humanizada e o exercício da liderança integral constituem-se como a marca deixada nas pessoas e nas organizações, que deve ser coerente com um legado humanista que vá além dos espaços internos de trabalho, impactando positivamente na vida dos colaboradores, na sociedade e no mundo.

Assim, uma vez que a governança corporativa é definida como um conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho das empresas ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas, facilitando o acesso às informações e ao capital, melhorando o modelo de gestão (OLIVEIRA, 2015); a gestão humanizada constitui-se como ferramenta de otimização e melhoria dos processos de governança corporativa para as diversas tipologias de organizações e instituições, incluindo também as cooperativas.

A cooperativa não é viável sem sustentabilidade econômica e não faz sentido sem sustentabilidade social (OCB, 2018b). Considera-se, assim, as relações entre as necessidades da cooperativa, os incentivos para a cooperação e o comportamento dos cooperados em relação à cooperativa e sua gestão; bem como os indicadores econômicos e sociais quanto ao comportamento da cooperativa e seus princípios, à competitividade do mercado e ao desenvolvimento dos associados e da comunidade (SARTOR; KNUPPEL, 2016).

Considerando o equilíbrio entre indicadores econômicos e sociais como medida de desempenho das cooperativas e que, segundo Porter e Kramer (2005), as empresas criam valor econômico através do valor social, a busca pelo desenvolvimento através da gestão humanizada, torna-se relevante neste ramo. Ou seja, os princípios e estratégias da gestão humanizada, se bem planejados e implementados, podem colaborar para suprir as diferentes demandas através de transformações positivas no comportamento dos indivíduos, nas relações interpessoais e no aumento da produtividade e da qualidade dos serviços prestados nas cooperativas, contribuindo para um efetivo desenvolvimento, em nível territorial.

3 METODOLOGIA

A pesquisa referente a este estudo classifica-se como social e de abordagem qualitativa. 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). Qualitativa, na medida em que buscou aprofundar-se no mundo dos significados (MINAYO, 2016), utilizando uma metodologia não-estruturada, proporcionando

insights e, também, 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, 2001). 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.

A coleta de dados do estudo foi realizada em 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 pressupostos 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 para o desenvolvimento territorial e a importância da gestão humanizada para o desenvolvimento organizacional; para a análise e interpretação dos dados e para se chegar aos resultados, os fundamentos teóricos envolvendo os princípios do cooperativismo e os pressupostos da gestão humanizada foram inter-relacionados com os dados coletados.

4. GESTÃO HUMANIZADA E COOPERATIVISMO: INTER-RELAÇÕES

4.1 GESTÃO HUMANIZADA E BEM-ESTAR NO COOPERATIVISMO

Alguns pressupostos remetem à proximidade da gestão humanizada com a dimensão social (PORTER; KRAMER, 2005), através da relevância das práticas de gestão humanizada para o desenvolvimento emocional e espiritual (VERGARA; BRANCO, 2001) de gestores, de colaboradores e de associados, considerando suas percepções, bem como seus perfis e contextos. São os pressupostos do estar presente, espiritualidade, escuta empática e gratidão.

Referente ao pressuposto do **estar presente**, foram elencadas principalmente “o relacionamento, a credibilidade e a confiança entre gestor e colaborador e entre colaborador e associado” (Gerente Geral), refletindo na transparência e no grau de abertura que permeiam as relações estabelecidas entre estes públicos. E mesmo com a ascensão tecnológica que trouxe à tona o autoatendimento e as plataformas e as contas digitais, “o associado – seja ele urbano, agro ou PJ – valoriza muito a presença física, a visita do colaborador até o estabelecimento comercial dele, até a residência, até a sua propriedade” (Gerente Geral).

São destacadas, ainda, a participação efetiva do colaborador e do associado em processos, decisões e estratégias voltadas ao cooperativismo. “O colaborador está sempre aberto a trocar, a trazer sugestões de melhoria 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 mensais ou bimestrais, realizadas nas agências e comunidades *“quando o Sicredi quer inovar ou propor algo, fazendo o associado sentir-se importante”* (Gerente Geral).

A **espiritualidade** está enraizada no Sicredi. Segundo pesquisa realizada com colaboradores de empresas, pela Revista VOCÊ S/A e que premia as empresas destaque nas categorias de gestão de pessoas e de ambiente organizacional, o Sicredi está, pelo oitavo 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*, 2018).

O clima organizacional está muito associado à espiritualidade: *“precisamos entregar resultado, mas precisamos agregar qualidade de vida e bem-estar”* (Gerente Geral). Neste sentido, *“o Sicredi trabalha bem forte para preservar o bem-estar do colaborador”* (Assistente de Pessoa Jurídica); *“Sicredi e gestão tentam proporcionar o melhor ambiente”* (Caixa), *“nessa agência, as pessoas se relacionam muito bem”* (Gerente de Pessoa Física).

Na agência analisada, destacam-se as práticas de gestão humanizada voltadas ao colaborador na busca pelo bom relacionamento em equipe (VERGARA; BRANCO, 2001). Para tanto, os gestores organizam encontros periódicos valorizando o diálogo, interação, autoconhecimento e conhecimento das históricas, experiências de vida e pontos de vista de cada colaborador, promovendo a compreensão e o respeito pelas diversidades de cada um. *“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 pelo trabalho em equipe também resulta da espiritualidade. *“Dividimos o conhecimento, ajudamos um ao outro”* (Gerente de Pessoa Física), *“a gente se ajuda muito”* (Caixa), *“temos uma interação muito boa”* (Gerente Geral).

A **escuta empática** também costuma ser exercitada na agência, entre gestor e colaborador, e deste com o associado. Nos encontros periódicos realizados com os colaboradores, os gestores colocam-se dispostos a ouvir suas sugestões de melhoria e perspectivas profissionais e pessoais. Além disso, *“buscamos entender o momento do colaborador e sempre que ele sente necessidade de conversar, estamos disponíveis”* (Gerente Geral). Conforme a atendente do caixa: *“nós vemos eles se importando com a gente”*.

Considerando os associados como donos do negócio, cabe destacar a postura empática de gestores e colaboradores, consolidada através de uma consultoria cooperativa com vistas a proporcionar atendimento diferenciado e direcionado às demandas dos associados, em contraste com demais instituições financeiras em que o cliente não passa de mecanismo para alcance de resultados: *“nosso colaborador está sendo treinado para identificar necessidades do associado e existe a compreensão com aquela pessoa, tanto que os associados repetem: o relacionamento com vocês é a principal marca que faz eu ter conta em uma cooperativa”*.

Assim, perfis diferenciados requerem 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), *“tenho que mudar minha postura, desacelerar, falar com palavras mais simples”*. Neste contexto, entender as limitações do outro é fundamental *“vamos até onde o associado pode ir”* (Gerente de Agronegócio).

Outro pressuposto que se aproxima da espiritualidade é a **gratidão**, por sua vez, vinculada ao reconhecimento e 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).

Portanto, com base nas práticas cooperativistas voltadas ao bem-estar dos indivíduos e segmentos do cooperativismo, evidencia-se uma proximidade maior destes pressupostos da gestão humanizada com o princípio cooperativista da **intercooperação** – uma vez que a otimização dos relacionamentos e do clima organizacional resultam do trabalho em equipe, bem como das contribuições conjuntas características destas práticas implementadas.

4.2 GESTÃO HUMANIZADA E PRODUTIVIDADE NO COOPERATIVISMO

Os quatro pressupostos humanizadores, anteriormente mencionados, contribuem para as relações interpessoais e para o clima organizacional e, por consequência, para a produtividade e para os resultados da cooperativa e da agência, conforme afirmam os entrevistados: “*o clima melhora, o atendimento melhora, os resultados melhoram*” (Gerente de Agronegócio), “*bem atendidas, as empresas gerarão mais empregos e os empresários estarão mais tranquilos para tratar bem seus funcionários*” (Assistente de Pessoa Jurídica).

Contudo, uma vez que os cooperados destacam a melhoria da produtividade e da qualidade da prestação de serviços como decorrentes não apenas do bem-estar, mas também do desenvolvimento dos indivíduos (DIAS, 2004; VERGARA; BRANCO, 2001); a formação de equipes e o *feedback* constituem-se como pressupostos da gestão humanizada, implementados em algumas práticas da agência em estudo e que estão direcionados ao bem-estar intelectual (DIAS, 2004) e, portanto, à produtividade do gestor e do colaborador, contribuindo para o alcance de metas e para a melhoria dos resultados no cooperativismo.

Quanto à **formação de equipes**, destaca-se o investimento no capital intelectual. Desta forma, muitas práticas estão atreladas à formação e qualificação do gestor e do colaborador. “*O Sicredi investe muito em capacitações para que o gestor esteja preparado para ter essa proximidade com o 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), cabendo destacar também os incentivos financeiros para estudos acadêmicos e realização de cursos e treinamentos. Atendendo também à inter-relação deste pressuposto ao da visão sistêmica, “*existe uma preocupação em nivelar gestores e colaboradores, sendo que a agência implementa sua equipe com pessoas que tenham características semelhantes entre si*” (Gerente Geral).

Paralelo à formação das equipes, tem-se também o **feedback**, que parte dos gestores, dos colaboradores e dos associados. Em relação aos gestores, o *feedback* direcionado aos colaboradores é uma constante na agência pesquisada, caracterizado pela transparência quanto ao formato de gestão, com destaque para a qualidade do trabalho e para a evolução de cada colaborador, promovendo uma comunicação clara e transparente das consequências do seu engajamento para o alcance dos resultados almejados. “*Trazemos o colaborador para próximo, fazendo com que olhe aquilo que evoluiu, aquilo que pode melhorar e desenvolver, que ele saiba o porquê está fazendo isso, quais as consequências*” (Gerente Geral).

Quanto ao *feedback* concedido pelos colaboradores, o clima organizacional (DIAS, 2004) – que tem um responsável (colaborador ou gerente de negócios) por agência – é avaliado a cada dois anos através de questionários. Referente aos associados, são realizadas pesquisas de satisfação sobre as ações desenvolvidas. Pois “*existe preocupação de entendimento e de compreensão com o associado pelo fato dele ser dono*” (Gerente Geral).

Sendo assim, tais pressupostos estão em conformidade com o princípio cooperativista da **educação, formação e informação**, na medida em que as práticas cooperativistas evidenciadas neste quesito buscam promover a educação e formação dos cooperados, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das cooperativas.

4.3 GESTÃO HUMANIZADA E A RAZÃO DE SER DO COOPERATIVISMO

Na inter-relação entre o bem-estar e o desenvolvimento – finalidades essenciais da gestão humanizada – encontram-se os pressupostos da observação, do planejamento, da visão sistêmica, da liderança integral e do legado para a humanidade. Tais pressupostos constituem-se como estratégias e ações fundamentais para a elaboração e concretização dos objetivos socioeconômicos do cooperativismo, com o intuito de transcorrer o contexto interno dos

ambientes de trabalho e alcançar também as comunidades, visando o bem comum social.

Assim, a **observação** de fatores internos e externos, realizada geralmente pelos gestores, é prática constante nas agências Sicredi, inclusive, na agência em análise. Tais observações – por buscarem otimizar estratégias e ações com o intuito de obter resultados assertivos, positivos e eficazes – são essenciais na construção de outro pressuposto da gestão humanizada: o **planejamento** do sistema e das agências. “*Sem dúvida, construímos o formato de trabalho e as ações a serem realizadas para alcançar aquele objetivo*” (Gerente Geral), “*muitas vezes temos que parar, pensar e definir de que maneira agiremos*” (Gerente de Agronegócio), “*existe todo um planejamento e cuidado nas ações realizadas*” (Associado).

No que condiz aos fatores internos, “*o clima organizacional é uma das ferramentas trabalhadas periodicamente no sistema, como indicador de como estão as situações*” (Gerente Geral). Quanto aos fatores externos, são consideradas as transformações ocorridas em contexto mais amplo que podem vir a impactar nos processos organizacionais.

Um importante aspecto externo foi a mudança de público-alvo do sistema Sicredi e suas implicações. Devido às transformações sociais, demográficas e tecnológicas nos últimos anos, a partir de 2004, o Sicredi passa por um reposicionamento estratégico deixando de ser cooperativa rural para ser cooperativa de livre admissão e, anos depois, implementa a segmentação de associados, visando atender a todos e a cada uma de suas demandas e necessidades, estratégia esta que segue até o momento recente. Desta forma, além da carteira de clientes de pessoas jurídicas, o Sicredi e suas agências passam a considerar a agregação de um público mais jovem e urbano à sua carteira de clientes, até então exclusivamente rural e com idade média superior. Soma-se a isto a reagregação do pequeno produtor aos associados.

A própria gestão humanizada resultou do olhar dos gestores para o que vinha acontecendo no contexto externo. Em função das transformações que acarretaram a valorização das dimensões sociais nos últimos anos, da demanda de melhorias nos ambientes de trabalho e da institucionalização de leis de gestão humanizada, é que a gestão humanizada começou, de fato, a ser implementada nas organizações, cooperativas e no sistema Sicredi.

Na base estrutural do planejamento estratégico, elaborado e implementado pelas agências, cooperativas e, portanto, pelo sistema Sicredi, encontra-se o pressuposto da **visão sistêmica**, uma vez que as práticas realizadas buscam otimizar um dos objetivos principais do cooperativismo: entregar a missão a todos os seus públicos, procurando contemplar todos os *stakeholders*. Desta forma, “*a meta não é proporcionada para o indivíduo, mas sim para a agência*” (Caixa), “*o Sicredi trabalha como um sistema, atingindo todos os públicos*” (Gerente Geral) e “*somos uma cooperativa que investe na comunidade local, fazendo um giro na economia local e fazendo com que a comunidade cresça*” (Gerente de Agronegócio).

Em prol de uma visão sistêmica, as organizações precisam contar com uma **liderança integral**, pressuposto também evidenciado no *locus* de investigação, na medida em que valoriza os diversos esforços dos gestores, bem como seu direcionamento e acompanhamento onipresente para a otimização dos processos cooperativistas. Segundo o associado da agência, a gestão parte, muitas vezes, do perfil integral do gestor: “*os gestores trabalham para o cooperativismo e trazem isso para nosso trabalho, nos desenvolvendo e fazendo com que tenhamos uma visão do associado diferente de outra instituição*” (Gerente de Agronegócio).

Considerando, ainda, a relevância das ações internas refletidas em escalas mais amplas, o Sicredi tem muito presente o pressuposto do **legado para a humanidade**, sendo reconhecido por suas ações comunitárias de sustentabilidade. “*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 analisada participa é o Programa Empreender para Transformar que, segundo informações do Relatório do Sicredi das Culturas RS/MG (2017), visa fomentar ações sustentáveis para os diversos setores na área de atuação desta cooperativa, por meio da distribuição de recursos voltados

para a viabilização de projetos educacionais, culturais, esportivos e de sustentabilidade.

Assim, a partir das práticas cooperativistas identificadas na agência Sicredi em estudo, com vistas a tornar o cooperativismo de crédito referência competitiva, mas principalmente valorativa perante o mercado e a sociedade, abrangendo todos os *stakeholders* em prol de um contexto maior; percebe-se o vínculo dos pressupostos da gestão humanizada referenciados neste contexto com o princípios cooperativistas da **gestão democrática** – que considera a participação ativa dos membros cooperativistas na formulação das políticas e na tomada de decisões – e do **interesse pela comunidade** – com destaque para estratégias e ações voltadas para as demandas coletivas, visando o bem comum, assim como a transformação positiva e o desenvolvimento da sociedade e de todos os agentes e atores envolvidos neste processo.

5 CONCLUSÃO

Considerando 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 cumpriu com os objetivos de identificar as inter-relações e aplicações dos pressupostos da gestão humanizada quanto aos princípios e práticas do cooperativismo, com vistas a contribuir para seu desenvolvimento e para o desenvolvimento do cooperativismo de crédito, a partir da análise de uma agência pertencente à cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

Com base nos aspectos apresentados a partir das entrevistas realizadas, constata-se que as estratégias e as práticas cooperativistas – mencionadas pelos respondentes e implementadas cotidianamente na agência Sicredi analisada neste estudo – estão inter-relacionadas a todos os pressupostos referenciados por França (2019) como constituintes da gestão humanizada.

Foram evidenciadas, ainda, similaridades entre os próprios pressupostos da gestão humanizada, permitindo a sua segmentação em três finalidades essenciais – bem-estar, produtividade e atuação integral – quanto às suas contribuições para o desenvolvimento social e econômico da agência em análise, do cooperativismo, bem como do sistema Sicredi.

E em complemento às similaridades entre os pressupostos da gestão humanizada e às estratégias e práticas implementadas na unidade de análise; também foram identificadas proximidades destes pressupostos e de suas finalidades essenciais com alguns dos princípios fundamentais que regem as atividades do cooperativismo – tais como intercooperação; educação, formação e informação; gestão democrática e interesse pela comunidade – reafirmando uma coerência entre discurso e prática na gestão cooperativista, permeados pela gestão humanizada como estratégia inovadora e, ao mesmo tempo, eficaz neste contexto.

Desta forma, conclui-se que a gestão humanizada tem uma significativa inter-relação com os princípios e com práticas cooperativistas e, de fato, contribui para a otimização dos fundamentos e das ações que permeiam os processos internos e externos implementados neste cenário, constituindo-se como um diferencial valorativo e competitivo para a agência Sicredi considerada neste estudo, para a sua respectiva cooperativa e para o sistema Sicredi, perante o mercado do cooperativismo e do cooperativismo de crédito, e a sociedade. Ou seja, suas estratégias e práticas impactam amplamente, pois permitem ao Sicredi – conforme relatório da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG (2017) – cumprir com sua missão de, como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para melhorar a qualidade de vida dos associados e da sociedade.

Destaca-se, ainda, as contribuições teóricas e práticas deste estudo quanto a abordagens relacionadas à gestão humanizada e ao cooperativismo; 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 no âmbito de análise.

Contudo, embora o objetivo do estudo tenha sido alcançado, os dados coletados restringiram-se a este *locus* de investigação e às percepções de alguns respondentes, não tendo sido consideradas abordagens mais amplas que permitissem resultados concretos em um contexto de análise maior. Desta forma, com a finalidade de complementar o estudo, sugere-se estudos de caso ou multicaso sobre a aplicabilidade da gestão humanizada em outras agências Sicredi, outras cooperativas de crédito, inclusive, em instituições financeiras, abrangendo diversas escalas territoriais. E para contribuir com novas perspectivas, indica-se a realização de estudos sobre a temática aqui abordada em outros tipos de cooperativas.

REFERÊNCIAS

BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Trad. Ricardo Brinco. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2002.

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. 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em: 19 nov. 2018.

BÜTTENBENDER, P. L. Desenvolvimento cooperativo. In: GRIEBELER, M. P. D.; RIEDL M. (org.). **Dicionário de Desenvolvimento Regional e temas correlatos**. Uruguaiana: Conceito, 2017.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, New Series, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.

DIAS, M. O desafio da gestão de pessoas diante da necessidade de conciliação entre competitividade e humanização. **Revista de Administração da UNIMEP – RAU**, v. 2, n. 2, p. 66-76, mai./ago. 2004.

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 eletrônicos [...]**. 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: Ed. Unijuí, 2012.

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

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

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

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo: gerando trabalho e emprego.** Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/noticia/21082/cooperativismo-gerando-trabalho-e-emprego>. Acesso em: 19 nov. 2018a.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **O que é cooperativismo.** Disponível em: <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em: 19 nov. 2018b.

OLIVEIRA, D. P. R. **Governança corporativa na prática:** integrando acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva na geração de resultados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

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: 18 nov. 2018.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. In: RODRIGUEZ, M. V. R (org.). **Ética e responsabilidade social nas empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, p. 1-17, jan./fev. 2011.

SARTOR, C. R.; KNUPPEL, M. A. As relações entre o econômico e o social no cooperativismo: algumas reflexões. **Publica Cresol**, p. 1-11. 2016.

SICREDI. **Sicredi está entre as 150 Melhores Empresas para Trabalhar pelo oitavo ano consecutivo.** 2018. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/noticia/sicredi-recebe-premio-melhores-empresas-para-trabalhar>. Acesso em: 19 Nov. 2018.

SICREDI DAS CULTURAS RS. **Relatório.** 2017.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.