

Gestão por Propósito:
Contribuições para a Sustentabilidade em Agências de Crédito Cooperativo

Management by Purpose:
Contributions to Sustainability in Cooperative Credit Agencies

Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen

Doutoranda em Desenvolvimento Regional. Bolsista Prosuc/Capes. UNIJUÍ/RS

Daniel Knebel Baggio

Doutor em Contabilidade e Finanças. Professor Doutor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional. UNIJUÍ/RS

Pedro Luís Büttendbender – UNIJUÍ/RS

Doutor em Administração. Professor Doutor do Curso de Administração – UNIJUÍ/RS

RESUMO

O cooperativismo e o cooperativismo de crédito assumem relevância fundamental para o desenvolvimento territorial. Neste contexto, emerge a importância de modelos de gestão cada vez mais flexíveis, inovadores e transformadores, assim como a gestão por propósito como modelo de gestão valorativo para as organizações e territórios. Deste modo, este trabalho propôs investigar como a gestão por propósito se configura no cenário do cooperativismo de crédito. Utilizou-se como metodologia pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas com gestores de três agências de crédito, atuantes em um município do noroeste do Rio Grande do Sul. A pesquisa identificou que a gestão por propósito acontece nas agências analisadas, resultando de um modelo de gestão mais consciente, recentemente implementado. Conclui-se que a gestão por propósito se constitui como um modelo de gestão inovador transformador, valorativo e que contribui para a sustentabilidade dos locais de investigação e seus agentes, agregando também ao cooperativismo de crédito, ao cooperativismo e à sociedade.

Palavras-chave: Cooperativismo. Desenvolvimento. Gestão por propósito. Sustentabilidade.

ABSTRACT

Cooperatives and credit cooperatives are of fundamental importance for territorial development. In this context, the importance of increasingly flexible, innovative and transforming management models emerges, as well as management by purpose as a valuable management model for organizations and territories. Thus, this work proposed to investigate how management by purpose is configured in the scenario of credit cooperatives. The methodology used was bibliographic research, documentary research and interviews with managers from three credit agencies, operating in a municipality in the northwest of Rio Grande do Sul. The research identified that management by purpose happens in the analyzed agencies, resulting from a model of more conscious management, recently implemented. We conclude that management by purpose is an innovative, transformative and valuable management model that contributes to the sustainability of research sites and their agents, also adding to credit cooperatives, cooperatives and society.

Keywords: Cooperativism. Development. Management by purpose. Sustainability.

1 Introdução

Nas dinâmicas institucionais de atuação, as cooperativas têm assumido um papel cada vez mais relevante quando se trata de desenvolvimento territorial. 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).

Neste contexto, cabe destacar a relevância das cooperativas de crédito, tanto pela sua representatividade territorial (OCB, 2018), como também pela identificação de benefícios inerentes a este ramo do cooperativismo, tais como o aproveitamento das economias locais (FONSECA *et al.*, 2009), a democratização do crédito e a desconcentração de renda (SARTOR; KNUPPEL, 2016), favorecendo o efeito multiplicador dos investimentos em nível territorial.

Em paralelo, são evidenciados modelos de gestão alicerçados cada vez mais em estratégias flexíveis, inovadoras, transformadoras, resgatando valores conscientes, humanos e sistêmicos, caracterizando um novo momento para os cenários da governança, impactando nas organizações e em suas dinâmicas internas e externas (BARRETT, 2017; LALOUX, 2017).

Também, neste cenário de complexidade, de reinvenção organizacional e de resgate dos valores humanos, a gestão por propósito se constitui como um modelo de gestão promissor e valorativo, na medida em que contribui positivamente para as organizações, seus agentes envolvidos, assim como para as comunidades e territórios (MACKEY; SISODIA, 2018).

Portanto, considerando a relevância do cooperativismo e do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento socioeconômico territorial; a ascensão de modelos de gestão flexíveis, inovadores e transformadores; e a gestão por propósito como modelo de gestão valorativo para as organizações e seus agentes, este trabalho busca investigar como a gestão por propósito se configura no cenário do cooperativismo de crédito, a partir da análise de três agências pertencentes a uma cooperativa de crédito da região noroeste do Rio Grande do Sul.

Na sequência do trabalho é abordado o referencial teórico, incluindo os contextos e atuações do cooperativismo e do cooperativismo de crédito, perspectivas e reflexões acerca dos modelos de gestão vigentes e a gestão por propósito enquanto diferencial valorativo organizacional e territorial. Em seguida, tem-se a metodologia. Após, são apresentados os resultados e discussão, incluindo o propósito humano, assim como as práticas engajadas e conscientes, implementados nas agências de crédito cooperativo analisadas. Por fim, tem-se as considerações finais, em como as referências utilizadas para o embasamento do estudo.

2 Referencial Teórico

2.1 Cooperativismo e Cooperativismo de Crédito: Contextos e Atuações

O desenvolvimento cooperativo consta na essência das instituições cooperativas. De acordo com a Lei Federal nº 5.764/1971 (BRASIL, 2021), 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, também, participam da gestão do negócio – possibilitando a conjunção dos capitais social, financeiro e humano.

Conforme o Anuário Brasileiro do Cooperativismo (2020), em nível mundial, são 2,6 milhões de cooperativas, mais de 4 bilhões de pessoas envolvidas com o cooperativismo, pelo menos 12% da população são cooperadas de qualquer uma das três milhões de cooperativas existentes e as 300 maiores cooperativas atuam em 100 países, congregam 1 bilhão de pessoas, faturam 2,1 trilhões de dólares e empregam 280 milhões de pessoas (10% da população).

No Brasil, nos últimos oito anos, o número de pessoas que se uniram ao cooperativismo cresceu 62% e os empregos aumentaram 43%. Também, de cada 10 brasileiros, quatro conhecem o cooperativismo e de cada 10 parlamentares do Congresso Nacional, 7,5 têm visão positiva do setor que soma R\$ 351,4 bilhões em ativos totais. Ainda, conforme informações do relatório Expressão do Cooperativismo Gaúcho (2020), são 6,8 mil instituições cooperativas, 14,6 milhões de associados e 425,3 mil empregos gerados no território nacional.

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, como também para toda a sociedade.

O cooperativismo arquiteta-se, portanto, como um 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).

Deste modo, 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 cooperativa; desenvolver programas de fomento, capacitação e integração; identificar potencialidades locais/regionais; executar programas estratégicos de desenvolvimento de inovação; bem como fortalecer e ampliar tecnologias de informação e conhecimento (BÜTTENBENDER, 2017).

Neste contexto, as cooperativas de crédito assumem papel relevante no desenvolvimento. Segundo o Relatório Expressão do Cooperativismo Gaúcho (2020), 21 das 300 maiores cooperativas do mundo são do ramo de crédito. Informações do Anuário Brasileiro de Cooperativismo (2020) apontam que 34% dos brasileiros se relacionam com as cooperativas de crédito. São 909 cooperativas, 9,8 milhões de cooperados e 67,3 mil empregados no Brasil. Em participação de mercado, 10% do crédito tomado pelo pequeno negócio provém das cooperativas, que fornecem cerca de 20% de todo crédito não consignado no país.

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 (FONSECA *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.

Buscando reafirmar o seu posicionamento, bem como garantir a sua sustentabilidade, as instituições cooperativas estão revendo seus modelos de governança, buscando promover estratégias e práticas que se aproximem cada vez mais dos princípios cooperativistas. Princípios estes que refletem uma postura equitativa entre diversos agentes organizacionais, devendo ser utilizados para colocar em prática os valores das cooperativas como linhas orientadoras de suas práticas. Portanto, a partir de novas propostas de governança, requer-se que as características do contexto, as decisões tomadas e as práticas implementadas estejam alinhadas com o discurso, e mais ainda, que agreguem novas perspectivas para o cenário e ramos do cooperativismo.

2.2 Modelos de Gestão em Tempos de Complexidade: Reflexões e Perspectivas

Mudanças e adaptações estratégicas têm feito parte dos desafios das organizações, com o objetivo de lhes garantir vantagens sustentáveis, a fim de contemplar seus *stakeholders* e seus ambientes de atuação (WHITTINGTON, 2002). Em meio a este contexto, a sustentabilidade empresarial é fortalecida quando as estratégias e ações contribuem para a melhoria do ambiente econômico, social e institucional dos territórios, onde a atividade produtiva ocorre e onde os produtos e serviços são comercializados, uma vez que o ambiente afeta os efeitos da introdução de inovações, assim como os resultados dos investimentos (PORTER; KRAMER, 2011).

Neste cenário de constantes transformações das dinâmicas territoriais de desenvolvimento e em uma economia onde a inovação é elemento essencial de sustentabilidade (TIDD; BESSANT, 2015), estratégias surgem como alternativas para transformar os contextos, articulações e processos, a fim de construir e implementar vantagens sustentáveis para as organizações e territórios, refletidas por meio de mudanças efetivas nos modelos de governança.

Uma vez que a governança é definida como o conjunto de estratégias e 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, e melhorando o modelo de gestão (OLIVEIRA, 2015); no centro da sustentabilidade, as organizações precisam reinventar-se continuamente, em busca de estratégias e modelos eficazes de gestão.

Considerando tal realidade, destaca-se a Teoria da Complexidade, como resposta às transformações e às demandas globais latentes, e em contraposição ao paradigma da simplicidade – que teve início com as teorias e escolas clássicas da administração (a partir de Taylor, Ford e Fayol), sendo reafirmado também pela Teoria da Burocracia, caracterizando-se como um modelo de gestão mecanicista, fragmentado, fechado, centralizado e hierarquizado.

Superando, portanto, o modelo mecanicista que trata empresas como máquinas e humanos como peças da engrenagem, deve-se, a partir do paradigma da complexidade, procurar entendê-las como organismos vivos, pelos quais as pessoas e suas percepções e inter-relações constituem-se como células vitais para o desenvolvimento organizacional e da sociedade.

Assim, o paradigma da complexidade fundamenta uma abordagem mais humanizada; sistêmica; integradora e descentralizadora; que valoriza a criatividade; autonomia, autorregulação e autoaprendizado; diversidade e multiplicidade; aspectos qualitativos; flexibilização; e vê as incertezas como inerentes ao meta-sistema (TRACTENBERG, 1999).

Neste sentido, algumas organizações estão caminhando para outro patamar de gestão direcionado a graus elevados de autonomia, liberdade e flexibilidade (holocracia). Tais

organizações, denominadas organizações evolutivas *Teal*, fundamentam-se em três pilares: propósito vivo e claro, estruturas autogeridas por todos os indivíduos (sem hierarquias) e ambiente integral, ou seja, um lugar onde o indivíduo pode ser ele mesmo (LALOUX, 2017).

Em paralelo, os modelos de gestão estão cada vez mais voltados para pessoas e/ou para o ambiente, agregando valores, além da maximização do retorno financeiro, promovendo a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, a construção de relações mais democráticas e justas, a mitigação das desigualdades e diferenças, contribuindo para o desenvolvimento das pessoas sob os mais diversos aspectos – físico, emocional, intelectual e espiritual – possibilitando a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias e o exercício da cidadania (VERGARA; BRANCO, 2001).

Considerando, portanto, que empresas conscientes criam valor econômico por meio do valor social (PORTER; KRAMER, 2005), a busca pelo desenvolvimento mediante estratégias e práticas mais humanizadas constitui-se como estratégia valorativa e sustentável para as organizações, instituições e territórios. Tais princípios e estratégias, se bem planejados e implementados, podem colaborar para suprir as diferentes demandas por meio de transformações positivas no comportamento dos indivíduos, relações interpessoais, aumento da produtividade e qualidade dos serviços prestados nas organizações, contribuindo para um efetivo desenvolvimento das organizações e de seus *stakeholders*, em seus ambientes internos e espaços mais amplos de atuação, incluindo suas comunidades e seus territórios de atuação.

Infere-se, portanto, que os principais avanços em termos de gestão ocorrerão frente ao conceito em expansão do que significa ser humano (LALOUX, 2017), em que a corrida dos lucros passa a ser substituída pela dos valores, com o papel das organizações de criar uma cultura baseada em princípios democráticos, evolução da consciência humana e necessidade de construir resiliência e boa vontade, sobressaindo-se a partir de um nível maior de complexidade.

É necessário, pois, uma profunda reflexão sobre as novas perspectivas de modelos de governança, alicerçadas em um novo paradigma nos cenários da gestão, na forma de uma mudança do “eu” para o “nós”, de “o que tem nisso para mim” para “o que é melhor para o bem comum” e de “ser o melhor do mundo” para “ser o melhor para o mundo” (BARRETT, 2017).

Assim, em tempos de complexidade, percebe-se a ascensão de um novo paradigma quanto aos modelos de gestão, alicerçado em estratégias flexíveis, inovadoras, transformadoras, que realmente agreguem para empresas, seus indivíduos e a sociedade, resgatando valores conscientes, humanos e sistêmicos, cabendo destacar a gestão por propósito nesse contexto.

2.3 Gestão Por Propósito: Diferencial Valorativo Organizacional e Territorial

Os modelos promissores de gestão organizacional cada vez mais orientam-se por organizações conscientes, humanizadas e regidas por paixão e por propósito, que buscam elevar sua performance para o patamar mais alto dos negócios, unindo engajamento e felicidade de todos os segmentos envolvidos, com resultados econômicos excelentes (KISLANSKY, 2018). Deste modo, esta emergente forma de gestão gera impacto, valor compartilhado, prosperidade e bem-estar, não apenas para as organizações e instituições em si, mas para todos os agentes envolvidos, contribuindo para elevar a humanidade (SISODIA; WOLFE; SHETH, 2019).

Assim, o propósito maior considera que empresas conscientes têm uma clara definição do porquê existem e de qual diferença desejam proporcionar ao mundo, compreendendo sua razão de ser e direcionando suas estratégias e ações para negócios que transcendam o lucro, (MACKEY; SISODIA, 2018), sendo o lucro uma consequência do propósito alcançado.

Propósito tem a ver com o porquê quer chegar lá. Propósito não é o seu objetivo, é o que move você para alcançá-lo. Propósito é a chama que mora dentro de você, que dá sentido para a sua vida. Propósito está diretamente associado ao senso de legado que você quer deixar para o mundo. Propósito é a declaração de como a empresa deseja contribuir para a humanidade. Propósito é a razão de ser da organização e sua verdadeira intenção como organismo vivo. O propósito revela o que o mundo perderia se a organização deixasse de existir (KISLANSKY, 2018, p. 35).

O propósito tem um impacto na identidade externa (reputação), ao mesmo tempo em que se relaciona com a realidade interna da organização (sua cultura). Por meio de um propósito evolutivo, uma empresa inspira, envolve e energiza suas dinâmicas e agentes, sendo o propósito maior classificado em quatro principais 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 (MACKEY; SISODIA, 2018).

A humanização é, portanto, o elemento que dá manutenção ao propósito elevado (BARRETT, 2017). E este busca promover inovações significativas e ideias visionárias, ajudando organizações a sobressaírem-se frente a contextos dinâmicos e turbulentos, além de promover o autoconhecimento organizacional: 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 pretende tornar esse mundo uma realidade (SANTARÉM, 2010).

Cabe destacar que os valores humanos são a essência do cooperativismo e dão identidade ao movimento, ao passo que as cooperativas apresentam, por natureza de responsabilidade social, a base dos princípios éticos de uma sociedade, inseridos na cultura e

nos processos organizacionais, na forma de valores e atitudes mais humanos (SAFANELLI *et al.*, 2011). Portanto, o movimento cooperativo é caracterizado por uma autodisciplina coletiva, oportunizando o desenvolvimento do ser humano nos níveis moral, social, cultural e intelectual.

Esse propósito cooperativo leva à autonomia e autogestão, em prol de um contexto e sentido maior. A possibilidade de contribuir para o desenvolvimento e transformações da realidade, buscando melhorar as condições de vida das populações, coloca o desafio de construir importantes espaços pelo entrelaçamento e integração das práticas de cooperação, como processos sociais de afirmação e emancipação de seus sujeitos (FRANTZ, 2012).

O cooperativismo oferece, portanto, a possibilidade de unir o ser humano e procurar sua autonomia em um quadro democrático, além de permitir o reconhecimento da solidariedade e da equidade e da liberdade (SILVA; SILVA, 2021). Para além de um espaço econômico, a cooperativa é uma escola humanista e que contribui para a formação e para a elevação dos cooperados como pessoas e como cidadãos (OURO-SALIM; BA; ROSALEM, 2018).

Do ponto de vista humano, o propósito maior do cooperativismo visa promover o senso de responsabilidade, solidariedade, auxílio mútuo, justiça social e a concretização da própria cidadania. Assim sendo, o trabalho e a educação, como atividades humanas, entrelaçam-se, constituindo um processo determinante para a formação social de uma sociedade e o propósito cooperativo se constitui, portanto, como um importante impulsionador dos objetivos cooperativos e da própria democracia, dentro e fora do sistema cooperativo (FRANTZ, 2012).

Com o intuito de realizar essa reconstrução social a partir da experiência humana, a gestão por propósito no contexto cooperativista busca melhorar a experiência pessoal e permanente do ser humano, convidando-o a refletir sobre as realidades culturais e sociais em que está constantemente imerso, para o bem de todos (OURO-SALIM; BA; ROSALEM, 2018).

Sob o viés da gestão por propósito, as estratégias passam a ter preocupações voltadas tanto à essência do ser humano e às suas relações consigo e com outros, como também na sua relação com o mundo em que vive, remetendo à origem de sua existência. Cada vez mais, os espaços naturais e sociais de vida são interdependentes e exigem cooperação (FRANTZ, 2012). Assim, a solidariedade e cooperação passam a ser necessidades, gerando nova consciência social e ambiental, como base para novos valores e comportamentos no contexto cooperativo.

A gestão por propósito constitui-se, portanto, como um modelo de gestão inovador e transformador e, portanto, valorativo para as organizações e seus agentes, impactando positivamente em seus contextos de atuação. E no cooperativismo, que tem na essência humana e sistêmica o seu fundamento, este modelo de gestão faz ainda mais sentido, contribuindo para a sustentabilidade das cooperativas e de todos os segmentos envolvidos em suas dinâmicas.

3 Metodologia

Esta pesquisa é 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, utilizando uma metodologia não-estruturada, proporcionando a compreensão do contexto do problema (MINAYO, 2016),

A pesquisa é, ainda, exploratória e descritiva. Exploratória, uma vez que possibilita investigar novos achados e perspectivas acerca da temática abordada (GIL, 2019). Deste modo, a pesquisa abre precedentes para maior investigação acadêmico-científica quanto a modelos de gestão e de governança e sua aplicabilidade no cooperativismo e, especificamente, no cooperativismo de crédito. A pesquisa é também descritiva, pois propõe descrever as características do fenômeno em questão, estabelecendo relações entre variáveis (GIL, 2019).

Para maiores constatações acerca da relevância, bem como da aplicabilidade da temática proposta, foi realizada pesquisa em três agências pertencentes a uma cooperativa de crédito, localizadas em um município pertencente à região noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

O relatório Expressão do Cooperativismo Gaúcho (2020) destaca que o Rio Grande do Sul tem mais de 2,9 milhões de associados distribuídos em 444 cooperativas, ou seja, mais da metade da população gaúcha (52,6%) envolvida no cooperativismo. Também são evidenciados faturamento recorde de R\$ 48,9 bilhões e R\$ 18 bilhões em patrimônio líquido com incremento de mais de 14% em relação ao ano anterior; acréscimo de 7,8% em ativos, atingindo R\$ 76,4 bilhões; 64,6 mil empregos e crescimento de 11% nas sobras apuradas. Já no ramo de crédito, são 2,1 milhões de associados, 87 cooperativas e 10,8 mil empregos gerados. Estes dados demonstram a expressividade do cooperativismo gaúcho, inclusive, em nível nacional.

Além da pesquisa bibliográfica, realizada principalmente em livros e em artigos sobre as temáticas abordadas, foram utilizados como instrumentos de coleta de dados pesquisa documental e entrevistas. A pesquisa documental foi realizada em relatórios dos cenários cooperativistas estadual e nacional, utilizados como suporte para a contextualização do estudo.

Buscando agregar percepções sobre o modelo de gestão vigente e sobre a configuração da gestão por propósito no cooperativismo de crédito, as entrevistas foram aplicadas em formato semiestruturado, individualmente e *online*, para um total de seis gestores das agências analisadas, que vivenciavam mais de perto as dinâmicas e práticas de gestão neste cenário.

Para a análise e interpretação dos dados do estudo, utilizou-se como metodologia a análise de conteúdo por categorias. Este tipo de método consiste em desmembramentos do

conteúdo em unidades e reagrupamentos analógicos, destacando a categorização, a descrição das categorias, bem como as inferências e a interpretação dos resultados (BARDIN, 2018). Para chegar aos resultados, os conceitos abordados foram inter-relacionados com os dados coletados, cabendo destacar algumas falas dos entrevistados das agências analisadas no estudo.

4 Gestão por Propósito nas Agências de Crédito Cooperativo

4.1 O Propósito Humano e Sistêmico nas Agências Analisadas

A humanização, importante elemento que dá sentido ao propósito elevado (BARRETT, 2017) especialmente no que condiz ao propósito de servir aos outros (MACKEY; SISODIA, 2018) e enquanto pilar essencial e propulsor da gestão cooperativa (FRANTZ, 2012; SAFANELLI *et al.*, 2011) sempre esteve presente nas práticas das agências analisadas. “*O sistema da instituição é bem forte nessa questão das pessoas, não se consegue dissociar isso*” (Gerente da Agência 2). “*Valorizamos muito as pessoas, os relacionamentos, vemos que as pessoas são o nosso principal capital*” (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2). Segundo afirma a Gerente da Agência 1, “*propósito é algo que a gente sempre pensou, o nosso sistema é voltado para um propósito maior, isso sempre esteve no DNA da cooperativa*”.

Contudo, este aspecto é mais evidente como resultado de inovações significativas e de ideias visionárias (SANTARÉM, 2010), remetendo ao propósito verdadeiro, de descoberta e aprofundamento do conhecimento humano (MACKEY; SISODIA, 2018), e que estão voltadas para um novo modelo de gestão. Conforme o Gerente Administrativo Financeiro da Agência 3, “*a cooperativa tem caminhado para isso nos últimos, tem contratado empresas especializadas em trazer um pouco mais de conhecimento sobre trabalhar por um propósito maior*”.

Portanto, “*sempre houve preocupação com as pessoas, só que agora ela está mais intensa*” (Gerente da Agência 3). “*A gestão de pessoas evoluiu bastante com o passar do tempo*” (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1). “*Teve um período em que focamos na parte comercial, depois retomamos para essa transformação de humanização e pessoas, de buscar oferecer o que é melhor para o associado, para a comunidade. De passar do perfil mais agressivo para um perfil mais coletivo. O social está vindo com força* (Gerente da Agência 2).

Este novo modelo é consequência de um processo de reflexão de autoconhecimento organizacional que rege as estratégias e ações cooperativistas (KISLANSKI, 2018; SANTARÉM, 2010). “*Qual é o nosso propósito? Agregar renda e contribuir para melhoraria da qualidade de vida das pessoas e da comunidade. Por trás de um crédito que entregamos,*

tem a realização de sonhos, a melhoria da propriedade do nosso associado, das atividades da empresa dele, conseguimos talvez contribuir para a geração de empregos, para solucionar alguma dificuldade que ele está passando. Procuramos olhar para isso e por trás das soluções financeiras que a gente entrega, tem algo muito maior. Temos um propósito maior, voltado para o bem das pessoas, das comunidades onde a gente atua, procurando gerar valor para as pessoas e um impacto positivo nelas (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2).

A partir daí, a gestão por propósito é percebida como processo coletivo de aprendizagem (SANTARÉM, 2010). *“Procuramos engajar todos nas ações e deixá-los cientes do nosso propósito. O trabalho em conjunto é a força do cooperativismo, fazendo juntos, fazemos mais e melhor* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2). *“Interna e externamente, nos preocupamos em trabalhar embasados na nossa missão e isso impacta em todas as atividades. Tentamos envolver cada vez mais, até os parceiros, mas internamente também o público. É uma engrenagem, tem que girar de forma harmônica”* (Gerente da Agência 3).

Além disso, a busca pelo propósito maior é considerada uma estratégia de sustentabilidade (SILVA; SILVA, 2021). São *“vários impactos positivos que geramos na sociedade local de forma social, de olhar a transparência, a confiança, a sustentabilidade no longo prazo”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 3). Assim, cabe destacar que *“ter um resultado que você consiga comemorar com as pessoas, todo mundo junto, é gratificante, mas o tempo e dedicação são bem maiores* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1).

Desta forma, remetendo ao caráter sistêmico do cooperativismo (BIALOSKORSKI NETO, 2012), a gestão por propósito busca abarcar todas as dimensões nas agências analisadas. *“Sempre foi falado no econômico, social e ambiental, esse tripé sempre foi observado”* (Gerente da Agência 3). *“O social contribui para o financeiro e o financeiro para o social. A medida de desempenho do cooperativismo reafirma isso”* (Gerente da Agência 2). *“O social e o resultado devem caminhar juntos”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 3).

Neste contexto, as estratégias das agências estão alicerçadas em um propósito heroico, que transcende o lucro (MACKEY; SISODIA, 2018). *Onde atuamos, levamos o cooperativismo e falamos da diferença dele, levando propósito, um capitalismo até mais justo, desde a formação do colaborador, de olhar para o associado, para o bem comum, não só para resultado. Tem fins lucrativos, mas tem que beneficiar todos* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1). *“Vemos isso desde a formação dos nossos colaboradores, mudando a mentalidade do foco no produto para o foco no associado, o que vai fazer ele feliz, quais as necessidades dele, desde o atendimento personalizado até explicar para o associado o que é uma cooperativa de crédito, qual o nosso valor, eu percebo claramente que a gente faz a*

diferença na vida do associado, que ter um propósito faz muita diferença, porque eu passo a entender que eu não tenho uma meta, mas sim um propósito” (Gerente da Agência 1).

Sob esta perspectiva, a autonomia e autogestão dos indivíduos em prol do grupo (FRANTZ, 2012; SILVA, SILVA, 2021) também são evidenciadas nas estratégias de gestão cooperativa, direcionadas aos segmentos envolvidos nas dinâmicas das agências. *“É bem forte a questão da autonomia. O sistema fornece as ferramentas para que o indivíduo se desenvolva, mas acaba partindo muito do próprio indivíduo* (Gerente da Agência 2). O Gerente da Agência 3 pontua: *“estou fazendo um curso sobre equipes autogerenciáveis, relacionado a instigar as pessoas a se autogerenciarem, produzirem, conversarem mais e terem ideias inovadoras”*. Este mesmo gerente destaca também o envolvimento do associado nas decisões das assembleias.

Ainda, mediante a busca da autonomia, vem a participação consciente e responsável dos cooperados (FRANTZ, 2012), outra importante característica da gestão cooperativa. *“Temos gestores desenvolvendo relacionamento com os colaboradores, com a sociedade. Cada vez mais temos um elo de participação dos associados que começa nas assembleias, com os nossos coordenadores de núcleo e internamente faz com que as pessoas participem, tragam mais ideias. Fazendo parte da construção, irão trabalhar mais empenhados, motivados, gerando resultados às vezes imensuráveis”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 3).

O relacionamento é a principal marca das agências. *“Devemos ter visão do negócio, mas, sobretudo, habilidade de construir relacionamentos, eu devo ter objetivos de produtos, serviços, resultado, mas número é consequência, construímos números na relação com o associado e na relação interna, atendendo o associado de forma a identificar oportunidades de melhoria para a vida dele”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 3). Neste cenário, *“os gestores têm uma habilidade de se relacionar muito bem com a equipe, colegas, associados, eles têm que ter a capacidade de ouvir, porque numa conversa com o associado, irão perceber o perfil dele, terão que se adequar a esse perfil, adequar a comunicação, o atendimento conforme o perfil”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2).

E a proximidade está no cerne destes relacionamentos. *“Realizamos trocas de experiências, reuniões internas, reuniões de negócios com os associados. O relacionamento, estar próximo dos associados, isso é um diferencial da instituição”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2). *“A assembleia, as reuniões com os coordenadores, é onde a gente tem esse contato realmente próximo com todos”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1). *“Estar dentro dos valores da instituição, dentro do que buscamos, que é o entender, estar próximo, ativo, lado a lado”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1).

Neste cenário, a cordialidade é fundamental: *“temos tentado trabalhar respeitando a individualidade e o perfil de cada um”* (Gerente da Agência 1). *“Tratar bem, atender sempre com um sorriso, cumprimentar, estar disponível para a sociedade, tanto dentro da agência quanto fora”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1). A transparência também. *“Tem uma inter-relação muito grande com o que a gente fala, faz e exercita no dia a dia”* (Gerente da Agência 3). *“Fazemos questão de chamar o sócio e mostrar essa transparência, destacando a missão do cooperativismo, apresentando o resultado e destinando recursos para a sociedade, falando de valor, estando próximo, junto com a missão de levar o cooperativismo para o maior número de pessoas”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1).

Em consequência do cenário humanizado da gestão por propósito (BARRETT, 2017), que agrega a autonomia em prol do grupo, e relacionamentos próximos e transparentes, tem-se também a confiança que, juntamente com a transparência, remetem ao propósito verdadeiro (MACKEY; SISODIA). *“Temos essa relação bem próxima, com bastante confiança. As pessoas preferem dar resultado quando estão lado a lado do que quando alguém está frente a frente, só cobrando e mandando* (Gerente da Agência 1). *“A missão está lincada com tudo que fazemos no dia a dia, tem correlação direta devido a essa transparência e confiança que construímos com os associados”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 3). *“Confiança é algo super importante, gestores com colaboradores, colaboradores com associados. Questão de integridade”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2).

Em suma, e em acordo com os valores humanos de solidariedade, equidade e liberdade (SILVA; SILVA, 2021), preconizados pela adoção de uma gestão cooperativa como estratégia transformadora e humanizadora, o Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2 destaca *“a questão do reconhecimento, valorizar as pessoas, as boas práticas, o desempenho de todos”*, enquanto o Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 3 evidencia o fato de que *“a cooperativa tem se preocupado cada vez mais em olhar colaborador como um todo, não invadindo o pessoal dele, mas realmente se importando, ajudando ele a ter melhor qualidade no trabalho e isso passa também pelas relações que construímos no dia a dia, se falamos de forma humanizada, carinhosa, sincera, sempre tendo um canal aberto de comunicação, de liberdade, aí conseguimos ajudar o colaborador a ter um melhor desempenho, entendendo que ele não é só o trabalho, mas que ele tem a questão pessoal que é muito importante”*.

A gestão por propósito passa, portanto, pelo bem-estar do ser humano, buscando contemplar todas as suas interações e dimensões (SISODIA; WOLFE; SHETH, 2019), impactando na saúde física – *“temos atividades da laboral”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2), *“para gerentes e colaboradores é disponibilizado todos os anos um*

checkup da saúde” (Gerente da Agência 1) – emocional – *“o programa Bem-Estar é um número que se o colaborador pode ligar para conversar, tem pessoas prontas para atender, é anônimo* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1) – e espiritual – *“começamos a semana com uma mensagem mais positiva, cada semana uma pessoa fala, melhorando o clima, e essa parte mais humana, próxima, é fundamental”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1).

4.2 Práticas Engajadas e Conscientes nas Agências Analisadas

Com base no modelo de gestão das agências, destaca-se também o propósito de busca pela excelência (MACKEY; SISODIA, 2018) *“todo mundo está lendo, estudando, fazendo muita coisa para conseguir fazer essa adaptação a nesse novo modelo, um modelo mais forte de propósito”* (Gerente da Agência 3). *“Todos vêm nessa busca constante de melhorar seu posicionamento e argumentação, lembrando do nosso propósito”* (Gerente da Agência 1). *“Entrando na questão de aprendizado e capacitações, a cooperativa investe nisso tanto para nós, gestores, como para as equipes”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2).

Neste processo, o resultado vem como consequência do bem-estar. *“Na medida em que olhamos para as pessoas, valorizamos elas, estamos próximo delas e buscamos o desenvolvimento e aprendizado delas, acredito que elas se sentem melhores, mais motivadas e, conseqüentemente, a produtividade e qualidade das entregas serão maiores. A pessoa, a empresa e o associado ganham”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2).

O incentivo é constante. *“A cooperativa nos ajuda bastante, incentivando nosso desenvolvimento e habilidades, formações, palestras, tudo vem a somar de forma intelectual, nos fornecendo empoderamento para fazermos o que temos que fazer no dia a dia* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 3). *“A cooperativa investe nisso para nós, gestores, e para as equipes. Nossos coordenadores de núcleo, que nos representam nas comunidades, também recebem capacitações”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2).

Referente às oportunidades de desenvolvimento voltadas aos colaboradores, *“temos adotado o Evolução, que é um sistema interno relacionado à nossa participação nos resultados, onde cada um propõe desafios junto com o seu gestor* (Gerente da Agência 1). *“Quem nos avalia é o nosso gestor imediato e também nossos colaboradores, então traz essa interação com todos os envolvidos na gestão* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1).

E nos processos de comunicação, o *feedback* contribui para o diagnóstico de melhorias e oportunidades a serem implementadas nos processos de educação cooperativa. Para os colaboradores, *“tem uma pesquisa a cada dois anos sobre o clima organizacional e com base*

nos resultados, construímos em conjunto ações para melhorar o que precisa ser melhorado (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2). Quanto aos associados, é utilizada a pesquisa NPS – *Net Promoter Score*, que “*vai te dar o índice de contentamento e satisfação dos associados*” (Gerente da Agência 3) em relação às estratégias das suas respectivas agências.

Com base na reflexão das realidades culturais e sociais, que partem da essência humana, projetando o homem como sujeito ativo em prol do bem de todos (OURO-SALIM; BA; ROSALEM, 2018), os programas de educação cooperativa são uma importante possibilidade de estimular a participação dos cooperados e parceiros na gestão da sociedade de pessoas.

A educação financeira é tema relevante de treinamentos, transparecendo a preocupação com a qualidade de vida dos diversos públicos atuantes nas agências. Quanto ao público interno, “*a cooperativa entende que temos que começar a educação financeira dentro da empresa*” (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2). “*O programa Cooperar na Ponta do Lápis busca ensinar a importância do controle financeiro, de fazer o dinheiro o trabalhar para nós e não nós pelo dinheiro*” (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1).

No que condiz aos associados, “*procuramos falar sobre educação financeira*” (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2). Também, “*na Semana da Educação Financeira tem eventos de ensino nas escolas, com palestras do quanto é importante esse acompanhamento financeiro destinado às famílias*” (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1).

Além disso, as práticas de gestão cooperativa evidenciadas, contemplam diferentes espaços da vida humana partindo de contextos específicos para cenários mais amplos de atuação (BIALOSKORSKI NETO, 2012), remetendo à importância sistêmica não apenas do cooperativismo, bem como do propósito maior (MACKEY, SISODIA, 2018). “*Sempre procuramos priorizar e valorizar os associados, pois eles possuem relacionamento conosco, e valorizar a economia da região, porque o retorno também vem para nossas comunidades*” (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2). “*Os recursos investidos e gerados aqui, ficam na comunidade, na região*” (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 3).

Entre os eventos comunitários, cabe destacar o Programa Empreender para Transformar – PET. “*É um programa social de sustentabilidade econômica, social, ambiental*” (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1). “*São projetos das comunidades avaliados por comissões de coordenadores. Esse ano a equipe foi mais questionadora, apoiando projetos com mais possibilidades de contribuir para a transformação da comunidade*” (Gerente da Agência 3). De acordo com a Gerente da Agência 1 “*Só aqui na agência, tivemos 54 projetos inscritos. No último projeto, foram disponibilizados para o município 150 mil reais*”.

O Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 3 menciona, ainda, o programa de cunho educacional *“A União Faz A Vida, que a cooperativa faz nas escolas e que, em alguns municípios, leva conhecimento sobre a importância do cooperativismo para as crianças”*. Este programa tem, portanto, como objetivo construir e vivenciar atitudes e valores de cooperação e cidadania, por meio de práticas de educação cooperativa, a partir da realização de atividades em salas de aulas e na comunidade, que são conduzidas por professores treinados e capacitados.

O Dia C, data dedicada especialmente ao cooperativismo, também é um evento de destaque do qual as agências participam, sempre marcado por ações socioambientais. “Ano passado foi realizado plantio de árvores numa encosta de rio, a gente fez a reforma de algumas salas da APECAN, organização do câncer” (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1). *Destinamos em torno de oito cestas básicas para três entidades, para cada uma, beneficiando pessoas que precisavam*” (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2).

Para além da preocupação social, as estratégias da gestão por propósito também permeiam práticas voltadas aos espaços naturais da existência do ser humano (FRANTZ, 2012), passando por questões de conscientização ambiental. *“Aplicamos um questionário para os associados sobre risco socioambiental, tem o nosso próprio financiamento de energia solar, com taxas atrativas que os incentivam a usar esse recurso”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2). *“A sustentabilidade das agências se dá com energia fotovoltaica, reciclagem de papel, imprimir o necessário”* (Gerente da Agência 3). *“Temos créditos de carbono, não costumamos aprovar créditos com empresas que não são éticas ambientalmente”* (Gerente da Agência 2). *“Cuidados com luz, água”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2). *“Nossas torneiras nos banheiros são com válvula”* (Gerente da Agência 1).

Tais debates e preocupações de cunho ambiental perpassam, ainda, o contexto interno das agências, buscando contemplar o ecossistema de atuação cooperativista como um todo. Neste sentido são destacadas ações como *“plantio de árvores para quantas folhas a gente usar”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1), sendo que *“todo esse cuidado está ligado com o pensamento no ser humano, o pensamento no futuro, no sentido de nos tornarmos sustentáveis, se não cuidamos dessa parte, acabamos não vendo muita perspectiva de futuro para a humanidade”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 3).

Mas apesar da considerável participação dos agentes envolvidos nas dinâmicas da gestão cooperativista, ainda existem progressos a serem desempenhados, principalmente quanto aos associados, no que condiz a um maior entendimento da gestão por propósito. *“Uma das dificuldades é conscientizar os associados das vantagens que eles têm ao trabalhar com a cooperativa”* (Gerente da Agência 3). *“Ainda tem associados que percebem a cooperativa*

como banco, também precisamos ter rentabilidade. Então, eu acho importante envolver mais os associados nesse entendimento do que é o cooperativismo, como viver o cooperativismo, no que isso pode melhorar enquanto pessoa, família, questão financeira, o quanto essa forma de ser cooperativista pode agregar na sociedade (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1). Conforme sintetizado pelo Gerente da Agência 3: “Não é cobrar, é conscientizar, fazer com que as pessoas comprem a ideia, trabalhem mais e atinjam melhores resultados”.

No entanto, estratégias futuras continuam contemplando a gestão por propósito nessas agências. *“Temos um programa a ser implementado, um programa de liderança por sucessão, que vem nessa pegada de transformação. Fica o desafio para os gestores darem continuidade à visão, missão e aos valores do nosso sistema, aos princípios, para que as novas gerações que estão por vir possam dar continuidade a esta nossa filosofia (Gerente da Agência 2).*

Portanto, as perspectivas são positivas. *“Estamos no caminho, as coisas estão acontecendo em uma velocidade bem legal. A ideia é que a gente vá fazendo as pessoas, no futuro, a assumirem as agências com visão para este novo modelo mais humanizado. Com a nossa missão, iremos aumentar o relacionamento, ter o associado satisfeito, conseguimos atendê-lo de forma mais integral, vamos ganhando mais associados, dando resultados cada vez maiores e tornando a empresa cada vez mais sustentável (Gerente da Agência 3).*

5 Considerações Finais

Considerando a relevância do cooperativismo e do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento socioeconômico territorial; a ascensão de modelos de gestão flexíveis, inovadores e transformadores; e a gestão por propósito como modelo de gestão valorativo para as organizações e seus agentes, este trabalho cumpriu o objetivo de investigar como a gestão por propósito se configura no cenário do cooperativismo de crédito, a partir da análise de três agências pertencentes a uma cooperativa de crédito da região noroeste do Rio Grande do Sul.

O estudo permitiu concluir que apesar das estratégias e práticas das agências analisadas remeterem já há algum tempo a uma gestão mais humana e sistêmica, a gestão por propósito resulta de um modelo de gestão mais consciente, recentemente implementado pela cooperativa e que busca atender os quatro tipos de propósito maior – bom, belo, verdadeiro e heroico.

Deste modo, a gestão por propósito adotada pelas agências – mediante o aprendizado e a conscientização constante e coletiva de gestores, colaboradores, associados e demais envolvidos – busca servir aos outros, aprimorando a saúde, educação, comunicação e qualidade de vida; incentivar a descoberta e o aprofundamento do conhecimento humano; valorizar a

excelência e impulsionar as pessoas a fazerem o que é certo para mudar e melhorar o mundo.

O estudo possibilitou, ainda, identificar proximidades dos pressupostos da gestão por propósito, tanto com as estratégias e práticas implementadas, como também em relação aos princípios cooperativistas, reafirmando a coerência entre discurso e prática na gestão das agências analisadas e projetando a gestão por propósito como um modelo de gestão inovador transformador, valorativo e, portanto, sustentável, destacando sua contribuição econômica, social e ambiental para os locais de investigação do estudo e seus agentes, perpassando para os cenários do cooperativismo de crédito, do cooperativismo como um todo e da sociedade.

O estudo apresenta contribuições teóricas e práticas quanto a abordagens sobre gestão por propósito, sustentabilidade e cooperativismo de crédito. Consta-se, a partir daí, a sua relevância para acadêmicos, docentes e teóricos das áreas da gestão, do desenvolvimento e do cooperativismo, assim como para gestores, colaboradores, associados e demais segmentos e agentes envolvidos nas dinâmicas de atuação, internas e externas, das agências analisadas.

Buscando agregar conhecimentos e práticas ao estudo, sugere-se estudos de caso ou multicaso sobre a aplicabilidade da gestão por propósito em outras cooperativas de crédito, em outros ramos de atuação no cooperativismo e, ainda, para além da região analisada, podendo abranger pesquisas de cunho acadêmico-científico em diversas outras escalas territoriais.

Referências

ANUÁRIO BRASILEIRO DO COOPERATIVISMO. **Sustentabilidade**. Revista MundoCoop. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2018.

BARRETT, R. **A organização dirigida por valores: liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade**. Tradução de Caio Brisolla e Roberto Ziemer. 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. Acesso em: 27 abr. 2021.

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

OCERGS-SESCOOP/RS. **Expressão do cooperativismo gaúcho: ano-base 2019.** 2020.

FONSECA, R. A. *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. p. 1-14.

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.

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

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: 27 abr. 2021.

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

OURO-SALIM, O.; BA, S. A. C.; ROSALEM, V. Impacto socioeconômico das cooperativas: contribuição para um mundo melhor. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**, Santa Maria, v. 5, n. 10, p. 189-202, jul./dez. 2018.

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: 27 abr. 2021.

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.

SAFANELLI, A. S. *et al.* A educação cooperativa: valorização do ser humano. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE LIDERANÇA E GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 2, dez. 2011, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: UFSC, 2011. p. 1-14.

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**, Francisco Beltrão, p. 1-11. 2016.

SILVA, A. J. H.; SILVA, A. H. Protagonismo das cooperativas na promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: reflexões teóricas e agenda de pesquisa. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 19, n. 54, p. 83-103, jan./mar. 2021.

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

TIDD, J.; BESSANT, J. Inovação: o que é e por que importa? In: TIDD, J.; BESSANT, J. (org.). **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015, p. 3-54.

TRACTENBERG, L. A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 19, n. 1, p. 14-29, 1999.

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**, Nova York, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2002.