

Gestão humanizada e responsabilidade social no cooperativismo de crédito: aplicações e contribuições

Humanized management and social responsibility in credit cooperatives: applications and contributions

Gestión humanizada y responsabilidad social en cooperativas de crédito: solicitudes y contribuciones

Recebido: 11/05/2020 | Revisado: 11/05/2020 | Aceito: 14/05/2020 | Publicado: 23/05/2020

Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4146-8294>

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

E-mail: jucapssa@gmail.com

Daniel Knebel Baggio

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

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

E-mail: baggiod@unijui.edu.br

Táisa Schefer Roveda

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4457-153X>

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

E-mail: admtaisasr@gmail.com

Maria Margarete Baccin Brizolla

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5120-0729>

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

E-mail: marga.brizolla@unijui.edu.br

Resumo

Este estudo propõe evidenciar as diversas percepções acerca da aplicabilidade dos pressupostos da gestão humanizada, inter-relacionada aos princípios da responsabilidade social, nas práticas cotidianas do cooperativismo de crédito, com vistas a contribuir para o desenvolvimento do cooperativismo e para o desenvolvimento territorial. 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, no noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Os resultados demonstram que as estratégias e práticas cooperativistas aplicadas aos *stakeholders* estão inter-relacionadas aos conceitos da responsabilidade social e aos pressupostos da gestão humanizada, que as estratégias e ações de gestão humanizada estão relacionadas aos conceitos e práticas de responsabilidade social e que esta inter-relação se estabelece principalmente quanto à visão sistêmica e às dimensões da sustentabilidade. Desta forma, esta pesquisa busca levantar novos questionamentos acerca da gestão humanizada e da responsabilidade social e de sua inter-relação e consequente contribuição para o cenário do cooperativismo, com foco no cooperativismo de crédito. Conclui-se que a gestão humanizada, enquanto estratégia de responsabilidade social, contribui para a otimização das ações que permeiam os processos internos e externos cooperativistas, tornando-se um diferencial valorativo e competitivo para a agência analisada, para sua cooperativa e para o sistema Sicredi, perante o mercado do cooperativismo e do cooperativismo de crédito, e a sociedade.

Palavras-chave: Cooperativismo; Responsabilidade social; Gestão humanizada.

Abstract

This study proposes to highlight the different perceptions about the applicability of the assumptions of humanized management, interrelated to the principles of social responsibility, in the daily practices of credit cooperatives, with a view to contributing to the development of cooperativism and territorial development. The methodology used was bibliographic research, documentary research and interviews, based on a case study in an agency of the Sicredi das Culturas RS/MG cooperative, in the northwest of the state of Rio Grande do Sul. The results show that the cooperative strategies and practices applied to stakeholders are interrelated to the concepts of social responsibility and to the assumptions of humanized management, that humanized management strategies and actions are related to the concepts and practices of social responsibility and that this interrelation is established mainly regarding to the systemic vision and dimensions of sustainability. In this way, this research seeks to raise new questions about humanized management and social responsibility and their interrelationship and consequent contribution to the scenario of cooperatives, with a focus on credit cooperatives. It is concluded that humanized management, as a social responsibility strategy, contributes to the optimization of the actions that permeate the cooperative internal and external processes, becoming a valuable and competitive differential for the analyzed agency, for its cooperative

and for the Sicredi system, before the market of cooperatives and credit cooperatives, and society.

Keywords: Cooperativism; Social responsibility; Humanized management.

Resumen

Este estudio propone destacar las diferentes percepciones sobre la aplicabilidad de los supuestos de la gestión humanizada, interrelacionados con los principios de responsabilidad social, en las prácticas cotidianas de las cooperativas de crédito, con miras a contribuir al desarrollo del cooperativismo y el desarrollo territorial. La metodología utilizada fue la investigación bibliográfica, la investigación documental y las entrevistas, a partir de un estudio de caso en una agencia de la cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, en el noroeste del estado de Rio Grande do Sul. Los resultados muestran que las estrategias y prácticas cooperativas aplicadas a las partes interesadas están interrelacionadas con los conceptos de responsabilidad social y con los supuestos de gestión humanizada, que las estrategias y acciones de gestión humanizada están relacionadas con los conceptos y prácticas de responsabilidad social y que esta interrelación se establece principalmente con respecto a la visión sistémica y las dimensiones de la sostenibilidad. De esta manera, esta investigación busca plantear nuevas preguntas sobre la gestión humanizada y la responsabilidad social y su interrelación y la consiguiente contribución al escenario de las cooperativas, con un enfoque en las cooperativas de crédito. Se concluye que la gestión humanizada, como estrategia de responsabilidad social, contribuye a la optimización de las acciones que permean los procesos cooperativos internos y externos, convirtiéndose en un diferencial valioso y competitivo para la agencia analizada, para su cooperativa y para el sistema Sicredi, ante el mercado de cooperativas y cooperativas de crédito, y sociedad.

Palabras clave: Cooperativismo; Responsabilidad social; Gestión humanizada.

1. Introdução

Em meio às mudanças constantes, a competitividade empresarial é fortalecida quando suas estratégias e suas 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, na medida em que o ambiente pode vir a afetar os efeitos da introdução de inovações, assim como os resultados dos investimentos (Rosa et al., 2020). Desta forma, o desenvolvimento das organizações – associado à elaboração e à

implementação de estratégias inovadoras no âmbito da gestão – influencia o desenvolvimento das comunidades e dos territórios dos quais fazem parte, em nível local e regional.

Também, neste contexto de desenvolvimento territorial, cabe destacar as cooperativas. A proposta básica de reunir pessoas para cooperarem entre si visando benefícios comuns a todos demonstra a importância sistêmica do cooperativismo. Soma-se a isto a colaboração das cooperativas para a geração de empregos, para a inclusão social e econômica, para uma melhor distribuição de renda e também para o efetivo desenvolvimento e transformação das comunidades onde se encontram inseridas (Frantz, 2012; Sartor & Knuppel, 2016).

Considerando, ainda, o mercado rentável e competitivo das instituições financeiras, as cooperativas de crédito assumem papel relevante quanto ao desenvolvimento regional, pela sua representatividade territorial (OCB, 2018) e por meio dos benefícios inerentes a este ramo do cooperativismo, tais como o aproveitamento das economias locais (Fonseca, Francisco, Nazareth, & Maia, 2009), a democratização do crédito e desconcentração de renda (Sartor & Knuppel, 2016), favorecendo o efeito multiplicador dos investimentos em nível territorial. Assim, para garantir sua sustentabilidade perante o mercado e a sociedade, as cooperativas de crédito atuam como agentes institucionais que *a priori* buscam promover o desenvolvimento econômico e, também, social em suas comunidades (Sartor & Knuppel, 2016).

Como estratégia de sustentabilidade organizacional e como essência do cooperativismo, a responsabilidade social – com suas práticas voltadas aos ambientes internos, aos diversos *stakeholders* e à sociedade (Dias, 2012; Porter & Kramer, 2005) – torna-se fundamental, requerendo uma gestão qualificada e inovadora, na busca pelo equilíbrio das racionalidades econômica e social, em nível de mercado e de sociedade.

Com este propósito, tem-se a gestão humanizada – constituída cada vez mais um como diferencial valorativo e competitivo para as organizações, ao mesmo tempo em que alguns de seus pressupostos apresentam semelhanças com determinados objetivos e princípios cooperativistas – 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, promovendo o desenvolvimento dos processos internos e a otimização das inter-relações entre as organizações e a comunidade, para o atendimento de suas demandas e necessidades.

Verifica-se, ainda, uma ascensão de estudos e de pesquisas, principalmente na última década, que consideram a humanização como uma estratégia de gestão e de sustentabilidade organizacional (Vergara & Branco, 2001). Além disso, apesar de já há algum tempo serem

realizados estudos acerca da relevância da responsabilidade social nas organizações (Dias, 2012; Porter & Kramer, 2005; Srour, 2005), até o momento não foram identificados estudos e pesquisas que tratam diretamente sobre a inter-relação da gestão humanizada com a responsabilidade social no contexto organizacional. Sendo assim, este presente estudo abre precedentes para maior exploração acadêmico-científica, quanto a esta temática.

Considerando, portanto, as demandas de estudos sobre gestão humanizada, as contribuições da responsabilidade social e da gestão humanizada para a sustentabilidade organizacional, assim como a relevância do cooperativismo e do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento territorial; este estudo propõe evidenciar as diversas percepções acerca da aplicabilidade dos pressupostos da gestão humanizada, inter-relacionada aos princípios da responsabilidade social, nas práticas cotidianas do cooperativismo de crédito, com vistas a contribuir para o desenvolvimento deste respectivo cenário de atuação.

Este trabalho está organizado em seis seções, incluindo a introdução. A seção dois refere-se ao referencial teórico, sendo abordados o cooperativismo e o cooperativismo de crédito no contexto do desenvolvimento territorial, a responsabilidade social como requisito para a sustentabilidade organizacional e a gestão humanizada como estratégia de inovação valorativa e competitiva. Na seção três, tem-se a metodologia. Na seção quatro constam os resultados e discussão, destacando as ações de gestão humanizada direcionadas aos *stakeholders* e as inter-relações das práticas humanizadoras evidenciadas no local de investigação com a responsabilidade social no cooperativismo de crédito. Por fim, temos as considerações finais e as referências utilizadas para o embasamento do estudo.

2. Referencial Teórico

2.1 Cooperativismo e desenvolvimento territorial

No atual contexto competitivo e dinâmico, que considera a relevância da empresa como uma unidade de produção de bens e de serviços frente à oferta de mercado – as organizações são agentes propulsores do desenvolvimento em suas diversas dimensões e escalas, destacando o cooperativismo como importante para o desenvolvimento endógeno.

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.

As instituições cooperativas adotam o desenvolvimento cooperativo na essência. Conforme a Lei Federal nº 5.764/1971 (Brasil, 2020), as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados.

As cooperativas atuam, portanto, como agente de desenvolvimento local/regional – em que os associados são donos e participam da gestão do negócio – possibilitando a conjunção dos capitais social, financeiro e humano.

Desta forma, 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).

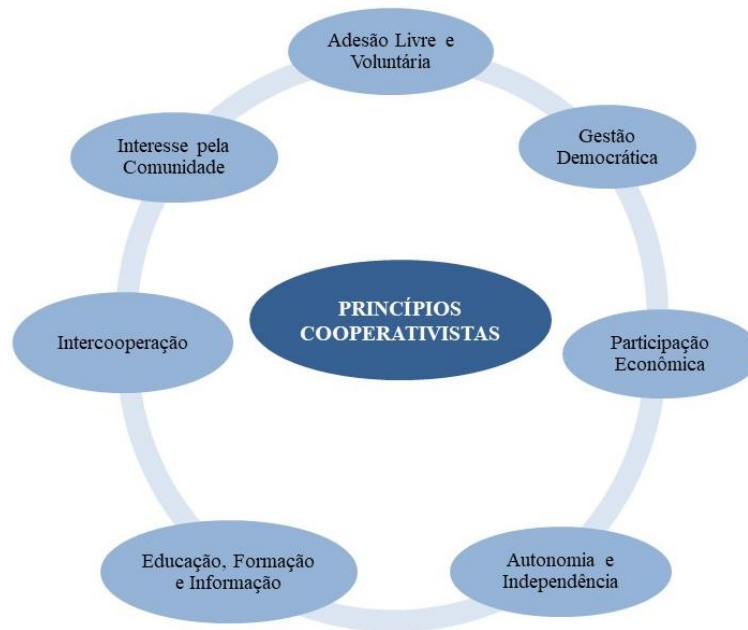
As cooperativas constituem-se, a partir deste pressuposto, como agentes institucionais que, *a priori*, buscam viabilizar soluções econômicas para as pessoas, distribuir renda e gerar benefícios sociais, podendo contribuir para o progresso dos municípios e das demais localidades onde encontram ambiente propício para se destacarem e se desenvolverem.

Neste contexto, 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). Seus benefícios são evidenciados na medida em que este ramo causa o impacto econômico gerado pelo aproveitamento das economias nos locais de origem, por meio de uma intermediação financeira cooperativa (Fonseca et al., 2009), tendo 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. Os princípios foram revisitados em 1937, 1966 e 1995, em congressos coordenados pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI, sendo que atualmente estão em vigor os princípios cooperativistas preconizados no ano de 1995, conforme consta apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Princípios cooperativistas.



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Assim, cada cooperativa deve orientar-se pelos seguintes princípios (*site OCB, 2020*):

- 1) **Adesão Livre e Voluntária:** Cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo/gênero, social, racial, política e religiosa.
- 2) **Gestão Democrática:** Cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Desta forma, homens e mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis pela aplicabilidade destas práticas.
- 3) **Participação Econômica:** Os membros integrantes contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-na democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros podem receber, habitualmente, havendo condições econômico-financeiras para tanto, uma remuneração sobre o capital integralizado, como condição de sua adesão.
- 4) **Autonomia e Independência:** Cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros constituintes. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem ao 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, mediante as mais diversas estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
- 7) Interesse pela Comunidade: As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros.

Estes princípios devem ser utilizados para colocar em prática os valores cooperativistas. Além disso, a responsabilidade social é a razão de ser para as cooperativas (Sartor & Knuppel, 2016), frente ao desafio de serem otimizadas e implementadas estratégias e ações com vistas a beneficiar diversos *stakeholders*, incluindo o mercado e a sociedade.

2.2 Responsabilidade social e sustentabilidade

Definida como o compromisso dos negócios em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade como um todo para melhorar a sua qualidade de vida (Dias, 2012), a responsabilidade social traz implicações e reflexões para os atores envolvidos, demandando modificações quanto à forma como os *stakeholders* vem sendo tratados pelas organizações que pretendem se destacar em um contexto cada vez mais dinâmico e acirrado.

Neste cenário, várias são as definições e dimensões desta responsabilidade, desde defini-la como o compromisso das empresas com seus próprios empregados e clientes, passando pela normatização de seus procedimentos internos, chegando ao compromisso com a sociedade, direitos humanos, preservação do meio ambiente e desenvolvimento sustentável (Porter & Kramer, 2005). Desta forma, a responsabilidade social corporativa tem sido uma “saída” para empresas que pretendem se adaptar às exigências formais da sociedade e do mundo corporativo, agregando valor de mercado, para sobreviverem e prosperarem.

Novamente, segundo *Ibidem* (2005), a responsabilidade social corporativa acontece em um contexto de crescimento, sempre limitado por alguma condição ambiental, e compõe-se de uma dimensão econômica, de regramento legal, de governança corporativa e de ações sociais estratégicas. Tais ações estratégicas, muitas vezes constituídas para diferenciar uma organização no mercado, tendem a ser incorporadas pelos demais concorrentes por meio de

processos de isomorfismo que definem novos pontos de partida para a ação empresarial. Ou seja, um elemento inicialmente estratégico acaba se convertendo em qualificador gerando, em última instância, um desenvolvimento da própria sociedade (Dias, 2012).

O debate oscila entre uma abordagem mais substantiva sobre a expansão das responsabilidades organizacionais junto à sociedade e um enfoque mais instrumental estratégico, onde estas iniciativas podem gerar diferenciais competitivos para as organizações. E independente da abordagem subjacente às ações, empresas que adotam uma gestão socialmente responsável têm buscado um posicionamento enquanto agentes de mudança. Esta forma de gestão tem sido caracterizada pelo acréscimo de condicionantes sociais que não estão em conflito com o que está previamente estabelecido e pela transparência, coerência e compromisso entre teoria e prática (Srour, 2005). Assim, a gestão socialmente responsável envolve um posicionamento, e a adoção de medidas efetivas que possam estabelecer relações positivas com os públicos com os quais interage, contribuindo para o desenvolvimento contínuo das pessoas, das comunidades, de suas relações, inclusive, com o meio ambiente.

Diferentemente da filantropia, que envolve um olhar externo (Porter & Kramer, 2005), a responsabilidade social atua enquanto parte integrante de um contexto maior, em que a responsabilidade abarca não somente o lucro econômico como pilar para as decisões de viabilidade das práticas sustentáveis (Dias, 2012), mas considera também outras dimensões da relação entre empresa e sociedade. Esta postura faz com que o externado como postura socialmente responsável (caráter socioambiental) possa, nesta visão, ser compreendido como uma ação social estratégica, compondo organicamente a dinâmica organizacional.

Neste contexto, a legitimidade social, mesmo quando orientada por princípios econômicos em um cenário mercadológico competitivo, tem potencial de gerar resultados concretos e positivos tanto para a imagem e reputação das empresas (marketing social), como para promover a conscientização e desenvolvimento de práticas transformadoras quanto ao meio ambiente e à sociedade. Sendo assim, busca-se uma aliança entre imagem e substância, discurso e prática, no sentido de constituir uma identidade vinculada à sustentabilidade (Srour, 2005). Afinal, a importância da gestão das organizações explicitada por indicadores ganha relevância no contexto da governança corporativa e da sustentabilidade das empresas.

Esta legitimidade social enquanto prática efetiva de posicionamento, conscientização e ação transformadora, permite uma potencial reconciliação entre crescimento econômico e desenvolvimento social, propondo uma nova interpretação dos laços entre homem, sociedade e meio ambiente. Valores econômicos continuam sendo o fim maior das organizações com

fins lucrativos, mas os valores sociais passam a incorporar o pensamento e ação social (Porter & Kramer, 2005), impactando no valor percebido da empresa pelo mercado.

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 (Rosa et al., 2020, Silva, 2020) para as mais variadas organizações, procurando contemplar seus *stakeholders* e ambientes de atuação.

Desta forma, na medida em que há alteração das condições ambientais, mudam o também os recursos essenciais para garantir a sobrevivência e a *performance* econômica das organizações, colocando-se como um recurso promissor a adoção de estratégias e ações de responsabilidade social pelas empresas (Dias, 2012). Ou seja, neste contexto de demanda por sustentabilidade, as organizações são constantemente pressionadas por soluções e por estratégias que englobem os pilares econômicos, sociais e ambientais, apresentando um território compartilhado, incluindo os seus interesses, bem como os interesses de seus respectivos diferentes públicos – tanto internos, quanto externos (Elkington, 1994).

Suportar uma posição de elevada competitividade requer que a organização transforme aspirações em ações, visão em realidade e orçamentos em resultados, por meio da estratégia, e sua relação com o ambiente (Silva, 2020). Sendo assim, diversas são as organizações que têm procurado investir em ações sustentáveis, em que a responsabilidade social estratégica se configura como um novo marco da competitividade. Ou seja, a responsabilidade social converte-se em estratégia de diferenciação, adotada por empresas no intuito de sobreviver e se destacar a partir de uma ideologia de que fazer o social é um bom negócio (Dias, 2012).

Neste debate, não se desconhece que estas estratégias têm um princípio claramente econômico e competitivo na busca de melhores níveis de posicionamento, seja como fator de diferenciação ou de legitimação junto ao mercado (Porter & Kramer, 2005). Apesar disto, e justamente por envolver várias partes interessadas, a inclusão de ações sociais no rol de estratégias organizacionais tem o potencial de gerar uma redução de eventuais impactos negativos da atividade empresarial e de sua atuação na comunidade e no meio ambiente.

2.3 Gestão humanizada: inovação competitiva e valorativa

Junto às transformações mercadológicas e sociais que trazem à tona a relevância da adoção da responsabilidade social pelas organizações, a antecipação dessas transformações no portfólio de recursos lhes garante a possibilidade de continuação da vantagem competitiva, com enfoque na flexibilidade e na criatividade como atributos organizacionais relevantes.

Assim, a responsabilidade social precisa estar alicerçada em uma gestão qualificada e na busca pelo equilíbrio das racionalidades, em nível de mercado e em nível de sociedade.

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).

Tem-se, a partir desta conjuntura, a gestão humanizada como alternativa emergente da Teoria da Complexidade, temática consistente para os estudos organizacionais e ferramenta estratégica valorativa para o alcance da sustentabilidade das empresas (França, 2019). Afinal 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).

Superando, portanto, o modelo mecanicista que nos fez entender as empresas como máquinas e os humanos como recursos e peças da engrenagem, deve-se procurar entendê-las como organismos vivos, a partir das quais as pessoas, suas percepções e inter-relações constituem-se como as células vitais para o desenvolvimento organizacional e da sociedade.

Neste contexto, a gestão humanizada tem seus elementos constitutivos por meio de teorias da administração e psicologia comportamental. Porém, sua base constitui-se 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.

E neste cenário, em que a espiritualidade cria vínculos de bem-estar individual e social no ambiente de trabalho e no qual o suporte social contribui para as pessoas lidarem com situações estressantes neste ambiente, França (2019) elenca quais são os pressupostos essenciais da gestão humanizada. Tais pressupostos constam apresentados na Figura 2.

Figura 2 – Pressupostos da gestão humanizada.



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Desta forma, conforme a Figura 2, são 11 os pressupostos essenciais da gestão humanizada, sendo apresentadas, na sequência, as definições de cada pressuposto.

- 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 (colaborador) 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, neste contexto todo tem-se a empresa humanizada, voltada 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 de raça, sexo ou credo, contribuindo para o desenvolvimento das pessoas sob os 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).

Desta forma, 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, 2020). 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).

Paralelo a isto, Porter e Kramer (2005) complementam que as empresas criam valor econômico mediante o valor social e que ao conectar o sucesso das empresas com os avanços sociais, conseqüentemente se ganha eficiência, melhorando a produtividade e expandindo mercados. Pois quanto mais estreito o vínculo entre a estratégia empresarial e os processos focados nas pessoas, maior será a competitividade e mais eficaz será a empresa (Dias, 2004).

Para tanto, as cooperativas devem procurar adotar práticas de governança alicerçadas a conceitos e estratégias de responsabilidade social e de gestão humanizada, associados às dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade. Afinal, o desenvolvimento sustentável considera a articulação positiva de valores e de estratégias economicamente viáveis, socialmente justos e, ainda, ambientalmente adequados (Elkington, 1994).

Neste contexto, a gestão humanizada torna-se fundamental, ao constituir-se como estratégia valorativa e competitiva na otimização do desenvolvimento das organizações e de seus respectivos *stakeholders*, seja em seus ambientes internos, quanto em seus espaços mais amplos de atuação. Ou seja, os princípios e estratégias da gestão humanizada, se bem planejados e implementados, podem colaborar para suprir diferentes demandas por meio 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 e em escalas mais amplas.

3. Metodologia

A pesquisa referente a este estudo classifica-se como social e de abordagem qualitativa como preconiza Pereira et al. (2018). Ela é social, uma vez que tem como campo de investigação a realidade social, envolvendo aspectos relativos ao ser em seus múltiplos

relacionamentos com outros seres e instituições sociais; e, ainda, de abordagem qualitativa, na medida em que buscou aprofundar-se no mundo dos significados, utilizando uma metodologia não-estruturada, proporcionando *insights* e, também, compreensão no que condiz ao contexto do problema (Gil, 2019).

Referente aos objetivos, a pesquisa é de caráter exploratório e finalidade descritiva. Exploratória, pois 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 maior exploração acadêmico-científica quanto ao contexto da gestão humanizada e sua inter-relação com a responsabilidade social no cooperativismo, com foco no cooperativismo de crédito. Descritiva, uma vez que propõe, na sequência, descrever as características do fenômeno em questão, estabelecendo relações entre variáveis (Gil, 2019).

Utilizou-se, por fim, o estudo de caso, para fins de investigar um fenômeno contemporâneo (gestão humanizada) dentro de seu contexto da vida real, neste caso, mediante análise do cenário do cooperativismo de crédito. 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 foi realizada entre outubro e novembro de 2018. Além da pesquisa bibliográfica, principalmente em livros e artigos de fontes nacionais e internacionais, utilizou-se pesquisa documental e entrevistas. A pesquisa documental foi realizada em relatório da cooperativa da agência Sicredi em análise, como suporte para dados coletados das entrevistas.

Com o objetivo de evidenciar as diversas percepções acerca da aplicabilidade dos pressupostos da gestão humanizada, inter-relacionada aos princípios da responsabilidade social, nas práticas cotidianas do cooperativismo de crédito, as entrevistas (semiestruturadas) foram aplicadas individualmente a seis cooperados da agência em análise neste estudo, 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.

Considerando a relevância do cooperativismo e do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento territorial, bem como a importância da responsabilidade social e da gestão humanizada para o desenvolvimento e sustentabilidade organizacional; para a análise e interpretação dos dados utilizou-se análise de conteúdo. Este método atua em três polos cronológicos: pré-análise (seleção do material e definição dos procedimentos), exploração do material (implementação dos procedimentos) e, por fim, tratamento dos dados e interpretação (geração de inferências e de resultados da investigação científica) (Bardin, 2018).

Para este estudo, utilizou-se análise categorial. Esta análise consiste em desmembramentos do conteúdo em unidades e reagrupamentos analógicos, destacando a categorização, descrição das categorias, e inferências e interpretação dos resultados (Bardin, 2018). Assim, os princípios do cooperativismo, o conceito da responsabilidade social corporativa e os pressupostos da gestão humanizada foram inter-relacionados com os dados coletados, com destaque para falas dos entrevistados da agência Sicredi analisada.

4. Resultados e Discussão

4.1 Stakeholders e ações humanizadoras no cooperativismo

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 voltadas para a gestão humanizada, é que a gestão humanizada começou a ser efetivamente implementada nas organizações, nas cooperativas e no sistema Sicredi.

E embora muitas estratégias e práticas de gestão humanizada sejam provenientes do sistema Sicredi, algumas são elaboradas, desenvolvidas e implementadas de acordo com cada agência, pois em algumas situações os gestores das agências possuem autonomia para tal; sendo que, na agência analisada, tais estratégias e práticas buscam contemplar todos os *stakeholders* envolvidos neste contexto, incluindo os gestores, os colaboradores, os associados e a comunidade, conforme pode ser evidenciado no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Stakeholders e ações humanizadoras na agência Sicredi.

<i>Stakeholders</i>	Ações Humanizadoras
Gestores	<ul style="list-style-type: none">- Cursos de capacitação e treinamento.- Maior proximidade de gestor e colaborador: reuniões (escuta e <i>feedbacks</i>).- Nivelamento entre gestores e suas equipes.
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none">- Busca pelo bom relacionamento em equipe.- Encontros com diálogo, interação, autoconhecimento, conhecimento, respeito.- Intercooperação: trabalho em equipe e troca de conhecimentos.- Formação e qualificação do colaborador.- Vale alimentação, planos de saúde e planos odontológicos.- Pesquisa com colaboradores sobre clima organizacional.
Associados	<ul style="list-style-type: none">- Bom atendimento dos gestores e colaboradores.- Participação do associado em reuniões.- Distribuição anual de sobras.- Pesquisa de satisfação com associados.- Reposicionamento estratégico: agregação e segmentação de associados.
Comunidade	<ul style="list-style-type: none">- Programa Empreender para Transformar: recursos para viabilização de projetos.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

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

Apesar das estratégias e práticas de gestão humanizada procurarem contemplar todos os *stakeholders* (Dias, 2004) do sistema e da agência Sicredi analisada no estudo; a maior parte das ações tem como foco o colaborador como elemento fundamental para a sustentabilidade organizacional. Conforme pode ser afirmado pelo Gerente Geral da agência: “o colaborador estando bem, tranquilo, as entregas dele vão ser mais efetivas”.

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

Além disso, o clima organizacional (Dias, 2004) é avaliado a cada dois anos por meio de questionário aplicado aos colaboradores. Destacam-se, ainda, a intercooperação pelo trabalho em equipe e troca de conhecimentos, estratégias e práticas atreladas à formação e qualificação do colaborador, mediante incentivos financeiros para estudos acadêmicos, cursos e treinamentos, e a benefícios, como: vale alimentação, planos de saúde e odontológicos.

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

Com o objetivo do Sicredi de captar recursos para financiar as atividades dos associados, as práticas de gestão humanizada para este segmento resultam da qualificação dos gestores e colaboradores, refletida no bom atendimento, além da participação do associado em reuniões mensais ou bimestrais, sendo que a avaliação das ações se dá por meio de uma pesquisa de satisfação realizada com este público. Afinal, “existe preocupação de entendimento, de compreensão com o associado pelo fato dele ser dono” (Gerente Geral).

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

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

Assim, a partir de 2004, o Sicredi deixa de ser cooperativa rural para ser cooperativa de livre admissão e, anos depois, implementa a segmentação de associados, buscando otimizar um de seus objetivos principais: entregar a missão a todos os seus públicos, desenvolvendo uma consultoria cooperativa e proporcionando um atendimento diferenciado ao associado enquanto dono do negócio, direcionado às suas reais necessidades. Segundo o Gerente Geral: “os associados repetem várias vezes: o relacionamento com vocês é a principal marca, o principal fator que faz eu ter conta em uma cooperativa”, remetendo à relevância do relacionamento interpessoal (Vergara & Branco, 2001) nas práticas de gestão humanizada.

Em meio a estas mudanças, a tecnologia é fundamental nos processos cooperativos, principalmente com a implementação do autoatendimento e aplicativos digitais. Mas se para o público jovem estas ações são aliadas, muitos associados de idade mais avançada mostram-se resistentes. Além disso, o associado, em geral, valoriza o atendimento presencial. Assim, o contato interpessoal (Vergara & Branco, 2001) é mantido pelo Sicredi: “preciso conversar com o associado, ver a necessidade dele, o que mudou na vida dele, participar mais da vida dele, ensinar a tecnologia, mas não perder ele” (Gerente de Pessoa Física). Todos estes aspectos evidenciam o Sicredi como empresa que adota uma gestão socialmente responsável buscando um posicionamento enquanto agente essencial de mudança (Srouf, 2005).

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

4.2 Gestão humanizada e responsabilidade social: inter-relações

Com base nos princípios cooperativistas, as estratégias e as práticas da agência Sicredi e da cooperativa de crédito em análise estão, em boa parte, de acordo com os princípios, estratégias e práticas de uma gestão humanizada. Considerando, ainda, que a responsabilidade social passa pela normatização dos procedimentos internos organizacionais, até chegar ao compromisso com a sociedade (Dias, 2012), evidencia-se, nas estratégias e nas ações da agência analisada, a inter-relação com o pressuposto humanizador da visão sistêmica.

Na base estrutural do planejamento estratégico, elaborado e implementado pelas agências, cooperativas e, portanto, pelo sistema Sicredi, o pressuposto da visão sistêmica encontra-se nas práticas realizadas que 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 é “uma cooperativa que investe na comunidade local, fazendo um giro na economia local e fazendo com que a comunidade cresça” (Gerente de Agronegócio).

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 em contexto mais amplo que podem impactar nos processos organizacionais. Exemplos disto foram as mudanças de perfil do sistema Sicredi juntamente com a mudança de público-alvo, bem como a institucionalização da gestão humanizada nas cooperativas e agências Sicredi, enquanto ações decorrentes do reposicionamento estratégico do Sicredi, devido às transformações sociais, demográficas, tecnológicas, inclusive, econômicas, assim como suas demandas.

Em prol desta visão sistêmica, as organizações precisam contar com uma liderança integral, pressuposto também evidenciado nos locais de investigação, na medida em que valoriza os diversos esforços dos gestores, e 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. Para o Gerente de Agronegócio, “os gestores trabalham para o cooperativismo e trazem isso para o “trabalho, nos desenvolvendo e fazendo com que tenhamos uma visão do associado diferente de outra instituição”.

Portanto, tais pressupostos constituem-se como estratégias e ações fundamentais para a elaboração e concretização dos objetivos cooperativistas, por meio de práticas e ações de

responsabilidade social, com o intuito de transcorrer o contexto interno dos ambientes de trabalho e, posteriormente, alcançar as comunidades, visando o bem comum social.

Levando em consideração, também, que as estratégias e as práticas de responsabilidade social têm como objetivo primordial o desenvolvimento organizacional (Dias, 2012; Porter & Kramer, 2005), foram constatadas proximidades das práticas cooperativistas, planejadas e implementadas na agência e no sistema Sicredi com as dimensões social, econômica e ambiental da sustentabilidade, propostas por Elkington (1994).

Portanto, partindo do pressuposto de que a responsabilidade social assume posição de compromisso valorativo, na medida em que busca melhorar a qualidade de vida dos envolvidos nas dinâmicas de mercado e da sociedade (Dias, 2012), alguns princípios humanizadores identificados na agência analisada remetem à proximidade deste perfil de gestão com a dimensão social (Porter & Kramer, 2005), pela relevância das práticas de gestão humanizada para o bem-estar e desenvolvimento emocional e espiritual (Vergara & Branco, 2001) de gestores, colaboradores e associados, considerando suas percepções, perfis e contextos. São os pressupostos do estar presente, espiritualidade, escuta empática e gratidão.

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

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

Já a dimensão econômica – conforme antes mencionado – é consequência da dimensão social que, com seus pressupostos humanizadores, contribui para a otimização das relações interpessoais e do clima organizacional e, portanto, para a produtividade e qualidade da prestação de serviços, e para melhores resultados, inclusive financeiros, da agência e da cooperativa, impactando no desenvolvimento da região. 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 da capacitação 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 analisado neste estudo, e que estão direcionados ao bem-estar intelectual (Vergara & Branco, 2001) e, portanto, para a produtividade do gestor e do colaborador, contribuindo para o alcance de metas e para a melhoria dos resultados.

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

Referente à dimensão ambiental, considerando a relevância das ações internas refletidas em escalas mais amplas enquanto característica da responsabilidade social nas organizações, o Sicredi tem muito presente o pressuposto humanizador do legado para a humanidade, sendo reconhecido por suas ações comunitárias de cunho social e sustentável. Tal pressuposto condiz com o princípio cooperativista do interesse pela comunidade, com destaque para estratégias e ações voltadas para as demandas coletivas, visando o bem comum, a transformação positiva e o desenvolvimento da sociedade e de todos os agentes envolvidos.

Portanto, estas três dimensões da sustentabilidade – social, econômica e ambiental – somadas aos princípios do cooperativismo e à inter-relação do contexto da responsabilidade social com os pressupostos da gestão humanizada, possibilitam tornar o cooperativismo e o cooperativismo de crédito referências valorativas e competitivas perante o mercado e a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento em nível organizacional e territorial.

5. Considerações Finais

O estudo cumpriu o objetivo de evidenciar diversas percepções sobre a aplicabilidade dos pressupostos da gestão humanizada, inter-relacionada aos princípios da responsabilidade social, nas práticas cotidianas do cooperativismo de crédito, mediante análise de uma agência da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, no noroeste do Rio Grande do Sul.

As estratégias e as práticas cooperativistas implementadas nesta agência estão inter-relacionadas aos conceitos da responsabilidade social corporativa, bem como aos pressupostos da gestão humanizada. Verificou-se, ainda, que estas estratégias e ações estão

relacionadas aos conceitos e práticas de responsabilidade social e que esta inter-relação se estabelece principalmente quanto à visão sistêmica, interligada às três dimensões da sustentabilidade, a partir das quais são destacados alguns pressupostos da gestão humanizada.

Assim, a dimensão social destaca os pressupostos humanizadores do estar presente, espiritualidade, escuta empática e gratidão; a dimensão econômica evidencia a relevância da formação de equipes e do *feedback* nas práticas; e a dimensão ambiental remete ao pressuposto do legado para a humanidade. Além disso, as dimensões social, econômica e ambiental da sustentabilidade remetem aos princípios cooperativistas da intercooperação; da educação, formação e informação; e do interesse pela comunidade, respectivamente.

Desta forma, a gestão humanizada, enquanto estratégia efetiva de responsabilidade social, contribui para a otimização das ações que permeiam os processos internos e externos cooperativistas, constituindo-se como diferencial valorativo e competitivo para a agência Sicredi analisada, para a sua cooperativa e para todo o sistema Sicredi, perante o mercado do cooperativismo e do cooperativismo de crédito, e a sociedade, possibilitando o desenvolvimento do Sicredi e o desenvolvimento territorial, em todas as suas dimensões.

Ou seja, tais práticas impactam amplamente, pois permitem ao Sicredi – conforme relatório da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG (2018) – 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, por fim, as contribuições teóricas e práticas do estudo quanto às temáticas da responsabilidade social, da gestão humanizada e do 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.

Com o objetivo de complementar o estudo, sugere-se estudos de caso ou estudos multicaso sobre a aplicabilidade da inter-relação da responsabilidade social com a gestão humanizada em outras agências Sicredi, outras cooperativas de crédito e em instituições financeiras, abrangendo diversas escalas territoriais. E para contribuir com novas perspectivas, indicam-se estudos sobre a temática abordada em outros tipos de cooperativas.

Referências

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

Brasil. (2020). *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. Acesso em 1 março, em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm.

Büttenbender, PL. (2017). Desenvolvimento cooperativo. In M. P. D. Griebeler, & M. Riedi (Orgs.). *Dicionário de desenvolvimento regional e temas correlatos* (pp. 99-102). Uruguaiana: Conceito.

Dias, M. (2004). O desafio da gestão de pessoas diante da necessidade de conciliação entre competitividade e humanização. *Revista de Administração da UNIMEP*, 2(2), 66-76. Recuperado de <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/140/254>

Dias, R. (2012). *Responsabilidade social: fundamentos e gestão*. São Paulo: Atlas.

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.
doi:10.2307/41165746

Fonseca, RA, Francisco, JRS. Nazareth, LGC & Maia, SC. (2009). A importância das cooperativas de crédito como agentes de desenvolvimento regional: um estudo na SICOOB Credicampo. *Anais do Congresso Virtual de Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 6.

França, A. (2019). *Gestão humanizada: liderança e resultados organizacionais*. (3a ed.). Belo Horizonte: Ramallete.

Frantz, W. (2012). *Associativismo, cooperativismo e economia solidária*. Ijuí: Unijuí.

Gil, AC. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (7a ed.). São Paulo: Atlas.

OCB. (2018). Organização das Cooperativas Brasileiras. *Cooperativismo: gerando trabalho e emprego*. Acesso em 1 março, 2020, em <https://somoscooperativismo.coop.br/noticia/21082/cooperativismo-gerando-trabalho-e-emprego>.

OCB. (2020) Organização das Cooperativas Brasileiras. *O que é cooperativismo*. Acesso em 1 março, em <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>

Oliveira, DPR. (2015). *Governança corporativa na prática: integrando acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva na geração de resultados* (3a ed.). São Paulo: Atlas.

Pereira, AS, Shitsuka, DM, Parreira, FJ & Shitsuka, R. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [e-book]. Santa Maria. Ed. UAB/NTE/UFSM. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1.

Porter, ME & Kramer, MR. (2005). A vantagem competitiva da filantropia corporativa. In M. VR. Rodriguez (Org.). *Ética e responsabilidade social nas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Rosa, C, Silva, PR, Sausen, JO, Baggio, DK, Brizolla, MM., Zanatta, JM & Nüske, MA. (2020). Mudança e adaptação estratégica no contexto do desenvolvimento das capacidades dinâmicas. *Research, Society and Development*, 9(7), 1-21. doi:10.33448/rsd-v9i7.3715

Sartor, CR & Knuppel, MAC. (2016). As relações entre o econômico e o social no cooperativismo: algumas reflexões. *Publica Cresol*, 1-11. Recuperado de <https://publicacresol.cresolstituto.org.br/upload/pesquisa/235.pdf>

Sicredi. (2019). *Sicredi está entre as 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil*. Acesso em 1 março, 2020, em https://www.sicredi.com.br/html/conheca-osicredi/noticia/Sicredi_melhores_empresas_para_trabalhar_2019/.

Sicredi das Culturas RS. (2018). *Relatório*.

Silva, AC. (2020). Mudança organizacional: um modelo de transição. *Research, Society and Development*, 9(6), 1-22. doi:10.33448/rsd-v9i6.3464

Srour, RH. (2005). *Poder, cultura e ética nas organizações: os desafios nas formas de gestão*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Vergara, SC & Branco, PD. (2001). Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 41(2), 20-30. doi:10.1590/S0034-75902001000200003

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen – 40%

Daniel Knebel Baggio – 20%

Taísa Schefer Roveda – 20%

Maria Margarete Baccin Brizolla – 20%