

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COOPERATIVISMO**

**LUIS HENRIQUE WICKERT**

**O PROPÓSITO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO BETA, FRENTE A EVOLUÇÃO  
DO SEU MODELO DE GESTÃO**

**São Leopoldo**

**2020**

LUIS HENRIQUE WICKERT

**O PROPÓSITO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO BETA, FRENTE A EVOLUÇÃO  
DO SEU MODELO DE GESTÃO**

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Cooperativismo, pelo Curso de Especialização em Cooperativismo da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Me. Camila Luconi  
Vianna

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente à minha esposa Marciane e meu filho Pedro Henrique. A minha esposa pelo apoio, paciência, motivação e por ter cuidado tão bem do nosso filho, nos momentos em que eu precisava realizar este trabalho. Ao meu filho, que me motivava com aquele sorriso contagiante.

Aos meus pais, por sempre me incentivarem a estudar e pela preocupação comigo durante a realização deste trabalho, demonstrando-se grandes parceiros acima de tudo.

Agradeço aos entrevistados que não hesitaram em aceitar o convite para fazer parte deste trabalho, contribuindo significativamente com suas experiências, conhecimentos e exemplos.

Agradeço profundamente à empresa que realizei este estudo de caso, por abrir as portas para que eu pudesse realizar meu objeto de pesquisa.

Agradeço a minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Camila Luconi Vianna, pela dedicação e tempo investidos ao me orientar, e por ter aceitado o convite à orientação, mesmo no meio do caminho e pelas críticas realizadas que possibilitaram que eu me focasse e pudesse conhecer novos modelos de gestão baseados em propósito.

“Quando uma empresa tem clareza sobre seu propósito, o mundo exterior vem bater à sua porta com oportunidades”. LALOUX (2017, p. 248).

## RESUMO

As organizações estão cada vez mais se questionando sobre qual é o seu papel no mundo, e de que forma podem gerar um melhor impacto para seus diferentes públicos de interesse. Nesse contexto, o presente trabalho foi elaborado através de estudo de caso, sendo qualitativo, com o objetivo de: investigar de que forma a cooperativa de crédito Beta desdobra o seu propósito nas áreas e atividades do dia a dia frente à evolução do seu modelo de gestão. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada com perguntas abertas, que foi realizada com cinco colaboradores da cooperativa, sendo das mais diferentes áreas, como: conselho de administração, diretoria de negócios, gerência de agência e gestores de carteira pessoa física e pessoa jurídica. Utilizou-se também análise documental, pertinente à evolução do modelo de gestão da cooperativa. Após a realização das entrevistas, concluiu-se que a evolução do modelo de gestão, aproximou a cooperativa da entrega de seu propósito e que assim está voltando à sua essência cooperativista e que a governança da cooperativa pode servir de referência para modelos de gestão baseados em propósito. Outra conclusão é de que a cooperativa não possui indicadores que meçam a entrega do seu propósito mas que acompanha outros indicadores como referência. Fato este que possibilitou sugestões de melhoria na construção de novos indicadores. Se concluiu também que a escolha de fornecedores se dá por serem locais e por serem associados e que uma sugestão seria fornecer um curso de negócios conscientes para os fornecedores, bem como preenchimento de um relatório sócio ambiental. Também se concluiu que uma linha de crédito específica, possibilitou a cooperativa entregar o seu propósito, além da realização de seus programas sociais e educacionais e que autonomia e confiança apareceram com frequência nas entrevistas, demonstrando que embora a cooperativa não possua times auto geridos, estes dois itens aparecem como principais valores vividos após a implantação da evolução do modelo de gestão. Outro ponto, é que a cooperativa está sendo conhecida como entidade local em algumas regiões e não somente como agente financiador, possibilitando assim também a construir comunidades melhores.

**Palavras-chave:** Propósito. Propósito organizacional. Modelos de gestão. Capitalismo consciente. *Stakeholders*.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de Gestão.....	22
Quadro 2 - Modelo de Gestão <i>Teal</i> .....	23
Quadro 3 - Comparativo do Referencial Teórico dos Modelos de Gestão.....	28
Quadro 4 - Práticas de Governança Corporativa em Cooperativas.....	35
Quadro 5 - Pilares da Governança.....	36
Quadro 6 - Perfil dos Entrevistados.....	41
Quadro 7 - Elaboração do Questionário.....	43
Quadro 8 - Mudança de Mentalidade.....	50
Quadro 9 - Indicadores da Evolução do Modelo de Gestão.....	50
Quadro 10 – Padre Amstad: Pai do Cooperativismo no Brasil.....	53
Quadro 11 - Problemas Difíceis.....	57
Quadro 12 - Discussão e Propostas de Melhoria.....	90

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>1.1 Situação Problema.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>11</b>
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>11</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Propósito Organizacional.....</b>	<b>14</b>
2.1.2 Propósito Pessoal.....	20
<b>2.2 Evolução nos Modelos de Gestão.....</b>	<b>21</b>
2.2.1 Empresas Evolutivas.....	21
2.2.2 Empresas que curam.....	26
2.2.3 Comparativo do referencial teórico dos modelos de gestão.....	28
<b>2.3 Cooperativismo como Força de Propósito.....</b>	<b>30</b>
2.3.1 Início de tudo.....	30
2.3.2 Cooperativismo e seus princípios.....	31
2.3.3 Governança cooperativa.....	35
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 Delineamento de Pesquisa.....</b>	<b>38</b>
<b>3.2 Unidade de Análise.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3 Técnica de Coleta de Dados.....</b>	<b>41</b>
<b>3.4 Técnica de Análise dos Dados.....</b>	<b>47</b>
<b>3.5 Limitações do Método de Estudo.....</b>	<b>47</b>
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>49</b>
<b>4.1 Análise da Evolução do Modelo de Gestão da Cooperativa.....</b>	<b>49</b>
4.1.1 O Propósito como norteador.....	52
4.1.2 Trilha de Evolução do Modelo de Gestão.....	54
<b>4.2 Análise das entrevistas em relação ao desdobramento do propósito.....</b>	<b>59</b>
4.2.1 Propósito em geral.....	59
4.2.2 <i>Stakeholders</i> .....	62
4.2.3 Estratégia – Construção e prazo.....	65
4.2.4 Conexão com o Propósito pessoal.....	67

4.2.5 Indicadores e Resultado.....	69
4.2.6 Pessoas, valores e distribuição do poder.....	73
4.2.7 Fornecedores.....	78
4.2.8 Governança.....	81
4.2.9 Relações comerciais e modelo de gestão.....	84
<b>4.3 Discussão e Propostas de Melhoria.....</b>	<b>89</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>95</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>98</b>



## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Kofman (2018), o problema organizacional mais difícil que existe é alinhar pessoas com interesses pessoais na busca de um objetivo comum, e tal feito não pode ser feito apenas com incentivos econômicos. Nesse sentido, Abraham Maslow, que descreveu a hierarquia das necessidades, colocou que uma vez que as necessidades básicas estejam satisfeitas, nosso maior desejo é sentir que nossas vidas têm importância, que podemos fazer a diferença e que podemos transformar o mundo em um lugar melhor. Essa busca é apontada por Laloux (2017), na qual muitas pessoas sentem que a atual maneira de administrar organizações está no limite e que para as pessoas que trabalham na base da pirâmide, as pesquisas veementemente relatam que o trabalho é muitas vezes pavoroso, sem paixão e propósito.

Nesse sentido, podemos definir o propósito de uma empresa através do motivo pela qual ela existe, em que vai além do lucro. Podemos até achar que quando não existe o lucro envolvido, fica mais fácil de pensar em um propósito, dando a impressão que somente ONGs possuem um propósito, e as empresas seriam somente para dar lucro. Ocorre, que o lucro é um dos resultados positivos de uma empresa e não sua razão e ser, e que esse propósito geralmente nasce com o empreendedor ou quem fundou a empresa. (ECKSCHMIDT, 2020).

É com esse viés que surgem pesquisas como das Empresas Humanizadas do Brasil, (PARO, 2020) que coloca que as Empresas Humanizadas são movidas por paixão e por um propósito evolutivo, e não por dinheiro. Geram impacto, valor compartilhado e prosperidade para todas as partes interessadas do negócio: clientes, investidores, colaboradores, parceiros, comunidades e sociedade.

Por esse ângulo, Bob Chapman, CEO da Barry-Wehmiller citado por Kofman (2018) chega a uma conclusão, na qual se mediu o sucesso de forma equivocada, medindo pelo desempenho financeiro e crescimento de uma empresa, mas que independente disso, se via pessoas em que suas vidas são destruídas diariamente, pela forma na qual são operadas essas empresas. Nesse sentido ele chegou à conclusão de que mediria o sucesso pela forma no qual tocava a vida das pessoas, desde a equipe de colaboradores, clientes e fornecedores, pois é preciso compreender o impacto que cada ação que a empresa toma, na vida das pessoas,

afinal, se todas as empresas fizessem isso, o mundo seria um lugar bem melhor do que é hoje.

Ao uma empresa crescer e evoluir, seu propósito também se expande e se aprofunda e assim assume características heroicas, ao passo que os benefícios em escala gerados pelo negócio, começam a transformar o mundo. Pode-se dizer que em muitos casos, o propósito se torna explicitamente heróico, muito maior em sua abrangência e ambição, do que quaisquer projetos visionários imaginados desde a fundação da empresa. (MACKEY e SISODIA, 2013).

Nessa perspectiva, perante posto por Mackey e Sisodia (2013), vale ponderar que vem surgindo um movimento global, denominado Capitalismo Consciente, na qual reúne quatro princípios: propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura e gestão conscientes. Vale ressaltar, que um de seus princípios propósito maior, foco da nossa pesquisa, acaba por se desmembrar nos outros princípios e também por todas áreas de uma organização, pois conforme coloca Kofman (2018), propósito é algo entranhado em tudo que a empresa faz e diz. Propósito não se refere a uma iniciativa isolada, momentânea ou oportunista. Não se refere a algo como “nós protegemos o meio ambiente”. É sim, uma forma como a organização define para organizar sua contribuição para o mundo.

Desta maneira, a busca pelo propósito, pode trazer mais perguntas do que respostas, pois instiga empresas e pessoas a se tornarem melhor para os outros, ao invés de se tornarem apenas, melhores que os outros. Ao invés de se estimular a competição, se busca a cooperação. Descobrir o porque fazemos o que fazemos, é passo importante já colocado por Cortella (2016). Nesse sentido é apontado por Reiman (2013), que o propósito pode ser o responsável a levar os colaboradores a um novo nível de engajamento.

Existe uma frase citada por Frankl (1987, p. 101), na qual foi responsável por motivar prisioneiros a sobreviverem no campo de concentração de Auschitwz: “a rigor nunca e jamais importa o que nós ainda temos a esperar da vida, mas sim exclusivamente o que a vida espera de nós.” Desta forma, podemos ponderar se as organizações podem encontrar no outro e no mundo, uma resposta para fazer o que fazem.

Maslow (1970) corrobora ao enfatizar, que ao você tomar algo importante do mundo, então você se torna desta forma importante. Nesse sentido, a Cooperativa estudada nesta pesquisa, caminha rumo ao seu propósito de “Juntos construímos

comunidades melhores”, pois percebe nas comunidades onde suas agências estão inseridas, a oportunidade de realizar o seu propósito. Desta maneira, é colocado por Kofman (2018, p. 144) “Um propósito nobre, gerido de forma consistente, modelado e realizado por líderes pode transformar projetos individuais e empresariais em uma ‘mão invisível’ em benefício da sociedade”. Afinal, se a sua organização deixasse de existir, que falta faria?

É nesse contexto, que nos sentimos motivados a compreender a situação problema desta pesquisa dentro do contexto da Cooperativa de Crédito Beta, disposta a seguir.

### **1.1 Situação Problema**

É colocado por Mackey e Sisodia (2013), que assim como existem pessoas que possuem objetivos que sejam ambiciosos, e buscam grandeza, da mesma forma, as melhores empresas do mundo, são aquelas que são movidas por grandes propósitos, que são transcendentais, energizantes e inspiradoras para toda a rede interdependente de *stakeholders*.

Nesse sentido, se reflete se o propósito da cooperativa em estudo, já estava nas entrelinhas do que motivou o seu surgimento, a mais de um século. Em consonância com a construção diária da cooperativa para alcançar o seu propósito, está a evolução do seu modelo de gestão, que teve início no ano de 2020 e mescla conceitos de capitalismo consciente com propósito. Este modelo traz reflexões importantes, como por exemplo, a análise de indicadores de gestão ao invés do foco de metas em produtos e serviços. O foco é servir as pessoas, e não se servir delas, uma vez que a cooperativa por sua natureza foi criada para atender a necessidade de seus associados.

Mesmo com o tema propósito emergindo em diferentes movimentos e empresas, é importante avaliar se o desdobramento do propósito está sendo exercitado nas diferentes áreas e atividades do dia a dia, para que não seja uma implementação superficial e sim condizente com o movimento cooperativista e seu DNA.

Afinal, conforme apontado por Mackey e Sisodia (2013, p. 58) “todo mundo anseia por significado e propósito na vida, e alguns o descobrem no trabalho”.

Nesse sentido, podemos nos perguntar se existem indicadores que possam mensurar o atingimento do propósito da cooperativa.

No entanto, esta pesquisa busca compreender como esse propósito se desdobra diariamente, contribuindo para o cumprimento do seu propósito.

Diante dessa realidade, surge a questão problema desta pesquisa: **De que forma a cooperativa de crédito Beta desdobra o seu propósito nas áreas e atividades do dia a dia, frente a evolução do seu modelo de gestão?**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Investigar de que forma a cooperativa de crédito Beta desdobra o seu propósito nas áreas e atividades do dia a dia frente à evolução do seu modelo de gestão.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar modelos de gestão na literatura ligados à propósito;
- b) Analisar a evolução do modelo de gestão da cooperativa baseado em propósito;
- c) Identificar de que maneira a cooperativa vive o seu propósito nas áreas e atividades do seu dia a dia;
- d) Apresentar propostas de melhoria.

## **1.3 Justificativa**

Relata-se que o cooperativismo surgiu em torno de 1850, na Europa, devido ao fato dela viver uma grave crise econômica. Esse acontecimento deu surgimento a um movimento baseado nos princípios da cooperação, na qual se espalhou pelo mundo todo, tendo os mais conhecidos em nosso estado o de cooperativismo de crédito. Desta forma, pode se colocar que o cooperativismo surgiu como uma necessidade e não como opção. (MEINEN; PORT, 2012).

Ainda, é colocado pelos mesmos autores do parágrafo acima, que as cooperativas de crédito, exercem relevante influência nas comunidades em que atuam, uma vez, que de acordo com a história do cooperativismo mundial, a Alemanha possuía grandes comunidades rurais que eram mais carentes de assistência financeira do que os centros urbanos. Nesse sentido, percebe-se que a cooperativa estudada nesta pesquisa, possui tais características até hoje, nas comunidades onde está inserida.

Tendo dito isso, percebe-se que a cooperativa estudada, nasceu da necessidade de seus associados e que já auxiliava a construir comunidades melhores a mais de 100 anos atrás. Desta forma, pode se dizer que ela nasceu para cumprir um propósito maior, e que com o tempo, começou a ganhar robustez e amadurecimento, fazendo que trouxesse a sua consciência cooperativa, que poderia fazer muito mais pelas suas comunidades. E assim foi caminhando por esses mais de 117 anos, até chegar a seu propósito atual: “Juntos construímos comunidades melhores”. Desta maneira, podemos trazer a reflexão: Não seria esse o mesmo propósito da cooperativa, desde a sua fundação?

É nesse contexto, que esta pesquisa se torna oportuna, pois se percebe que a cooperativa já trabalhava por algo maior, em seu passado. No entanto, atualmente, o cumprimento de seu propósito vai se tornando mais consciente para seus colaboradores. Assim sendo, é compreendido que a cooperativa possui um ambiente favorável para esse tipo de pesquisa, uma vez que o tema Propósito e evolução do seu modelo de gestão está em constante debate.

Mais precisamente em 2017, foi realizado um trabalho de conclusão de curso pelo mesmo pesquisador e realizado na cooperativa, que é novamente seu objeto de estudo. O tema era a busca do propósito dos colaboradores e sua relação com objetivos organizacionais. Neste estudo, foi observado que os propósitos pessoais eram tidos em maior parte como metas, objetivos e sonhos. Desta forma, se percebeu uma interpretação diferente para propósito pessoal do que para o propósito profissional. Ou seja, os colaboradores tinham contato maior com propósito, através de seu trabalho na cooperativa. Desta maneira, se tornou oportuno compreender melhor nesta pesquisa o tema propósito sendo trabalhado no dia a dia pela cooperativa, frente a evolução do modelo de gestão que a cooperativa criou, vigente a partir deste ano que é uma mescla de conceitos de capitalismo consciente e propósito.

A relevância do tema é oportuna para este momento, pois a cooperativa está trabalhando a evolução do modelo de gestão, que visa a trabalhar a mudança do *mindset* dos colaboradores e ampliar sua consciência. Nesse sentido, a presente pesquisa visa contribuir para a cooperativa estudada, com o intuito de trazer *insights* neste processo de transição, assim como a consciência dos desdobramentos do propósito na realidade do seu dia a dia e de suas áreas.

O tema se torna importante para o ambiente acadêmico, a fim de trazer evidências menos subjetivas sobre o tema propósito, com o intuito de impulsionar pesquisas sobre o tema. Busca também evidenciar as conexões do cooperativismo com o tema propósito que tem amplas conexões pela sua origem e é pouco citado na literatura de negócios sobre propósito. Pretende-se também, proporcionar a leitura deste trabalho de forma resumida para os colaboradores da cooperativa e em revistas de cooperativismo, a fim de impulsionar as cooperativas a trabalharem seus propósitos de forma efetiva no dia a dia, em todas as suas relações.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Propósito Organizacional

Quando falamos sobre propósito, alguém poderá dizer: “estão falando de coisas como usar embalagens recicláveis ou apoiar causas sociais”. Mas não é nada disso. Mesmo que louvável esse tipo de prática surge como um “adendo” das atividades que integram o marketing e o relacionamento da empresa. No que se refere à propósito, ele não é um adendo. É algo entranhado em tudo que a empresa faz e diz. Propósito não se refere a uma iniciativa isolada, momentânea ou oportunista.

Propósito não é algo como “nós protegemos o meio ambiente”. É sim, uma maneira única que a organização escolhe para organizar sua contribuição para o mundo. Nesse sentido, propósito é algo que todos os colaboradores de uma empresa, respiram no seu dia a dia. (REIMAN, 2013). Por esse ângulo, Erickchmidt (2020) coloca que o propósito deve orientar a tomada de decisão, ao passo que o propósito está nas pessoas e não no produto.

As pessoas buscam trabalhar em empresas que possuam um propósito e que busquem entregar valores positivos à sociedade. Por sua vez, essa valorização do bem comum, da sustentabilidade de práticas corporativas que desempenhem valores virtuosos, acaba por despertar o interesse, inclusive de investidores que utilizam de critérios como de responsabilidade social, cuidado ambiental e governança ética para direcionar seus investimentos, que possam assim não apenas refletir em lucros, mas também em benefícios para a sociedade. (WHITE, *et al.*, 2017, apud GOMES, 2018). Nesse sentido, é colocado por Reiman (2013), que existem empresas que até podem possuir lucratividade, mas que somente marcas com propósito podem vir a fazer a diferença no mundo. Poderia se dizer, que tanto colaboradores, fornecedores, sociedade, ou melhor dizendo, os diferentes *públicos de interesse*, estejam buscando tanto um propósito/sentido para suas vidas, como as empresas? Ou seja, se minha empresa ou se eu não existisse mais amanhã, que diferença poderia fazer?

O propósito, traz também uma unidade entre a visão de antigos colaboradores e recém chegados, é o que traz Troiano (2019), através de um relato da lojas Riachuelo, que ao realizar um trabalho sobre o tema propósito na empresa,

descobriu que na verdade o trabalho foi revelar o propósito da organização, e não criá-lo. Não foi uma ação de marketing que “caísse bem” no mercado. Dessa forma, acabou por revelar que sempre esteve existente na empresa. O propósito revelado foi “o abraço da moda”, na qual acolhe, protege e oferece oportunidade, em que é uma mensagem muito forte para o brasileiro. Uma das ações da empresa foi conversar com os quarenta mil colaboradores, sem exceção, que trabalharam em grupos pensando em como realizar o propósito no seu dia a dia. Assim o propósito saiu do *power point*, e foi para o cotidiano das pessoas. As costureiras, por exemplo, passaram a ver os manequins com as roupas feitas por elas e como era exibido nas vitrines. Essa era uma forma de mostrar a importância delas no processo em sua totalidade.

Desde que a empresa lançou o seu propósito, cresceu mais de vinte pontos em suas pesquisas internas sobre engajamento. Os indicadores internos também evoluíram muito, como o de acidentes que despencou, o *turnover* caiu drasticamente assim como o de processos trabalhistas. Qualquer indicador de qualidade de gestão e satisfação dos colaboradores melhorou muito, e é por isso, que nos dias de hoje, não há uma reunião, que não comece falando de propósito. (TROIANO, 2019).

De acordo com uma das pesquisas mais recente sobre propósito, publicada por Valerie Keller (2016), diretora executiva do Beacon Institute, intitulada por: “O estado do debate de propósito nos negócios”, citada por Farjo (2019), existem 5 guias para o propósito, que dialogam diretamente com a estratégia da organização. São elas:

- 1) O propósito infunde clareza estratégica ao guiar a organização em todos os seus níveis, podendo ser de curto ou de longo prazo e também permite que os líderes enxerguem a organização sobre uma visão mais compartilhada ao invés de setores que não se comunicam;

- 2) Acaba sendo um canal para inovação, ao passo que as pessoas vislumbrando esse cenário, as empodera para que busquem soluções inovadoras, em que estas possibilitam decisões que sejam mais duráveis e com maior valor;

- 3) Possui uma força motivadora que faz com que as pessoas despertem-se, para o sentido das mudanças e consciência das necessidades, em que os colaboradores acabam desempenhando um papel individual ativo, ao invés de serem apenas afetados pelas definições da organização;



4) Uma vez que é necessidade do ser humano o desejo de pertencer, o propósito auferir esse pertencimento ao propiciar que as pessoas participem de uma comunidade, nesse caso organização. Une as pessoas para que possam contribuir para algo maior, ao invés de somente para os resultados da organização;

5) Propicia a criação de elos entre empresas, e promove parcerias pois inspira a colaboração entre organizações e as necessidades individuais e sociais.

Poderíamos refletir, de acordo com as 5 guias citadas acima, se o propósito poderia ser um dos principais alicerces de uma organização para a sustentabilidade da mesma, pois o propósito pode auxiliar na busca de resultados duradouros de longo prazo com os seus diferentes *steackolders*.

Conforme colocado por Gomes (2018) em sua dissertação de mestrado, intitulada: “Liderança movida pelo propósito”, na qual em uma das categorias analisadas, apresentou que a liderança movida pelo propósito, está disposta a sacrificar os lucros no curto prazo, para preservar o propósito, os valores e a sustentabilidade da empresa, que planejamento é fundamental para que haja sustentabilidade financeira e longevidade na organização. E ainda, que a construção da cultura da visão de longo prazo, passa inexoravelmente pela liderança e que para se manter o foco no longo prazo é fundamental que a liderança, faça pequenas, mas frequentes mudanças no curto prazo, para garantir a efetividade, o crescimento e a sustentabilidade. Nesse sentido, conforme colocado por Gomes (2018) e as 5 guias do propósito, mencionadas no quadro anterior, o propósito, poderia ser um antídoto ao curto prazo?

Conforme apontado por Farjo (2019), a universidade Harvard encomendou uma pesquisa que também foi realizada pela Ernst Young Beacon Institute (2015), na qual foram entrevistados 474 executivos americanos, em que se obteve como resultado que 89% acreditam que o propósito é um fator importante para a satisfação individual e também para fidelizar o consumidor, mas que apenas 46% acreditam que as decisões da empresa sejam dirigidas pelo propósito organizacional. Desta forma, existe uma distância entre a relevância teórica sobre o tema e a realidade a partir da dificuldade que se encontra, para realizar o propósito no dia a dia de uma empresa.

Ainda, de acordo com Farjo (2019), a partir das respostas dos executivos, as empresas foram divididas em três categorias: priorizadores, desenvolvedores e retardatários. A primeira se refere às empresas que possuem um propósito claro e

atuam estrategicamente a partir deste cenário, o que representa 39% das organizações. A segunda categoria, a dos desenvolvedores, representa 48% das empresas, na qual não possuem um propósito bem definido mas estão atuando para desenvolvê-lo. E os 13% restantes condizem a empresas que ainda não iniciaram sua construção do propósito. Desta forma, percebe-se a relevância que o tema possui para as empresas americanas.

Outro dado levantado também pela pesquisa mencionada nos dois parágrafos acima, é onde as empresas estão canalizando seus esforços, para integrar o propósito à empresa. Sendo assim, atualmente o maior esforço está concentrado no treinamento e desenvolvimento das lideranças e mensuração da performance e metas. No entanto, para os executivos as três áreas mais importantes que deveriam atuar a partir do propósito são: estratégia, cultura e valores e área de marketing. O que ocorre, é que as organizações estão treinando os seus colaboradores para atuarem a partir de um propósito, mas ainda não encontraram uma maneira de fazer no dia a dia, o que pode ser responsável pela frustração dos indivíduos que se sentem motivados para agir, no entanto não encontram espaço diante das atividades e processos que ainda não acompanham a mesma lógica. (FARJO, 2019).

Já no Brasil, a gestão por propósito, foi tema de trabalho de conclusão de Novaes (2018), que coloca as mudanças que ocorreram na Cooperativa de Crédito Sicredi Serrana, ao adotar a Gestão por Propósito em 2015, que veio a substituir o modelo de gestão, baseado em venda de produtos e serviços, sistema já utilizado por bancos comerciais. Tal modelo tem por intuito colocar em prática um novo modelo de gestão baseado no relacionamento com os associados, focando no interesse verdadeiro e na sua melhor experiência comercial, com o objetivo de aumentar a satisfação do associado e sua fidelização com a cooperativa.

Conforme colocado por Novaes (2018), após a implantação do modelo de Gestão por Propósito, houve a evolução dos seguintes números e indicadores:

- \* a cooperativa deteve, em dezembro de 2017, 22,62% de todo o volume de dinheiro depositado em conta corrente em todas as Instituições financeiras na sua região de atuação, demonstrando assim um valor maior que a sua cota justa;

- \* em relação ao crédito tomado, segue no mesmo ritmo em dezembro do ano de 2017, a Sicredi Serrana possuía 1/5 de todo o crédito tomado entre todos os bancos comerciais e cooperativas de crédito na sua região, chegando a 20,78% de participação de mercado;

\* na poupança, a Sicredi Serrana administra 8,38% de toda a poupança da sua região de atuação. Apesar da sua participação de mercado ainda ser tímida ela obteve um crescimento 100% em três anos;

\* em relação a quantidades de associados a Sicredi Serrana teve um incremento de 18.531 novos associados neste últimos 3 anos (2015, 2016 e 2017), sendo que 91% de conta são de pessoas física e os outros 9% são de contas de pessoa jurídica;

\* o Resultado obtido em 2017 foi 20% maior do que o resultado de um ano anterior;

\* o NPS (Net Promoter Score) neste momento da cooperativa, figura com um indicador mais importante desse novo modelo de gestão, pois se mede a satisfação do associado com a sua cooperativa. Com um aumento de 21% nos últimos três anos, a Sicredi Serrana chegou a 74,6% de aprovação.

Posto isso, a conclusão do trabalho foi de que o novo modelo de Gestão por Propósito, dialoga com o conceito de eficiência cooperativista, pois como o seu propósito é: “Contribuir com o desenvolvimento dos associados e da sociedade”, e de acordo com o novo modelo de relacionamento que prioriza atender as necessidades dos associados, comercializando com eles somente produtos que melhor supram suas necessidades e seu desenvolvimento, retoma-se aqui a atividade fim de uma cooperativa, que é prestar serviços para os seus associados de um forma mais econômica, e resgata os princípios do cooperativismo destacando aqui o princípio da preocupação com a comunidade.

Em consonância a possuir um propósito, de acordo com Troiano (2019 p. 59), o propósito do Instituto Avon, acaba por trazer para o centro, “coisas que são importantes para a mulher – coisas urgentes e prementes das quais depende a sua capacidade de sair em busca de realização de sonhos e de viver bem”. Quando o instituto Avon nasceu, sua única causa era o combate ao câncer. Em 2009, também foi abraçada a causa da violência contra a mulher e meninas. É apontado, que quando as empresas fazem gestão de marcas, em sua maioria, buscam um tópico que transfira prestígio para si, como por exemplo, nos patrocínios olímpicos, que representam amor ao jogo e a outros valores. No entanto, quando a associação é feita a algo que é duro e que ninguém quer ver, aí está uma decisão corajosa, na qual o Instituto Avon acaba por fazer o que faz, porque é importante para a mulher, jogando luz para algo que as pessoas não querem ver. (TROIANO, 2019).

Assim sendo, podemos nos perguntar em nossas organizações, e em todas aquelas que comunicam o seu propósito: qual sua real intenção com o seu propósito? É apenas promover a sua marca, ou de fato, está balizado em transformações verdadeiras para as pessoas, suas comunidades e no longo prazo?

Por este ângulo, podemos refletir também sobre o que coloca Reiman (2013), ao se referir a quatro tipos de empresas, evidenciadas na Matriz Camelot criada pela Bright-House, juntamente com a decana de administração da Emory University andrea Flerschatter. Não vamos nos ater aqui ao funcionamento desta matriz, mas apenas a sua conceituação. Nela, aparecem quatro tipos de empresas:

a) Castelo nas nuvens, guru: é uma organização movida a propósito, mas com poucos sistemas, processos e know how;

b) Camelot, herói: é uma organização inspirada por um propósito único, inspirador e autêntico e possui ferramentas e sistemas na construção de uma empresa sustentável e de alto desempenho;

c) Plantation, chefe: apresenta deficiência no propósito e na execução. O único propósito respeitado é o fato de garantir a sobrevivência daqueles na qual seus recursos são confiados;

d) Fortaleza, competitivo: organização bem administrada possui eficiência operacional, possuindo posicionamento competitivo.

Através desta matriz, Reiman (2013) nos instiga a pensar qual empresa somos hoje, qual queremos nos tornar, ao passo que o propósito é uma força tão poderosa quanto o da gravidade, que ao invés de atrair para baixo, impulsiona adiante.

É, sobretudo, interessante perceber que conforme colocado por Troiano (2019), as companhias com um propósito, tem maior valor de mercado em relação às empresas que não dão importância ao assunto. É o que mostrou um estudo realizado ao longo de cinco anos com sessenta empresas que atuam no Brasil e têm ações listadas B3 (Bovespa, bolsa de valores brasileira).

Agora, vamos imaginar que além de trabalhar por um propósito as empresas como as listadas com ações na B3, por exemplo, dividissem o seu lucro, com cada consumidor, proporcional ao que este movimentou com o seu negócio. Não seria interessante? Afinal, qual impacto isso poderia trazer para a sociedade? Bem, este será assunto a se tratar no capítulo mais adiante, ao falarmos de cooperativismo.

### 2.1.2 Propósito Pessoal

Embora não seja o foco desta pesquisa, é interessante ressaltar o tema propósito pessoal uma vez que conforme apontado por Pink (2019) as pessoas mais motivadas, com exceção daquelas que possuem maior satisfação e produtividade aferram seus desejos a uma causa maior do que elas mesmas.

Nessa perspectiva, de acordo com Mackey e Sisodia (2013), os seres humanos buscam por propósito e significado em suas vidas e alguns o podem descobrir no trabalho a qual realizam. Nesse sentido, de acordo com Kofman (2018), existem quatro pilares da motivação intrínseca, sendo que o propósito é um deles, na qual se ressalta que ele confere importância, sentido, impacto, serviço, autotranscendência. O mesmo autor coloca que incentivos financeiros são emocionalmente inertes: podem encher bolsos, mas não corações. E mais, tais incentivos financeiros, são fáceis de serem igualados. Desta forma, acabam por não oferecer nenhum diferencial competitivo no recrutamento, retenção e comprometimento de talentos melhores.

Um estudo recente, intitulado por “O estado do debate de propósito em negócios”, traz que o propósito, motiva as pessoas ao conferir significado. Nesse sentido é colocado por Craig e Snock (2014, p. 41) que “seu propósito é sua marca, o que você busca alcançar, a mágica que o faz vibrar. Não é o que você faz, é como faz seu trabalho e por quê”. O propósito acaba ocorrendo, naquilo que as pessoas mais próximas a você, reconhecem como sendo singularmente seu, e daquilo na qual se sentiria mais falta, caso você fosse embora. Para a descoberta do seu propósito pessoal, é colocado que se deve primeiramente examinar a própria história de vida, para identificar pontos fortes, valores e paixões, buscando assim atividades que lhe proporcionam alegria e energia. (CRAIG e SNOOCK, 2014).

Nesse ensejo, surge uma declaração feita por Bill Strickland - Fundador da Manchester Craftsmen's Guild e vencedor do prêmio MacArthur, “a bolsa para gênios”, citado por Pink:

O valor de uma vida pode ser medido pela capacidade da pessoa de afetar o destino de alguém menos favorecido. Se a morte é uma certeza absoluta para todos, a variável importante é a qualidade da vida que se leva entre o nascimento e a morte. (PINK, 2019, p. 144).

É com essa citação, que encerramos o capítulo referente a propósito pessoal e damos início à evolução dos modelos de gestão, para compreender na prática os desdobramentos do propósito organizacional, que podem encontrar inspiração na fala acima, uma vez que empresas também podem vir a afetar o destino de pessoas menos favorecidas e em uma escala muito maior.

## **2.2 Evolução nos Modelos de Gestão**

Neste capítulo, serão exploradas obras, que possuem objetivos em comum em relação à novos modelos de gestão e suas evoluções, que visam trabalhar conceitos, práticas e pesquisas relacionadas ao tema desta pesquisa, que busca compreender o propósito no dia a dia da cooperativa em questão, frente a evolução do seu modelo de gestão.

### **2.2.1 Empresas Evolutivas**

“Você nunca muda as coisas lutando contra o que já existe. Para mudar alguma coisa, construa um novo modelo que faça com que o modelo atual se torne obsoleto.” (LALOUX, apud FULLER, 2017, p. 17). É com esta frase que iniciamos este sub capítulo, que visa demonstrar algumas ideias sobre modelos de gestão, pois afinal, a cooperativa objeto de estudo desta pesquisa, acabou por implementar a evolução do seu modelo de gestão recentemente.

Abaixo, temos um quadro demonstrado as principais diferenças entre modelos de gestão, classificados por Laloux (2017) em sua obra Reinventando as Organizações, na qual classifica as Organizações em: Vermelhas, Âmbar, Laranjas e Verdes.

Quadro 1 - Modelos de gestão

<b>Organizações Vermelhas</b>	<b>Exemplos atuais</b>	<b>Principais avanços</b>	<b>Metáfora orientadora</b>
<p>Constante exercício do poder pelo chefe para manter tropas na linha. O medo é a liga da organização. Altamente reativa. Foco no curto prazo. Prospera em ambientes caóticos.</p>	<p>Máfia, Gangues de rua, Milícias tribais.</p>	<p>Divisão do trabalho, Autoridade de comando.</p>	<p>Alcatéia</p>
<b>Organizações Âmbaras</b>			
<p>Papéis altamente formais em uma pirâmide hierárquica. Comando e controle de cima para baixo (o que e como). Estabilidade valorizada acima de tudo por meio de processos rigorosos. Futuro é repetição do passado.</p>	<p>Igreja católica, Forças armadas, maioria das agências governamentais, Sistemas de escolas públicas.</p>	<p>Papéis formais (hierarquias estáveis e escaláveis). Processos (perspectivas de longo prazo).</p>	<p>Forças armadas</p>
<b>Organizações Laranjas</b>			
<p>O objetivo é vencer a concorrência: atingir lucro e crescimento. Inovação é a chave para ficar à frente. Gestão por objetivos (comando e controle no quê, liberdade no como).</p>	<p>Companhias multinacionais. Escolas autônomas.</p>	<p>Inovação. Meritocracia. Responsabilização.</p>	<p>Máquina</p>
<b>Organizações Verdes</b>			
<p>Dentro da estrutura da pirâmide clássica, foco na cultura e no empoderamento para alcançar extraordinária motivação dos funcionários.</p>	<p>Organizações direcionadas pela cultura (Exemplos: Southwest Airlines, Bem &amp; Jerry's).</p>	<p>Empoderamento. Cultura direcionada por valores. Modelo de <i>Stakeholders</i>.</p>	<p>Família</p>

Fonte: Adaptado de Laloux (2017)

Após a exemplificação do quadro acima, o mesmo autor coloca as características das Organizações *Teal*, na qual desenvolve amplamente em seu livro, através da autogestão, integralidade e propósito evolutivo.

Quadro 2 - Modelo de gestão *Teal*

AUTOGESTÃO	INTEGRALIDADE	PROPÓSITO EVOLUTIVO
<p>Organizações <i>Teal</i> encontraram a chave para operar de forma eficaz, mesmo em larga escala, com um sistema baseado em relação entre pares, sem a necessidade de hierarquia ou consenso.</p>	<p>As organizações sempre foram ambientes em que se encorajam as pessoas a irem trabalhar com seu "eu" estritamente profissional, deixando outros componentes de sua individualidade do lado de fora da porta. Frequentemente, as organizações exigem de nós um estilo decisório masculino, dotado de força e de determinação, e que oculte as dúvidas e as vulnerabilidades. A racionalidade é reinante, enquanto nossas emoções, intuições e espiritualidade se sentem indesejáveis, fora do lugar. As organizações <i>Teal</i> desenvolvem um consistente conjunto de práticas que nos convidam a recuperar nossa integralidade interior e trazer tudo o que somos para o ambiente de trabalho.</p>	<p>Organizações <i>Teal</i> são identificadas por terem vida e senso de direção próprios. Em vez de tentar prever e controlar o futuro, os membros dessas organizações são convidados a escutar e compreender o que a organização quer se tornar e a qual propósito ela quer servir.</p>

Fonte: Adaptado de Laloux (2017)

Os dois quadros mencionados acima demonstram diferenças relacionadas aos modelos de gestão, que ainda são praticados no dia a dia. Nesse sentido, poderíamos refletir o que tais modelos de gestão refletem na interação com os principais interessados da organização. Ou seja, o que de fato essas práticas de gestão podem demonstrar se pensarmos na situação em que vivemos atualmente? Nessa lógica, é colocado por Farjo (2019) que o grande talento de uma empresa hoje é poder alcançar resultados que individualmente seriam impossíveis, e assim dar mais força para uma conquista coletiva, diante de um propósito compartilhado.

Nesse sentido, temos uma pesquisa realizada pelos autores Paro, Caetano e Gerolamo (2019), intitulada "Empresas Humanizadas do Brasil", na qual nos fazem refletir e perceber que já existem novos modelos de gestão, propondo novos objetivos. Nela, existem quatro pilares: propósito maior, orientação para *stakeholders*, liderança e cultura consciente. É colocado que os resultados da pesquisa reforçaram que as empresas que operam no Brasil, e são movidas pelos quatro pilares das empresas Humanizadas, são naturalmente mais lucrativas e prósperas que as demais companhias. Um resultado preliminar da pesquisa



mostrou, por exemplo, que em comparação as 500 maiores empresas, as Empresas Humanizadas do Brasil possuem um desempenho financeiro seis vezes superior no longo prazo (Rentabilidade acumulada 2002 - 2017).

Outro dado, é que as Empresas Humanizadas, possuem satisfação dos stakeholders 132% superior, em comparação as empresas comuns. Para chegar a tal resultado, as empresas foram avaliadas em 114 métricas baseadas nos pilares das Empresas Humanizadas.

Abaixo, seguem os quatro pilares das Empresas Humanizadas, pelo livro Fundamentos do Capitalismo Consciente, de Raj Sisodia, Timothy Henry e Thomas Eckshmidt citado por Paro, Caetano e Gerolamo (2019)

a) Propósito maior: os negócios devem ter um propósito que transcenda a ideia de gerar lucro, representando a diferença que a empresa busca fazer no mundo. O propósito é a intersecção entre os talentos de uma empresa e as necessidades do mundo. Representa a vocação organizacional, o ponto exato na qual as pessoas podem encontrar o verdadeiro significado e realização do trabalho. Deve ser convincente e inspirador para mobilizar todos os membros da comunidade de uma empresa. Nesse sentido, todo propósito maior é um propósito de cura, e desta maneira um negócio consciente cria valor ao atender a algumas das necessidades mais profundas de seus *stakeholders*. O propósito canaliza energia no que realmente importa.

b) Orientação para *stakeholders*: a gestão reconhece a interdependência existente entre os principais *stakeholders*, e cria estratégias para gerar valor compartilhado. Nesse sentido, ter uma orientação para atender as necessidades de todos os públicos e negócios impactados pela organização é uma forma de explorar o potencial de basear a criação de valor em uma abordagem sistêmica, diferente da abordagem tradicional, de geração e valor direcionado exclusivamente aos acionistas, focando apenas na maximização dos lucros. É colocar os interesses na mesma direção, gerando valor para todos, eliminando a cultura de que é preciso que uma parte saia perdendo para que a outra saia ganhando.

c) Liderança consciente: os líderes transcendem o interesse próprio e, motivados pelo propósito e serviço às pessoas, atuam como mentores: motivam e inspiram. A liderança deve ser baseada em propósito, inspiração, cuidado e compaixão. Os verdadeiros líderes servidores aspiram à liderança para ajudar a

moldar uma visão inspiradora do futuro e ajudar as pessoas a chegarem lá juntas. Estão para contribuir a uma causa e um propósito maior.

e) Cultura Consciente: Cultura são valores incorporados, os princípios e as práticas subjacentes ao tecido social de um negócio, pois uma cultura responsável o comprometimento dos colaboradores com o propósito do negócio. São empresas que promovem uma cultura com alto nível de confiança, autenticidade, transparência e cuidados genuínos.

No que se refere a integração com *stakeholders*, exposto na alínea b) das Empresas Humanizadas, Mackey e Sisodia (2013) trazem uma outra percepção, na qual expõe a declaração de Casey Sheahan, CEO da Patagonia, que vê pouca distinção entre as parte interessadas da empresa ao tentar fazer com que todos os *stakeholders* se sintam parte da tribo, pois não vemos nenhuma diferença entre os nossos *stakeholders*, e os tratamos como um só.

Nesse sentido, as Empresas Humanizadas do Brasil, não consideram o negócio como uma máquina de fazer dinheiro, e sim, um tecido social, disposto a curar as dores da sociedade e do planeta. Elas possuem o foco no longo prazo ao invés do curto prazo e sua prioridade ao invés de ser o acionista é o valor compartilhado e o seu resultado em Reais deixa de objetivo e passa ser uma consequência.

Abaixo, seguem alguns resultados desta pesquisa, frente os quatro pilares das Empresas Humanizadas, por Paro (2019)

- O NPS (Net promoter Score) é de 68%, sendo 239% superior as empresas comuns;
- Os clientes seriam claramente prejudicados se a organização deixasse de existir- 86%, sendo 170% superior as empresas comuns;
- Os colaboradores encontram satisfação intrínseca no trabalho que vai além do trabalho, sendo 89% superior as empresas comuns;
- Para toda decisão estratégica, a empresa considera explicitamente os impactos de curto e longo prazo em todos os stakeholders: 89%, sendo 129% superior as empresas comuns;
- Os líderes estão nesses cargos por apaixonadamente acreditarem no propósito da organização e na importância de estar à serviço das pessoas: 83%, sendo 1165 superior as empresas comuns;

- A cultura da empresa permite o uso extensivo de equipes auto gerenciadas, auto motivadas e auto dirigidas para realizar o trabalho: 31%, sendo 170% superior as empresas comuns.

### 2.2.2 Empresas que curam

Neste ensejo, existe uma obra recém lançada por Raj Sisodia e Michael J. Gelb intitulada “Empresas que Curam”, que corrobora com o capítulo anterior e com o objetivo de pesquisa deste trabalho que busca compreender como o propósito acontece no dia a dia.

É colocado por Gelb e Sisodia (2020) que tudo o mais, incluindo os lucros, deveria na verdade ser encarado como um meio e permitir o desenvolvimento das pessoas e do planeta? Bab Chapman manifestou tal conceito em outras palavras: “nós medimos o sucesso pelo modo como afetamos as vidas das pessoas”. Herb e Bom, perceberam que ao se definir o sucesso como uma conquista de poder, dinheiro e posição para nós mesmos, sempre iremos propor sofrimento significativo e desnecessário aos outros. Nessa perspectiva Gelb e Sisodia (2020), autores do livro “Empresas que Curam”, colocam que existem três princípios que distinguem tais empresas:

- a) Assuma a responsabilidade moral de evitar e aliviar o sofrimento desnecessário;
- b) Reconheça que os colaboradores são seus principais participantes;
- c) Defina, comunique e viva um propósito de cura.

Adiante, vamos manter foco, no terceiro princípio, na qual corrobora com o objeto de estudo desta pesquisa, referindo ao propósito.

É apontado por Gel e Sisodia (2020 p. 234) que o propósito dos negócios, “deve ser aliviar o sofrimento e aumentar a alegria, atendendo as necessidades de todos os interessados, incluindo empregados, clientes, comunidades e meio ambiente”. Chris Hillmann, coloca que seu negócio é muito sensível ao preço, mas que ficou chocado quando descobriu que seus clientes estavam dispostos a pagar mais, pelo fato de que sua empresa comunicava sua paixão pelo cuidado e despertava algo nos clientes que os faziam querer fazer negócios com a empresa. A tapetes Jaipur, constatou que seus clientes pagavam mais por seus tapetes

fabricados e assinados por seus artesãos, do que economizar ao comprar de empresas que exploravam escravos contratados.

Neste mesmo livro, é levantado que aproximadamente 10 mil japoneses morrem por excesso de trabalho anualmente, assim como segundo China Youth Daily, 600 mil pessoas morrem na China anualmente por trabalhar demais. Nesse sentido, vale nos perguntarmos novamente: para onde os modelos de gestão até então desenvolvidos, focados em lucro e competitividade levaram a nossa humanidade? Afinal, uma empresa que se diz com propósito para o público externo, pode o ser se não estiver atuando com propósito verdadeiro com todos os seus públicos, começando pelos seus colaboradores?

O próximo capítulo irá aprofundar o cooperativismo e suas relações com o propósito. Antecipadamente, iremos fazer uma relação, na qual pode se perceber que o cooperativismo, através de seus princípios, se aproxima da busca das organizações, por novos modelos de gestão e vai ao encontro da evolução do modelo de gestão da cooperativa em estudo. Nesse sentido, é colocado pelos autores de “Empresas que Curam”, através da análise de uma das empresas do livro, a Jabian, que muitas empresas tentam ver o que podem tirar da comunidade, na qual estão inseridas, mas que a filosofia da Jabian, faz com que procuremos meios de fortalecer a comunidade, pois ao construirmos uma comunidade realmente forte, fazendo mais negócios dentro dela, é um resultado natural, pois em comunidades fracas, os negócios começam a desaparecer.

Tal objetivo é colocado por Schneider (2019) através de um dos princípios do cooperativismo, conhecido como “interesse pela comunidade”, na qual as cooperativas acabam por trabalhar, pelo desenvolvimento econômico e sustentável de suas comunidades, através da aprovação de suas políticas pelos seus membros. Adiante, iremos aprofundar melhor este, e outros princípios do cooperativismo.

Nesse sentido, surge um aspecto apontado por Mackey e Sisodia (2013), que coloca as empresas como cidadãos, ao passo de que os negócios conscientes comportam-se como responsáveis cidadãos de suas comunidades, ajudando a resolver alguns problemas que a sociedade enfrenta. Abaixo, segue o que promove o Grupo Tata, que possui mais de 144 anos e a corporação tem a ver com a comunidade e construção de uma nação, conforme sua declaração de propósito:

No grupo Tata, somos empenhados em melhorar a qualidade de vida das comunidades que servimos. Fazemos isso, lutando pela liderança e pela competitividade global nos setores de negócios em que atuamos. Nossa prática de devolver à sociedade o que ganhamos evoca confiança entre consumidores, funcionários, acionistas e comunidade. Estamos comprometidos em proteger esse patrimônio de liderança, com confiança na maneira pela qual conduzimos nosso negócio. (MACKEY e SISODIA, 2013, p. 146).

### 2.2.3 Comparativo do referencial teórico dos modelos de gestão

Nesta seção apresentaremos o quadro do referencial teórico referente aos modelos de gestão encontrados na literatura e descritos anteriormente.

Quadro 3 - Comparativo do referencial teórico dos modelos de gestão

Referencial Teórico				
	Empresas evolutivas	Empresas Humanizadas	Capitalismo consciente/Empresas que curam	Empresas e Propósito
<b>Propósito em geral</b>	Energia que inspira e dá direção. O conceito de competição é irrelevante; "Concorrentes" são abraços para perseguir um propósito	Propósito é a intersecção entre os talentos de uma empresa e as necessidades do mundo	Propósito de Cura: aliviar o sofrimento e aumentar a alegria, atendendo as necessidades de todos os interessados. Orienta a tomada de decisão. Existe desde quando a empresa nasce	A maneira única que a empresa escolhe para organizar sua contribuição para o mundo. É algo entranhado em tudo o que a empresa faz e diz. Um propósito nobre, realizado por líderes pode transformar projetos individuais e empresariais em benefício da sociedade.
<b>Stakeholders</b>	Integração com os públicos de interesse	Reconhecimento da interdependência existente entre os principais públicos de interesse, criando estratégias que gerem valor compartilhado	Integração de <i>stakeholders</i>	Colaboração.
<b>Estratégia, construção e prazo</b>	Longo prazo	Longo prazo	Longo prazo	Longo prazo

Continua

<b>Conexão do propósito pessoal com a empresa</b>	Membros da organização são convidados a escutar e compreender o que a organização quer se tornar e a qual propósito ela quer servir	Os colaboradores encontram satisfação intrínseca no trabalho que vai além do trabalho.	Propósito para os diferentes stakeholders: funcionários, fornecedores, membros da comunidade...	O propósito é maior que aquilo que faz apenas sentido individualmente; ele avança na direção do bem comum.
<b>Indicadores e resultado</b>	Por produto ou para as pessoas Subproduto de um trabalho bem feito	Impacto gerado Consequência e valor compartilhado	Impacto positivo em todas as dimensões Curar	Resultado é uma consequência
<b>Pessoas, (valores e distribuição do poder)</b>	Equipes auto-organizadas/quando necessários <i>coach</i> atendem várias equipes (sem responsabilidade por Lucros e perdas, sem autoridade de gestão)	Cultura responsável que propicia o envolvimento dos colaboradores com o negócio	Excesso de hierarquia se torna opressiva e inibe a inovação e a criatividade	Sentimento de pertencimento dos colaboradores, ao fazerem parte de "algo maior".
	equipes autogeridas	Equipes auto gerenciáveis, autogeridas e auto motivadas, satisfação intrínseca	Reconheça que seus funcionários são seus maiores interessados	
<b>Fornecedores</b>	Fornecedores também são escolhidos pela aderência ao propósito	Colaboração	Fornecedores idôneos/sem trabalho escravo	Aderência ao propósito
<b>governança</b>	não consta	não consta	não consta	não consta
<b>Relações comerciais e modelo de gestão</b>	Marketing como uma proposição simples: esta é a nossa oferta para o mundo (de dentro para fora) *Não há metas de vendas, Autogestão, integralidade e propósito evolutivo	Propósito maior, Orientação para <i>stakeholders</i> , Liderança consciente, Cultura Consciente	Responsabilidade moral de evitar o sofrimento desnecessário, colaboradores são os principais participantes, comunicar e viver um propósito de cura	Devolver a humanidade aos negócios. Modelo Camelot: organização inspirada por um propósito único, inspirador e autêntico e possui ferramentas e sistemas na construção de uma empresa sustentável e de alto desempenho.

Fonte: adaptado pelo autor da pesquisa (2020)

### 2.3 Cooperativismo como Força de Propósito

Agora, vamos imaginar que além de trabalhar por um propósito todas as empresas de um modo geral, dividissem o seu lucro com cada consumidor e ainda reinvestissem na comunidade? Não seria interessante? Afinal, qual impacto isso poderia trazer para a sociedade? Bem, este será assunto a se tratar neste capítulo, em que vamos adentrar no cooperativismo.

### 2.3.1 Início de tudo

O marco do surgimento do cooperativismo internacional, foi a união de 28 tecelões de Rochdale, na Inglaterra no ano de 1844. Isso tudo correu durante à revolução industrial, onde as situações de trabalho eram degradantes. Sendo assim, eles se organizaram e criaram uma cooperativa de consumo chamada *Rochdale Society of Equitable Poinner*. No Brasil, o cooperativismo chegou através do padre Theodor Amstad em 1902, em que se instalaram no interior do Rio Grande do Sul, sobre a inspiração do padre jesuíta, as primeiras cooperativas de crédito e agrícolas. (<https://www.sescoops.coop.br/cooperativismo/historia/>).

Nesse sentido, é também colocado por Meinen e Port (2012), que o cooperativismo surgiu como uma necessidade não como opção.

O cooperativismo apresenta ênfase em uma economia de serviços, para satisfazer reais necessidades, ao invés de ser uma economia baseada no lucro, possui uma condução democrática, transparente e participativa fomentando o protagonismo. Apresenta um real compromisso com o bem estar da comunidade local e regional, tendo uma democracia que prima pela inclusão e participação do associado na qual a assembleia geral é a responsável única e última sobre o destino das sobras (que nas empresas do mercado se denomina lucro). (SCHNEIDER, 2019). Nesse sentido, poderia se dizer que o cooperativismo traz em sua essência, seu propósito? Seria esse propósito, o que milhares de organizações buscam nos dias atuais? De acordo com Mackey e Sisodia (2013. p. 65), “Grandes propósitos são transcendentais, energizantes e inspiradores para toda a rede interdependente de *stakeholders*”.

Desta maneira, o propósito geralmente existe desde quando a empresa nasce. Os fundadores nem sempre o tornam explícito, mas quase sempre existe uma finalidade a motivar a criação do empreendimento. Conforme o negócio vai

crescendo, tem-se a explicar o seu propósito e valores centrais, na qual a organização adquire consciência de sua razão de ser. (MACKEY e SISODIA, 2013).

Por conseguinte, conforme colocado por Medeiros (2018), sob a ótica cooperativista, é em momentos de crise que as pessoas se unem ainda mais, juntam forças para resistir e crescer. Sob a ótica da história e da filosofia do movimento cooperativista em caráter mundial, existem diversos exemplos de empresas capitalistas tradicionais que não se viabilizaram. Diferentemente, as cooperativas se instalaram e obtiveram sucesso. Nesse sentido, é a força da cooperação que faz com que os recursos se multipliquem, circulem, ativem a economia local e gerem assim, desenvolvimento para todos. Vale ressaltar, que a primeira cooperativa do mundo, fundada em 1844 em Rochdale na Inglaterra, nasceu de uma realidade de extrema dificuldade, no meio da crise dentro da revolução Industrial.

Deste modo, vale ressaltar os princípios do cooperativismo, que já sofreram algumas modificações, mas sem descaracterizar o modelo de Rochdale, em um esforço de adequá-los as peculiaridades de cada época, particularmente as introduzidas pelo Congresso da Aliança Cooperativa Internacional em 1937, em Paris e em 1966, em Viena e em Manchester em 1995. (SCHNEIDER, 2019).

### 2.3.2 Cooperativismo e seus princípios

A cooperação, no que se refere ao seu sentido mais amplo como processo social, sempre existiu na história humana. (SCHNEIDER, 2019). Mas o cooperativismo, que trouxe princípios e valores que são base da Cooperativa de Crédito Beta até os dias atuais.

a) Adesão livre e voluntária, consciente e do livre acesso: significa que ninguém é obrigado a entrar em uma cooperativa, na qual o indivíduo é livre para se associar, em igualdade de condições com os demais, sem imposições legais ou pressões para sua associação. A adesão consciente pressupõe que a pessoa deveria saber qual entidade irá incorporar previamente, quais suas características, direitos, deveres e responsabilidades. Caso a filiação ocorra de forma inconsciente, o associado novato pode acabar por ser surpreendido com responsabilidades que não está disposto ou preparado a assumir, e caso permaneça na cooperativa com essa atitude, poderá se tornar um peso morto ou apenas alguém que quer usufruir de vantagens à custa dos esforços dos demais. No que se refere ao livre acesso,



significa a obrigação de a cooperativa admitir quem reúna as condições, bem como a liberdade de retirar-se da cooperativa é uma decorrência lógica e inseparável da voluntariedade. Porém, cabe a cooperativa o direito de expulsão/exclusão contra os que operarem contra os interesses e objetivos da cooperativa, cabendo observar os estatutos que devem prever as formas de procedimento.

b) Princípio da gestão e do controle democrático pelos sócios: esse princípio é de extrema importância à organização cooperativa, pois conforme Lambert, o princípio da democracia é fundamental à cooperativa, sendo que através dele se distingue claramente a empresa cooperativa da empresa capitalista. Nesse sentido, se percebe que na sociedade anônima, cada ação dá direito a um voto, o que acaba por converter os proprietários de grandes ações em donos práticos das empresas. Já nas sociedades cooperativas, são os sócios, na base de uma pessoa-um voto, que dirigem a empresa e não o capital. Este fica subordinado ao trabalho e elimina a alienação do trabalho.

Atualmente, devido a complexidade organizacional de muitas cooperativas, tendo em vista o patrimônio e administração de recursos, é necessário aprofundar o processo da democracia eletiva, que consiste na mera escolha democrática e livre dos dirigentes, na qual se dá periodicamente uma vez por ano, de três em três ou ainda, de quatro em quatro anos, rumo à democracia fiscalizadora. Essa, por sua vez, envolve o acompanhamento próximo das ações e decisões da administração cooperativa, fiscalizando e cobrando da administração sem interferir no dia a dia do processo administrativo, sempre zelando para que as grandes linhas os principais objetivos e suas prioridades sejam observados.

c) Participação econômica do sócio: os associados contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa. Uma parte deste capital é usualmente propriedade comum da cooperativa. Nesse sentido os associados alocam as sobras para o desenvolvimento da cooperativa, proporcionando assim o estabelecimento de reservas, na qual parte poderá ser indivisível; retorno aos sócios na proporcionalidade de suas transações com a cooperativa e apoio à demais atividades aprovadas pelos sócios (Manchester, setembro de 1995).

Existe também o pagamento de juros limitado ao capital, assim como os próprios pioneiros de Rochdale, em sua época, para terem a possibilidade auto capitalização, pagavam 5% de juros, quando a concorrência pagava 3,5% de juros.

É através da distribuição do excedente líquido na proporção das operações que o cooperativismo contribui para a solução do problema da justa distribuição da riqueza e da renda. Nesse sentido, vale ressaltar, conforme as normas, três destinos dos excedentes (outra maneira de falar lucro): reservas para assegurar a estabilidade e o desenvolvimento da cooperativa; a destinação para fins educacionais e sociais e o retorno na proporção das operações.

d) Princípio Autonomia e independência: este princípio se caracteriza pelo controle dos seus membros, de modo que sua autonomia seja assegurada, independente que a cooperativa receba auxílio externo, tanto do poder público ou de outra origem. Desta maneira o alicerce da autonomia é a autonomia financeira, do qual reside da autonomia econômica, administrativa, social e política.

e) Princípio: preocupação com a comunidade: as cooperativas trabalham pelo desenvolvimento econômico e sustentável de suas comunidades, através da aprovação de suas políticas pelos seus membros. O cooperativismo assume perante a opinião pública, o compromisso de seu empenho na preservação do meio ambiente, de produção de alimentos saudáveis, da participação como protagonista junto a outras forças sociais e comunitárias em prol de um desenvolvimento regional, local e sustentável, fazendo assim que se descubra e desencadeie as potencialidades e lideranças locais, até então pouco valorizadas pelo processo da globalização.

O cooperativismo também irá marcar presença em cada aldeia rural ou em cada quarteirão urbano, estando a serviço da sociedade em geral, colaborando na diminuição das desigualdades e injustiças.

O que se percebe, é que o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), em uma região onde possui uma cooperativa, especialmente as agropecuárias, apresenta uma melhora, pois possui redução das desigualdades socioeconômicas e a conseqüente redução dos índices de violência. As cooperativas também podem contribuir como importantes reguladoras e saneadoras do mercado, evitando assim ou diminuindo especulação. Sendo assim, podem exercer papel de responsabilidade na melhora do nível intelectual e cultural da comunidade, fomentando o empreendedorismo e um avanço da cidadania e democracia.

f) Princípio da educação: As cooperativas conferem educação e treinamento a seus sócios, representantes eleitos e funcionários. Desta forma, eles podem contribuir para o desenvolvimento da cooperativa.

Vale ressaltar, que os Pioneiros o incluíram nas suas práticas desde os inícios e a ACI o considerou como um dos seis princípios da cooperação. Afinal, não se nasce cooperador, em especial no contexto capitalista e individualista em que vivemos. Nesse sentido, é natural que ao ingressar em uma cooperativa, é normal que o associado procure atender a objetivos imediatos e individuais, onde através da cooperação satisfaz e supre carências que de maneira individual não conseguiria. No entanto, não é normal que a cooperativa venha a manter durante anos nesta atitude individualista e competitiva, a fim de que ele seja apenas cliente da cooperativa, na qual terá a tendência de usufruir apenas das vantagens da cooperativa e não a assumir responsabilidades que o competem como sócio, que vão desde a eleição de dirigentes e controle dos mesmos, capitalização e fidelidade nas operações com a cooperativa. Desta forma, daí a necessidade da importância deste princípio, visando que os associados adquiram uma cultura cooperativa.

g) Intercooperação e integração cooperativa: “As cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando juntas por intermédio de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais”. (Manchester, setembro de 1995).

O princípio da integração cooperativa vê seu poder, força e criatividade na autonomia de suas bases, na qual é uma integração que inicia de baixo para cima, e quando as cooperativas de base decidem se integrar, o fazem, abrindo mão de sua autonomia em prol do sistema cooperativo.

Agora, após ter sido mencionado os princípios do cooperativismo, é possível refletir se esses princípios estão sendo embutidos não somente nas cooperativas, mas nos novos modelos organizacionais em busca de um novo sentido e propósito? E, qual a importância destes princípios, como guias nas tomadas de decisões das cooperativas? Estariam estes princípios, auxiliando as cooperativas a cumprirem o seu propósito, ou seriam estes princípios, a base para o atingimento de seu propósito?

Nesse sentido, conforme colocado por Braga (2017), vive-se mediante duas teorias econômicas, que são divergentes em relação aos seus objetivos. Uma delas se refere ao *shareholder*, na qual o foco está na riqueza criada para o acionista e outra no *stakeholders*, em que o foco está nos interesses da sociedade.

O fato das cooperativas possuírem um modelo de governança mais democrático, transcende o que foi lido nos 4 modelos de negócios baseados em propósito anteriormente. Desta forma, apresentam-se os pilares da Governança Corporativa no quadro abaixo, extraído do Guia das Melhores práticas de Governança Corporativa para Cooperativas (2015).

Quadro 4 - Práticas de Governança Corporativa em Cooperativas

TRANSPARÊNCIA	Mais do que a obrigação de informar, é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações das cooperativas com terceiros. Não deve se restringir ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem a criação de valor.
EQUIDADE	Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os cooperados e demais partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.
PRESTAÇÃO DE CONTAS	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de forma transparente e equânime, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões
RESPONSABILIDADE CORPORATIVA	Os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das cooperativas, visando a sua longevidade e perenidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Todos estes princípios se encontram inter-relacionados com os princípios e valores cooperativistas da Aliança Cooperativa Internacional e devem ser perseguidos na manutenção da filosofia cooperativista.

Fonte: Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas 2015

Organizações que seguem os preceitos da Governança Corporativa, acabam por:

- Profissionalizar sua administração e gestão;
- Ampliam a eficácia de seus controles;
- Mitigar os riscos;

- Melhoram sua competitividade;
- Criam um diferencial na condução de seus negócios;

Abaixo, temos um quadro, na qual demonstra os pilares da Governança Corporativa, de acordo com Baggio (2018).

Quadro 5 - Pilares da Governança

<p>PROPRIEDADE (SÓCIOS)</p>	<p>Responsáveis pela criação do negócio tem o dever de direcionar os responsáveis pela estrutura de governança, estabelecendo a direção a ser seguida. Órgão máximo deliberativo na estrutura, deve aprovar ou não as decisões tomadas pelos seus conselheiros de administração na definição das estratégias. Devem aprovar as contas apresentadas pela administração e verificadas pelo conselho fiscal, sempre fundamentando seu parecer, e quando aplicável, os relatórios de auditoria externa.</p>
<p>CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO</p>	<p>Com a principal atribuição de estabelecer o planejamento estratégico para a empresa, deve escolher o principal executivo para implementar e executar a estratégia, em conjunto com a diretoria. É dever do conselho, monitorar a diretoria executiva sem interferir na execução. Porém, deve verificar o alinhamento das decisões tomadas à estratégia e, caso ocorram distorções relevantes, agir de forma a conduzir a entidade a seus propósitos.</p>
<p>GESTÃO</p>	<p>A gestão, com poderes delegados pelo conselho de administração, deve conduzir as atividades executivas alinhadas à estratégia, em busca dos resultados orçados e projetados. Dessa forma, pode ser destituída desse poder pelos conselheiros e pela assembleia, sempre que se distanciar da estratégia adotada.</p>
<p>AUDITORIA INDEPENDENTE</p>	<p>Fundamental na estrutura de controle, esse pilar tem como atribuição garantir, em sua relevância, que as demonstrações econômicas e financeiras estejam de acordo com as normas internacionais de auditoria e com as normas e melhores práticas contábeis vigentes no país. Deve ter independência e credibilidade para permitir aos sócios a segurança e confiança nos relatórios apresentados.</p>

Continua

Cont. Quadro 5

---

CONSELHO FISCAL	<p>É um órgão independente da diretoria e do conselho de administração, que busca por meio dos princípios da transparência, equidade e prestação de contas, contribuir para o melhor desempenho da organização. Pode servir como instrumento legal de implementação de uma política ativa de boas práticas de governança corporativa direcionada especialmente para a transparência e controle dos atos internos da companhia, quando o órgão e os seus membros atenderem os requisitos e regras de funcionamento que assegurem a efetividade de sua atuação e, especialmente, sua independência.</p>
CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES	<p>Pilar responsável por estabelecer políticas de condutas éticas, tem como responsabilidade tratar de pontos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Cumprimento das leis e pagamento de tributos;</li> <li>* Operações com partes relacionadas; <ul style="list-style-type: none"> <li>* Uso de ativos da organização;</li> <li>* Conflito de interesses;</li> <li>* Informações privilegiadas;</li> </ul> </li> <li>* Política de negociação das ações da empresa; <ul style="list-style-type: none"> <li>* Processos judiciais e arbitragem;</li> <li>* Prevenção e tratamento de fraudes;</li> </ul> </li> <li>* Pagamentos ou recebimentos questionáveis;</li> <li>* Recebimento de presentes e favorecimentos; <ul style="list-style-type: none"> <li>* Canais de denúncias</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Baggio (2018)

Nesse sentido, o crescimento de uma cooperativa, deve estar alinhado à estratégia de agregar valor ao cooperado, gerando trabalho, fomentando atividades, gerando retorno financeiro e desenvolvimento social em equilíbrio com o meio ambiente de maneira sustentável e perene. Cada cooperado é um proprietário da cooperativa, com direito à um voto. (Guia das Melhores práticas de Governança Corporativa para Cooperativas, 2015).

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo irá apresentar o método utilizado nesta pesquisa, que vem a ser o estudo de caso, bem como as técnicas utilizadas para a coleta de dados, que possibilitaram os resultados desta pesquisa.

#### **3.1 Delineamento de Pesquisa**

Para que pudesse ser investigado de que forma a cooperativa de crédito Beta desdobra o seu propósito nas áreas e atividades do dia a dia frente à evolução do seu modelo de gestão foi utilizado o método de pesquisa qualitativo de caráter exploratório.

A pesquisa qualitativa se compreende quando não se é possível alcançar os resultados perante procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação. (STRAUSS; CORBIN, 2008). Neste modelo de pesquisa, “o papel do pesquisador é de especial importância. Os pesquisadores e as suas competências comunicativas constituem o principal “instrumento” de coleta de dados e de cognição”. (FLICK, 2002, p. 70).

De acordo com Marconi e Lakatos (2008) a pesquisa exploratória, pode ser entendida como uma investigação empírica, em que apoia na elaboração de questões ou de um problema, prestando auxílio no desenvolvimento de hipóteses e em uma maior aproximação com o acontecimento, fato ou ambiente.

No que se refere a estratégia de pesquisa utilizada, denomina-se como um estudo de caso dentro da Cooperativa de Crédito Beta, realizado com cinco colaboradores da cooperativa e também através da análise de documentos.

De acordo com Yin (1981, p. 27), “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. É a estratégia ideal, a ser utilizada quando se possuem questionamentos do tipo “como” e “por que”. Para Gil (2008), o estudo de caso auxilia a explorar aspectos da vida cotidiana, formulação de hipóteses ou teorias, explicação de variáveis em contextos muito complexos em que a utilização de experimentos e levantamentos não seria possível.

### 3.2 Unidade de Análise

A presente pesquisa foi realizada na Cooperativa de Crédito Beta e teve como foco: investigar de que forma a cooperativa desdobra o seu propósito nas áreas e atividades do dia a dia frente à evolução do seu modelo de gestão.

A escolha da cooperativa a ser realizada esta pesquisa, se deu ao fato de o realizador da mesma, ser colaborador.

Antes de darmos prosseguimento na unidade de análise, iremos apresentar brevemente a Cooperativa de Credito Beta, objeto de estudo desta pesquisa que daqui à dois anos irá completar seus 120 anos de fundação. Atualmente possui 41 agências e mais de 160 mil sócios, atuando em 21 municípios de sua área de ação que compreende as regiões da Serra, Vale dos Sinos e Vale do Caí do estado do Rio Grande do Sul. A Cooperativa de Credito Beta é uma das cooperativas que compõem um sistema de cooperativas de crédito de abrangência nacional.

Possui um propósito “Juntos construimos comunidades melhores”, na qual desencadeia sua forma de agir nas comunidades onde atua, sendo ator importante do desenvolvimento regional local. Como diferenciais, possui a sua própria essência: o ser cooperativa, na qual possui associados que podem participar das decisões da cooperativa e da participação de resultados, sendo que uma parte das sobras geradas pela cooperativa são distribuídas entre os associados e outra parte reinvestida na região através de programas sociais que contemplam projetos oriundos das suas comunidades.

O propósito da cooperativa, já estava nas entrelinhas do que motivou o seu surgimento, a mais de 117 anos atrás, quando o Padre suíço Theodor Amstad, no ano de 1900, se reuniu com mais de 5 mil pessoas na localidade de Feliz (hoje Alto Feliz) e realizou a fundação do Bauernveriren, sendo a primeira associação de agricultores do Brasil. Foi então, em 1902 que a motivação do Padre Theodor Amstad e de 19 lideranças da comunidade, foi constituída a Caixa de Economias e Empréstimos Amstad, primeira cooperativa de crédito da América Latina, situada na Linha Imperial, Nova Petrópolis, inspirada no modelo de cooperativismo alemão “Raiffaisein”. ([www.sicredipioneira.com.br/historiaediretrizes](http://www.sicredipioneira.com.br/historiaediretrizes)).

Atualmente, a Cooperativa de Crédito Beta desenvolve o seu Fundo Social, na qual destina parte de seus resultados, aprovados em assembleia para projetos



sociais e educacionais, sendo assim um dos braços da cooperativa para que ela possa alcançar o seu propósito.

Além de possuir os serviços de uma instituição financeira, tais como: crédito, consórcios, seguros, câmbio, cartão de crédito, previdência privada, amplo portfólio de produtos de investimentos, possui os princípios do cooperativismo que aliados ao seu propósito, lhe conferem uma posição diferenciada no mercado financeiro, em que possui um relacionamento diferenciado com seus associados, comprovado pela pesquisa nacional de NPS (*Net Promoter Score*), que mede a satisfação dos clientes perante os serviços prestados pelas empresas.

Atualmente a cooperativa possui mais de 600 colaboradores e está em expansão, inaugurou na serra recentemente mais uma agência e trabalha na remodelação e reforma de várias outras, para trazer uma melhor experiência ao associado, proporcionando assim que a agência possa servir de espaço para todos os seus públicos de interesse.

Após a breve apresentação da cooperativa, dar-se-á prosseguimento ao presente capítulo em que se coloca que os entrevistados participantes desta pesquisa, são dos mais variados cargos, trazendo assim um panorama amplo que permite intercalar membros do conselho de administração, diretoria executiva, gerência de agência e colaboradores. Quanto ao critério de seleção dos participantes, foram selecionados de maneira intencional, a fim de se chegar a uma amostra, que contemplasse os diferentes níveis organizacionais, passando pela estratégia da cooperativa, que se caracteriza pelo conselho de administração. Em seguida, o nível tático que se denominou pela diretoria executiva e gestor de agência e pelo operacional, caracterizado pelos colaboradores. Dos entrevistados, todos possuem mais de 5 anos de cooperativa.

No quadro a seguir, constam os participantes desta pesquisa, em que os entrevistados pertencentes à estratégia da cooperativa, especificamente do conselho de administração, serão identificados pela letra E, e seu respectivo número. Aqueles pertencentes à diretoria executiva e gerência de agência, serão representados pela letra G e seu número e os colaboradores das agências, não pertencentes à estratégia e cargos de gestão, serão identificados pela letra C e seu recíproco número.

De acordo com Creswell (2007, p. 189), “a ideia por trás da pesquisa qualitativa é selecionar propositalmente participantes ou locais (ou documentos ou

materiais gráficos) mais indicados para ajudar o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa”.

É importante mencionar, que antes de se aplicar o questionário oficial, foi realizada uma entrevista teste, a fim de testar as perguntas e corrigir possíveis problemas de interpretação das mesmas por parte dos entrevistados. Ocorreu que, após a realização desta entrevista, foi mantido o questionário para os demais entrevistados, uma vez que se compreendeu que ela atendia aos objetivos previamente estabelecidos.

Quadro 6 - Perfil dos Entrevistados

CÓDIGO	NOME	FUNÇÃO
E 1	Entrevistado 1	Presidente do Conselho de Administração
G 1	Entrevistado 2	Gerente de agência
G 2	Entrevistado 3	Diretor de Negócios
C 1	Entrevistada 4	Gerente de Negócios
C 2	Entrevistada 5	Gerente de Negócios

Fonte: elaborado pelo autor, 2020

### 3.3 Técnica de Coleta de Dados

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada através de entrevistas semi estruturadas e análise de documentos. Conforme colocado por Gil (2008), as entrevistas possuem vantagens, como: acesso à uma grande variedade de dados da vida social, possibilitando o aprofundamento sobre questões referentes ao comportamento humano.

A realização das entrevistas ocorreu em diferentes locais e de diferentes maneiras, impactadas em parte pela pandemia. Desta maneira cada entrevista foi realizada de uma maneira e em local diferente, sendo: na agência onde o pesquisador trabalha, na residência de um entrevistado, na sede da cooperativa, por plataforma virtual a fim de preservar o distanciamento social de uma colaboradora que está em *home office* desde o início da pandemia e por whats.

O convite para a realização das entrevistas, se deu por meio de mensagens de *whatsapp*, e mail e convites realizados pessoalmente.

As entrevistas foram gravadas através de gravador e por áudio de *whatsapp*.

A outra forma de coleta de dados realizada, foi a análise de documentos, que conforme (SACCOL *et al.*, 2012), confere a possibilidade do pesquisador comprovar documentalmente explicações e esclarecimentos de determinado assunto. Para a coleta destes dados, foi utilizada pesquisa através da ferramenta interna de comunicação da cooperativa, que reúne tanto notícias como todas as informações pertinentes tanto ao tema de estudo desta pesquisa, como de todos os outros assuntos, relatórios e processos da mesma, acessível à todos os colaboradores.

Para a elaboração do questionário, foi estruturado o quadro abaixo, na qual a partir do referencial teórico dos modelos de gestão, foi possível se criar categorias referenciadas. Como base de referencial teórico, para a elaboração desse questionário foi utilizado o Panorama das Estruturas, Práticas e Processos das Organizações *Teal*, do livro *Reinventando as Organizações*. (LALOUX, 2017).

Quadro 7 - elaboração do questionário

Referencial teórico					Questionário
	Empresas evolutivas	Empresas Humanizadas	Capitalismo consciente/ Empresas que curam	Empresas e Propósito	
Propósito em geral	Energia que inspira e dá direção. O conceito de competição é irrelevante; "concorrentes" são abraços para perseguir um propósito	Propósito é a intersecção entre os talentos de uma empresa e as necessidades do mundo	Propósito de Cura: aliviar o sofrimento e aumentar a alegria, atendendo as necessidades de todos os interessados. Orienta a tomada de decisão. Existe desde quando a empresa nasce	A maneira única que a empresa escolhe para organizar sua contribuição para o mundo. É algo entranhado em tudo o que a empresa faz e diz. Um propósito nobre, realizado por líderes pode transformar projetos individuais e empresariais em benefício da sociedade.	1) Imagine um cenário em que a cooperativa não tivesse existido. O que a comunidade estaria perdendo?
<i>Stakeholders</i>	Integração com os públicos de interesse	Reconhecimento da interdependência existente entre os principais públicos de interesse, criando estratégias que gerem valor compartilhado	Integração de <i>stakeholders</i>	Colaboração	2) A cooperativa ao tomar uma decisão, pensa em todos os públicos de interesse envolvidos ou apenas nos associados? Existem indicadores para medir o bem estar de todos?
Estratégia, construção e prazo	Longo prazo	Longo prazo	Longo prazo	Longo prazo	3) A estratégia da cooperativa emerge organicamente a partir da inteligência coletiva dos colaboradores ou é decidida apenas pela liderança?

<p>Conexão do propósito pessoal com a empresa</p>	<p>Membros da organização são convidados a escutar e compreender o que a organização quer se tornar e a qual propósito ela quer servir</p>	<p>Os colaboradores encontram satisfação intrínseca no trabalho que vai além do trabalho.</p>	<p>Propósito para os diferentes <i>stakolders</i>: funcionários, fornecedores, membros da comunidade, etc.</p>	<p>O propósito é maior que aquilo que faz apenas sentido individualmente; ele avança na direção do bem comum.</p>	<p>4) Você entende que é importante o propósito pessoal dos colaboradores estar alinhado com o da cooperativa? O que é feito em caso de desalinhamento?</p>
<p>Indicadores e resultado</p>	<p>Por produto ou para as pessoas subproduto de um trabalho bem feito</p>	<p>Impacto gerado Consequência e valor compartilhado</p>	<p>Impacto positivo em todas as dimensões Curar</p>	<p>Resultado é uma consequência</p>	<p>5) Sobre indicadores e resultado. A cooperativa possui indicadores que meçam o atingimento do seu propósito? Por exemplo, como é medido se a comunidade está melhorando? Se o associado tem melhor qualidade de vida ou saúde financeira? Imagine a seguinte situação: que as sobras da cooperativa em 2020, tenha sido 30% menores que em 2019. De que forma você acredita que esse resultado vem a impactar o atingimento do propósito da cooperativa? Para você, um resultado menor, significa entregar menos propósito? O que seria um resultado satisfatório do atingimento do propósito da pioneira pós pandemia para além do resultado econômico?</p>

Pessoas, (valores e distribuição do poder)	Equipes auto-organizadas/quando necessários coaches atendem várias equipes (sem responsabilidade por Lucros e perdas, sem autoridade de gestão)	Cultura responsável que propicia o envolvimento dos colaboradores com o negócio	Excesso de hierarquia se torna opressiva e inibe a inovação e a criatividade	Sentimento de pertencimento dos colaboradores ao fazer parte de "algo maior".	6) Desde a implantação da evolução do modelo de gestão, quais os valores que você percebe que foi mais fácil desenvolver? E quais foram os mais desafiadores? (Valor, Confiança, autonomia, Resultado de Longo Prazo, Visão sistêmica, Foco na necessidade, Consultor, Gestão Macro, lucro é o meio e Servir
	Equipes autogeridas	Equipes auto gerenciáveis, autogeridas e auto motivadas, satisfação intrínseca	Reconheça que seus funcionários são seus maiores interessados		
Fornecedores	Fornecedores também são escolhidos pela aderência ao propósito	Todos os <i>stakeholders</i> na mesma direção	Fornecedores idôneos/sem trabalho escravo	Aderência ao propósito.	7) São considerados critérios ligados à propósito na escolha de fornecedores da cooperativa? Você pode dar um exemplo?
Governança	Não consta	Não consta	Não consta	Não consta	8) De que forma a governança da cooperativa incentiva o envolvimento dos associados na gestão para além das assembleias? Como eles enxergam a questão do propósito?

<p>Relações comerciais e modelo de gestão</p>	<p>Marketing como uma proposição simples: esta é a nossa oferta para o mundo (de dentro para fora) *Não há metas de vendas, Autogestão, integralidade e propósito evolutivo</p>	<p>Propósito maior, Orientação para <i>stakeholders</i>, Liderança consciente, Cultura Consciente</p>	<p>Responsabilidade moral de evitar o sofrimento desnecessário, colaboradores são os principais participantes, comunicar e viver um propósito de cura</p>	<p>Devolver a humanidade aos negócios. Modelo Camelot: organização inspirada por um propósito único, inspirador e autêntico e possui ferramentas e sistemas na construção de uma empresa sustentável e de alto desempenho.</p>	<p>9) Você nota que nas relações comerciais do dia a dia da cooperativa o associado é priorizado e não somente o resultado econômico? Pode citar exemplos a partir da evolução do modelo de gestão?</p>
					<p>10) Como a evolução do modelo de Gestão aproxima a cooperativado seu propósito? E do cooperativismo?</p>

### 3.4 Técnica de Análise dos Dados

Conforme colocado por Marconi e Lakatos (2008), na análise de dados, o pesquisador acaba aprofundando mais detalhes sobre os dados coletados. Desta forma, será utilizada a técnica de análise de conteúdo nesta pesquisa. Ela pode ser descrita ao interpretar, em que se verifica a relação existente entre as variáveis independentes e dependentes. Após pela explicação, na qual pode-se esclarecer a origem da variável dependente e a necessidade de encontrar uma variável antecedente e por último pode-se especificar, onde acontece a explanação referente a validade das relações feitas entre as variáveis.

Na construção desta pesquisa, optou-se por estabelecer categorias prévias como uma maneira de organizar metodologicamente a estrutura de análise proposta. Na análise de resultados, foram transcritas as entrevistas em sua totalidade a fim de valorizar os entrevistados e seu conhecimento. Após a transcrição, se verificou quais falas eram semelhantes em seus objetivos, as divergentes, as que propunham melhorias e aquelas que traziam *insights* importantes. Após, se cruzou tais dados com a literatura e começou a se fazer análises com foco em cada categoria referenciada frente ao objetivo da pesquisa.

Pertinente a análise documental, se optou por transcrever e organizar os dados referentes aos documentos encontrados, a fim de primeiramente compreender na essência o que significava a Evolução do Modelo de Gestão. Após, se fez uma breve análise que auxiliou na análise das entrevistas.

A seguir, apresentam-se as limitações desse método de estudo.

### 3.5 Limitações do Método de Estudo

Uma das limitações encontradas, foi o fato de que o pesquisador é colaborador da cooperativa, objeto de estudo desta pesquisa. Por conseguinte, tal fato pode influenciar na análise e interpretação dos dados. Conforme Creswell (2007, p. 186), “[...] o pesquisador filtra os dados através de uma lente pessoal situada em um momento sociopolítico e histórico específico. Não é possível evitar as interpretações pessoais nos dados qualitativos [...]”.



Nesse sentido, acaba que uma outra limitação percebida pelo pesquisador, por ser colaborador da cooperativa estudada, foi não conseguir olhar com uma lente mais crítica sobre os resultados.

## 4 RESULTADOS

O presente capítulo irá apresentar os resultados da pesquisa através da Análise da Evolução do Modelo de Gestão da Cooperativa, Desdobramentos do Propósito no dia a dia e por último e as Propostas de Melhoria.

### 4.1 Análise da Evolução do Modelo de Gestão da Cooperativa

A Cooperativa, objeto de estudo deste trabalho, implementou a Evolução do seu Modelo de Gestão no ano de 2020, no qual a nova realidade perante a pandemia acabou por acelerar o processo de sua implantação.

Desta forma, de acordo com divulgação realizada pelo endomarketing, após reuniões com diferentes lideranças, foram seguidas as próximas etapas e as respostas sobre as perguntas que guiam a cooperativa na busca pelo seu propósito.

Assim sendo:

- \* Houve o cancelamento do Torres em Evolução (campanha interna entre agências, que premiava através do atingimento de determinados objetivos);

- \* O Programa da Qualidade, também foi suspenso, na qual será reavaliado se fará sentido voltar em 2021;

- \* Metas de Associados, Crédito e Depósitos, bem como demais metas de produtos e serviços, passam a ser um referencial para cumprir orçamentos e receitas e não mais metas a serem buscadas;

- \* Fim das metas individuais dos gestores de carteira.

Abaixo, o quadro demonstra a mudança de mentalidade (*mindset*), buscada pela cooperativa, pois não faz mais sentido ser guiado por metas de produtos e serviços, pois o negócio da cooperativa não é vender produtos e serviços e sim, atender a necessidade do associado.

Quadro 8 - Mudança de mentalidade

<b>GESTÃO POR METAS</b>	<b>GESTÃO COOPERATIVA BETA</b>
Metas de P & S	Indicadores de Gestão
Preço	Valor
Controle	Confiança
(-) autonomia	(+) autonomia
Resultado curto prazo	Resultado longo prazo
Visão restrita	Visão sistêmica
Foco no P&S	Foco na necessidade
Vendedor	Consultor
Gestão micro	Gestão macro
Lucro é o fim	Lucro é o meio
Vender	Servir

Fonte: Análise de documentos interna da cooperativa (2020)

Desta forma, não haverá mais metas, somente indicadores, medidos por agência ou por cooperativa. São eles:

Quadro 9 - Indicadores da Evolução do Modelo de Gestão

<b>INDICADORES DE GESTÃO</b>	<b>INDICADOR NA PRÁTICA</b>	<b>O QUE É O INDICADOR?</b>
USUÁRIO FREQUENTE CRM (indicador de agência)	Que cada colaborador realize pelo menos 5 contatos/atendimentos diferentes durante o dia, por pelo menos 2/3 do mês.	A medição da frequência com que contatamos os associados e registramos tais interações no CRM, a fim de criar o hábito para que através dos registros, possa se atender cada vez melhor nossos associados.
UTILIZAÇÃO DO CRA	Utilização do CRA, na qual cada colaborador contata os associados que recebe por essas campanhas. O intuito, é que se busque uma proximidade maior com o associado para poder atender a sua necessidade. Com este foco, novas campanhas são criadas, como por exemplo por: utilização de cheque especial, aniversário, renovação de seguros, saldos parados em conta.	CRA, significa Ciclo de relacionamento com o associado, na qual o associado é classificado de acordo com a fase de relacionamento que se encontra com a cooperativa, e cada gestor de carteira recebe esses contatos semanalmente para fazer. As fases são: *Ativação *Fidelização *Reconquista *Retenção

Continua

Cont. Quadro 9

GIRO DA COBRANÇA (indicador de agência)	Realização de contatos para a cobrança da inadimplência dos associados, com acompanhamento diário.	É um indicador que utiliza o sistema GRC (Gestão do Risco de Crédito), na qual contempla a inadimplência de 1 a 90 dias, com parecer diários a serem registrados, que geram o indicador por agência.
NPS (cooperativa)	Envolve os colaboradores para entregarem a melhor experiência aos associados.	NPS (significa Net Promoter Score). É o método adotado pelo Sicredi para avaliar a satisfação dos associados, que são atendidos por telefone a seguinte pergunta: De 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar o Sicredi para algum conhecido? As notas de 0 a 6 são enquadradas como notas de associados detratores  As notas 7 e 8 são enquadradas como notas de associados neutros. As notas 9 e 10 são enquadradas como notas de associados promotores
Resultado da cooperativa (cooperativa)	O objetivo da cooperativa, referente ao resultado do ano de 2020, foi diminuído, devido à pandemia, estando assim condizente com a evolução do seu modelo de gestão.	Resultado de todas as agências da cooperativa.

Fonte: Divulgação interna da cooperativa, adaptado pelo autor da pesquisa (2020)

Os indicadores acima, são a base da Evolução do Modelo de Gestão da Cooperativa e estes, por sua vez, são a base para o cálculo do P.P.R (Participação de Resultados). Sendo assim, percebe-se que o coletivo entra em cena e a cooperação começa a tomar cada vez mais espaço, uma vez que os indicadores não são mais individuais.

A base para a Evolução do Modelo de Gestão da Cooperativa é a Confiança. Nesse sentido, abaixo, temos uma breve explicação da palavra “confiança”, sob a ótica da cooperativa: “Confiança do associado no nosso colaborador (princípio de tudo), confiança do gestor no seu colaborador, confiança da alta liderança nos seus gestores. Se um destes elos não funcionar, todo modelo fica comprometido... E vimos a confiança na cooperativa só aumentar, tanto que em abril se obteve uma

captação recorde de depósitos, atingindo 86 milhões.” Fonte (endomarketing da cooperativa).

Para que tudo isso funcione, existe um tripé, que precisa funcionar, conjuntamente: Propósito, Autonomia e Excelência, na qual a ausência de um, invalida os demais. No entanto, durante este momento de exceção, o tripé é reforçado por um quarto elemento: a empatia. E assim, auferem sentido a partir da frase a seguir: “estes elementos nos farão sentido, que só faz sentido ter autonomia se para buscar excelência, praticando uma empatia, em nome de um propósito”.

Vale aqui, fazer um menção, pois toda a construção da Evolução do Modelo de Gestão da cooperativa, tem por fim atingir o seu propósito que é o de “Juntos construir comunidades melhores”. O que vai ao encontro do tema estudado desta pesquisa: propósito frente à Evolução do Modelo de Gestão. Nesse sentido, percebe-se que tudo que está sendo realizado, tem por fim atingir o propósito, pois uma vez que se possa auxiliar o associado no atendimento de suas necessidades, estou atingindo o propósito. Uma vez que estabeleço uma relação de confiança ao tomar decisões, também estou realizando propósito, pois o tempo despendido em realizar controles, processos e relatórios, oriundos pela falta de confiança, é tempo ganho em buscar soluções que visem atender melhor os associados.

Uma vez que deixo de lado a busca por metas de produtos e serviços, o colaborador ganha espaço para ter o interesse verdadeiro no associado, que vai muito além de atender suas necessidades, mas também de se antecipar à elas, auxiliando assim a cooperativa a atingir o seu propósito e o associado também, pois quando ele vê suas necessidades, objetivos e sonhos atendidos pela cooperativa, ele também consegue impactar a vida de outras pessoas positivamente e tem a possibilidade de construir o propósito junto, com seus clientes, familiares e a cooperativa. Pois afinal, o cooperativismo nos leva a trabalhar em um círculo virtuoso, que somente com um propósito verdadeiro, é capaz de realiza-los com todos os seus *stakeholders*.

#### 4.1.1 O Propósito como norteador

Por esse ângulo, a cooperativa também mudou a forma de selecionar os colaboradores para participarem do tradicional “Chimarreando com o diretor”, na qual os colaboradores eram convidados para um bate papo presencial, em que a

métrica de seleção era diferente a cada mês, sendo baseado nos resultados atingidos pelos colaboradores.

Já na nova versão do chamarreando, houve uma campanha interna, na qual seriam escolhidos os colaboradores participantes, através de respostas enviadas e votadas pelos próprios colaboradores. A pergunta a ser respondida, era: “O que o propósito significa no seu dia a dia?”. Ao final da votação, os donos das 6 respostas mais votadas, participariam do encontro com o diretor.

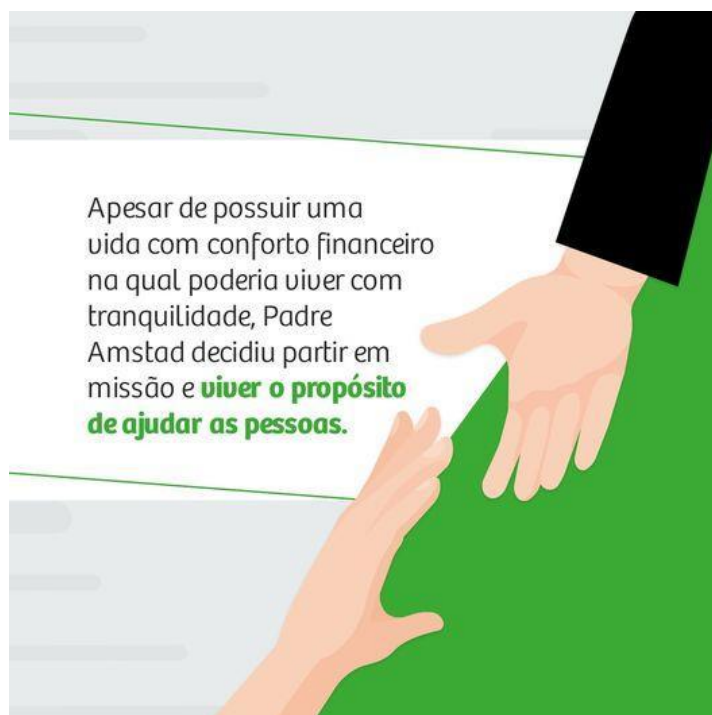
Tal ação, demonstra o interesse genuíno da cooperativa em trazer a consciência do propósito no dia a dia, fazendo os colaboradores refletirem sobre o propósito e como cada um deles faz parte, para ser realizado.

Abaixo, segue uma postagem realizada em redes sociais, idealizada por uma página criada para o Padre Theodor Amstad, líder na fundação da cooperativa objeto de estudo desta pesquisa, e patrono do Cooperativismo brasileiro. Nela, se dá ênfase ao propósito do Padre.

A família de Padre Amstad tinha uma vida confortável na qual Amstad poderia optar por seguir, no entanto sentiu que sua missão era diferente.

Esta é uma grande inspiração para nos lembrar o quanto é importante olharmos a nosso redor e nos perguntarmos sempre de que forma podemos transformar o mundo.

#### Quadro 10 – Padre Amstad: Pai do Cooperativismo Brasileiro



Fonte: Página do facebook Padre Theodor Amstad

Sendo assim, fica claro que a Evolução do Modelo de Gestão só faz sentido pois possui um propósito na qual servir. Pois, qual seria o motivo de fazer pelo menos cinco contatos por dia com os associados? Se não, aproximar-se do associado, conhecê-lo, atender sua necessidade e assim, alcançar o propósito da cooperativa? Qual o sentido, de cobrar os associados inadimplentes, se não auxiliá-los a possuírem uma educação financeira melhor e assim, terem uma melhor qualidade de vida? Evitando assim também, que provisões (perdas financeiras) sejam causadas, tirando o resultado da cooperativa que por sua vez, é dos associados e que fará com que menos recursos retornem às suas comunidades?

O indicador de NPS (*Net Promoter Score*) é de suma importância pois mede a satisfação do associado com a sua cooperativa. Por outro lado, compreender o real motivo desta satisfação, pode auxiliar a cooperativa a perceber a aplicação ou não de seu propósito.

#### 4.1.2 Trilha de Evolução do Modelo de Gestão

A Cooperativa está fazendo um movimento, para que os seus mais de 600 colaboradores possam expandir a sua consciência frente à evolução do seu modelo de gestão. Para isto, foi criada uma Trilha, na qual contêm vídeos, *podcasts*, exercícios e muito conteúdo para conectar os colaboradores na Evolução do Modelo de Gestão. A trilha é baseada em conteúdo de livros, cujos autores são Raj Sisodia, Daniel Pink, Kofman entre outros e foi formatada de maneira simples mas profunda, com conteúdos que inspiram a expandir a consciência em nome de um propósito.

A Trilha foi dividida em três módulos: Evoluindo no Propósito, Evoluindo na Excelência e Evoluindo na Empatia. Vamos conhecer um pouco melhor, cada um deles: (Trilha da Evolução do Modelo de Gestão da Cooperativa).

**a) Evoluindo no Propósito:** propósito não é algo a ser construído, e sim descoberto, pois ele já está entranhado nas raízes da cooperativa. É colocada uma frase de Vitor Frankl: “Nada proporciona melhor capacidade de superação e resistência aos problemas e dificuldades em geral do que a consciência de ter uma missão a cumprir na vida”. É colocado na Cooperativa, a razão de ser é Juntos, construímos comunidades melhores, em que cada gesto, tarefa, interação possui o potencial de contribuir na consecução do propósito da cooperativa. Tal frase, simboliza na essência, uma busca que habita na cooperativa, desde a sua fundação

e exemplos do Padre Theodor Amstad. Sendo assim, muitos aprendizados para a vivência de nosso propósito estão em nossas raízes.

É colocada uma frase do padre: “Depois de munido com esses dados indispensáveis, começava a fazer visitas às famílias. Quando as casas residenciais se achavam junto ao caminho, trilhado por mim na ida, ou no prosseguimento da viagem, para a seguinte capela, era esse o ensejo de eu visitar a esta ou aquela família. Passados assim, se muito, dois anos, já havia visitado como que todas as famílias.” (Memórias autobiográficas).

Nesse sentido é trabalhado, que à mais de 100 anos, o relato do padre condizia com sua máxima “conheça o seu rebanho” e é indagado se esse conceito possui alguma similaridade com o Giro da carteira (indicador da evolução do modelo de gestão da cooperativa, apresentado no quadro 9), pois esse seria um exemplo de como, podemos passo a passo internalizar e fortalecer a construção de comunidades melhores. Há muito tempo.

Para auxiliar a fixar o entendimento deste módulo, o colaborador é convidado a preencher um plano de ação, com ações que podem ser incorporadas no dia a dia de trabalho, para que se possa evoluir no propósito. E sob plano de fundo, estão as competências trabalhadas neste ano: Entender para atender, Vai lá e faz, Visão de dono e Aprender e mudar rápido. Veja exemplos de duas perguntas:

- Entender para Atender: como vou me aprofundar ainda mais nas dores, necessidades e desejos dos associados, para construir com eles comunidades melhores?

- Vai lá e faz: como posso fazer para contribuir na solução de problemas da cooperativa e da comunidade?

**b) Evoluindo na Excelência:** o início deste módulo trazia o colaborador para refletir sobre o que Joe Reyman coloca em seu livro Propósito, na qual realizações grandiosas só acontecem quando pessoas se reuniram e trabalharam em conjunto para um propósito comum. Desta forma, o colaborador era convidado a responder três perguntas em um fórum: 1) Você conhece alguma obra que é referência para você? 2) Você conhece alguém que seja um exemplo a ser seguido quando o assunto é excelência? Quem? Por que você o considera um exemplo? 3) E por fim, o que é excelência para você?



Em seguida, era colocado novamente uma frase que é colocada na Evolução do modelo de gestão da cooperativa: “Só faz sentido ter autonomia, se for pra buscar excelência, praticando a empatia, em nome de um propósito”.

Desta maneira, é apresentado na trilha o conceito de excelência extraído do livro de Daniel Pink, *Motivação 3.0*: “Excelência é um estado de fluxo, é quando nos conectamos com algum desafio, dentro de uma possibilidade alcançável, utilizando os nossos recursos”.

Após, é apresentado, que nos tornamos especialistas em algo que repetimos muito, repetidas vezes. E ao vincular essa prática as nossa competências, o resultado se multiplica.

Coloca-se também, que um jeito de pensarmos em nossas vocações, é como um presente, que só ganhamos quando o doamos a alguém, a capacidade de servir ao próximo, por exemplo, só nos trará realização à medida que nos colocamos à serviço de alguém.

De acordo com Daniel Pink, do livro *Motivação 3.0*, excelência é: “um estado de fluxo; é quando nos conectamos com algum desafio, dentro de uma possibilidade alcançável, utilizando os nossos recursos”. Tal definição é decorrente de atividades autotélicas, na qual a atividade é a própria recompensa.

Já no livro *Propósito* de Reiman, é observado que se possuem dois tipos de excelência: operacional e emocional. Traduzindo no dia a dia da cooperativa, compreende-se que a excelência operacional é uma medida do desempenho da organização, na qual é necessário ter uma execução eficiente e estratégica, cuidando com zelo dos recursos empregados e ter atenção focada na entrega de valor ao associado. Já a excelência emocional, é uma medida sobre o propósito da cooperativa, pois ela estimula a ampliarmos nosso engajamento, estar conectado com os objetivos, vivenciar os valores simples próximo, ativo e juntos, e seguir no mesmo sentido, coletivamente.

Para elucidar a excelência, foi realizado um *podcast* na qual se deram exemplos em que a cooperativa, através de seus colaboradores, conseguiu transformar uma experiência que teria de tudo para ser ruim, em uma experiência com excelência. Uma delas foi a de um associado da cooperativa, que iria inaugurar o seu supermercado no sábado. Porém, de última hora teve problemas com a maquininha na qual, iria passar os cartões, o que iria prejudicar o negócio, principalmente por se tratar da inauguração do estabelecimento. Foi aí, que um

colaborador da cooperativa, que era o gestor da conta do associado, já sabendo de seu problema, entrou em ação e conseguiu que um amigo, fosse o atender no Sábado, resolvendo assim o problema da maquininha. Desta forma, o colaborador teve uma atitude de excelência, totalmente vinculado ao propósito da cooperativa, *mesmo a maquininha do supermercado não sendo da cooperativa.*

Seguindo no caminho da excelência, podem haver algumas pedras, que podem nos desviar na caminhada da excelência em nome de um propósito. Nesse sentido, é colocado por Fred Kofman em seu livro Liderança e Propósito, que essas “pedras” são chamadas de problemas difíceis. São eles: descomprometimento, desorganização, desinformação e desilusão. Confira abaixo, um quadro, na qual demonstra esses conceitos, de forma adaptada pela cooperativa, alinhado esses conceitos à Evolução do seu Modelo de Gestão:

Quadro 11 - Problemas Difíceis

<b>PROBLEMAS DIFÍCEIS</b>	
DESCOMPROMETIMENTO	Ambientes de trabalho em que os funcionários se sentem descomprometidos têm 50% mais acidentes, são responsáveis por quase 60% dos defeitos de qualidade e incorrem em muito mais gastos de assistência médica. Somente 13% dos funcionários ao redor do planeta estão comprometidos com seu trabalho. (Fonte Instituto Gallup)
DESORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Quando esquecemos que somos parte de um mesmo organismo;</li> <li>*Quando entendemos “comunidade” como algo externo a nós;</li> <li>*Quando as decisões são entre “isso” ou “aquilo”, devemos encontrar alternativas para solucionar isso “e” aquilo;</li> <li>*Quando o econômico compete com o social;</li> <li>*Quando os interesses – do associado, da comunidade, da cooperativa – parecem divergir</li> <li>*Quando não compreendemos o objetivo do negócio, os objetivos individuais mais atrapalham do que ajudam .</li> </ul>
DESINFORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>*visão analítica &amp; visão sistêmica</li> <li>*O que mata você não é aquilo que você não conhece, mas aquilo que acha, erroneamente, que conhece;</li> <li>*Quem tem informação deve participar ativamente da tomada de decisão para resolução dos problemas;</li> <li>* Não basta conhecer filosofias e estratégias. É preciso atuar, de maneira alinhada, executando as ações necessárias.</li> </ul>

Continua

Cont. Quadro 11

DESILUSÃO	<p>* “O que você faz fala tão alto que não consigo escutar o que diz.” Ralph Waldo Emerson;</p> <p>*60% dos jovens acreditam que a empresa em que trabalham não estimulam as pessoas a assumirem riscos</p> <p>Pesquisa Carreira dos Sonhos – Cia. de Talentos 2020;</p> <p>* “Quando as pessoas têm medo de se manifestar, erros se acumulam até virarem fracassos catastróficos.” Fred Kofman</p>
-----------	---

Fonte: Adaptado de Fred Kofman pela Trilha de Evolução no Modelo de Gestão (2020)

**c) Evoluindo na Empatia:** Na terceira e última etapa da trilha de Evolução do modelo de gestão, se começa com um parágrafo do livro de Daniel Goleman, “Foco Triplo” que define a base da empatia: “compreender como o outro se sente e seu modo de pensar acerca do mundo -, junto de habilidade social, cooperação e trabalho em equipe”.

A empatia, só ocorre no aqui e agora quando estamos abertos, dispostos e permeáveis a compreender o momento específico do ser humano, o qual estamos interagindo, ficando mais fácil, inclusive- se livrar dos preconceitos. Ao agirmos de modo desatento com as pessoas ao nosso redor, temos a tendência de rotulá-las.

E a empatia é o elemento essencial, para avançarmos na excelência emocional. Aliás, existe um jeito infalível de se conectar as emoções do outro. Este jeito é por meio de histórias, que nos emocionam, sensibilizam e contribuem para que toquemos a nossa humanidade.

Neste momento da trilha, os colaboradores são convidados a assistir uma entrevista realizada pelo Mundo Coop, com seu Mário José Konzen, estudioso de cooperativismo e atual presidente da Casa Cooperativa de Nova Petrópolis.

Nessa entrevista, que era sobre o Padre Theodor Amstad uma das primeiras considerações feitas, foram: de acordo com a autobiografia do padre, a grande realização dele, não foram as cooperativas que ele criou, mas sim outras obras que ele realizou, importantes para ajuda as pessoas que tinham necessidades especiais, a primeira por exemplo voltada a educação, na qual criou uma escola para formar professores.

Foi possível perceber, que a Evolução do Modelo de Gestão bem como a Trilha de Evolução deste modelo, possibilitou a cooperativa ir ao encontro do seu propósito, fazendo também, um caminho de volta ao passado buscando na sua

essência o que realmente importa. Nesse sentido, a Evolução do Modelo de gestão aparece como a estratégia encontrada para a cooperativa se aproximar de seu propósito.

Os indicadores deste modelo são pertinentes e embora não sejam reconhecidos para medir a entrega do propósito da cooperativa, acabaram por unir a cooperativa em torno de objetivos comuns, e estes por sua vez auxiliam na entrega do propósito.

## 4.2 Análise das entrevistas em relação ao desdobramento do propósito

A presente seção, irá trazer os desdobramentos do propósito no dia a dia, perante o propósito da cooperativa “Juntos construímos comunidades melhores”, através de categorias referenciadas, sendo: propósito em geral, *stakeholders* e estratégia, conexão do propósito pessoal, indicadores de resultado, gestão de pessoas e hierarquia fornecedores, governança, marketing e vendas e modelo de gestão.

Nela, o objetivo foi identificar de que maneira a cooperativa vive o seu propósito no dia a dia.

### 4.2.1 Propósito em geral

Este subcapítulo tem por intuito apresentar a análise de resultados referente a categoria propósito em geral, na qual os entrevistados foram indagados pela pergunta: “Imagine um cenário em que a cooperativa não tivesse existido. O que a comunidade estaria perdendo?”

Nela, encontrou-se conexão do propósito da cooperativa com o cooperativismo.

*“Muito... Muito... Para mim, essa pergunta é a mais importante. Porque o padre amstad constituiu a cooperativa?... O objetivo era aproximar capital e trabalho ...o padre amstad fundou a cooperativa juntamente com 19 lideranças comunitárias...foi pra ter lucro? pra atingir meta? ou foi para melhorar a qualidade de vida das pessoas, através do trabalho, financiado por recursos que já existiam [...]” (E1)*

*“Exerce um papel de balizador do mercado financeiro[...] [...] O mercado estaria perdendo uma referência, de atendimento aos associados, de olhar para a necessidade das pessoas... estaria perdendo a oportunidade de ver na própria comunidade a materialização do próprio propósito das ações de dia a dia.” (G1)*

*“E a forma como a gente atua, mantendo a riqueza na região, disponibilizando recursos para fomentar os negócios o próprio crédito, a economia é muito importante, porque o recurso fica aqui... todo esse recurso que a cooperativa tem, tá sendo reinvestido aqui, em programas sociais, em retorno da distribuição de sobras[...].” (G2)*

A fala dos entrevistados acima, corrobora com o quadro xx do referencial teórico, pois de acordo com Paro (2019) que cita conceitos extraídos do livro Fundamentos do Capitalismo Consciente, de Raj Sisodia, Timothy Henry e Thomas Eckshmidt, o propósito é a intersecção entre os talentos de uma empresa e as necessidades do mundo. Sendo que, de acordo com Schneider (2019), através do princípio do cooperativismo: preocupação com a comunidade, as cooperativas trabalham pelo desenvolvimento econômico e sustentável de suas comunidades. Nesse sentido, o cooperativismo e o propósito da Cooperativa de Crédito Beta “Juntos construímos comunidades melhores”, encontram-se numa intersecção, na qual um está no outro, criando uma coesão.

De acordo com a fala de E1, em resposta à pergunta sobre a razão da cooperativa de ter sido fundada respondeu “Para melhorar a qualidade de vida das pessoas” já para G1, coloca “que a comunidade estaria perdendo a materialização do próprio propósito das ações de dia a dia”. Tal frase, encontra na literatura de Reiman (2013), intersecção pois no que se refere à propósito, ele não é um adendo. É algo entranhado em tudo que a empresa faz e diz. Outro autor que corrobora com as declarações e literatura acima é Eckschmidt (2020) capitalismo é um excelente sistema para produzir riqueza, mas falhou na distribuição. O socialismo é um excelente sistema para distribuir riqueza, mas falhou na produção”. Nesse sentido, a fala de G2, enfatiza que a forma como a cooperativa atua, ao manter a riqueza na região é muito importante pois o recurso fica aqui e assim, fomenta negócios com esses recursos e ainda possui a distribuição de sobras. Tal declaração, encontra na literatura confirmação, pois de acordo com Schneider (2019) o cooperativismo apresenta ênfase para satisfazer reais necessidades, ao invés de ser uma economia

baseada no lucro e na qual a assembleia geral é a única e última sobre o destino das sobras, na qual as empresas denominam de lucro.

Outra questão que vale ressaltar, é conforme também colocado por Schneider (2019), que as cooperativas também podem contribuir como importantes reguladoras e saneadoras do mercado, evitando assim ou diminuindo especulação. Essa análise é também exposta na fala de G1, que coloca o fato da cooperativa ser um balizador do mercado financeiro.

A entrevistada C2, coloca não saber se o propósito da cooperativa é tão comunicado. Ela coloca que muitos filhos estudam em escolas beneficiadas pelo fundo social, mas que os pais não sabem de onde veio, e que isso veio do cooperativismo.

*“A questão social, que a cooperativa vem desenvolvendo, desde o início da sua criação, vamos dizer assim, a comunidade ganha muito com isso, embora a gente perceba que em algumas regiões, isso ainda não está ...não sei é tão comunicado...mas talvez uma pequena parte da população, que é de certa forma bem iniciada, a gente vê pais de filhos que estudam em escolas que fazem parte do fundo social, mas não sabem, da onde veio, que isso veio do cooperativismo, que isso está dentro do nosso propósito de ser e existir [...]”(C1)*

*“Com certeza, estaria perdendo desenvolvimento, a parte de incentivo à educação, onde a cooperativa proporciona na comunidade em que ela está inserida o desenvolvimento social, onde ela contribui para que aquela cidade, comunidade seja mais próspera, tanto no âmbito pessoal financeiro, quanto do cultural [...]” (C2)*

Esta categoria contribuiu significativamente com o objetivo específico de identificar de que maneira a cooperativa vive o seu propósito no dia a dia, pois embora não tivesse sido citada a palavra “propósito” na pergunta realizada aos entrevistados, que foi “Imagine um cenário em que a cooperativa não tivesse existido. O que a comunidade estaria perdendo?”, a materialização do propósito da cooperativa “Juntos construímos comunidades melhores” aparece, pois encontra na sua razão de ser “cooperativa” o seu propósito de existir.

Vale dizer, que os entrevistados não costumam dar exemplos do dia a dia, mas do impacto final gerado na sociedade.

#### 4.2.2 Stakeholders

Esta categoria vem apresentar a análise de resultados frente a categoria *Stakeholders*, em que os entrevistados respondera a seguinte pergunta: “A cooperativa ao tomar uma decisão, pensa em todos os públicos de interesse envolvidos ou apenas nos associados? Existem indicadores para medir o bem estar de todos?”

É possível perceber semelhanças nas falas dos entrevistados, com o quadro referencial teórico 3, na qual o foco do negócio está em todos os *stakeholders*. Nesse sentido, conforme colocado na revisão da literatura sobre o tema propósito, através das “5 guias do propósito”, o propósito pode ser um antídoto ao curto prazo. Abaixo, as falas dos entrevistados, corroboram que as tomadas de decisão da cooperativa consideram todos os públicos de interesse.

*“Ela pensa em todos os públicos, porque hoje...talvez no passado não...mas hoje ela pensa em todos os públicos e se fosse diferente, a gente provavelmente não teria o fundo social, união faz a vida...esses programas são a comprovação clara de que qualquer investimento que a cooperativa faça, ela faz olhando a cooperativa de um modo geral [...] [...] Isso não tem nada a ver com o negócio da cooperativa, mas isso nos garante um legado, pleno de que essa geração, de quando eles tiverem condições de assumirem papéis de responsabilidade na sociedade, eles serão cidadãos mais conscientes. [...]” (E1)*

*“Eu não tenho dúvida, que a cooperativa em qualquer decisão ela pensa em seus públicos; todos os públicos, e não só associados e colaboradores, mas pensa na comunidade, nos impactos em que isso pode gerar na comunidade e em todos os stakeholders. Eu tenho certeza disso [...]” (G1)*

*“Difícilmente a gente toma uma decisão sem escutar todos os associados, os stakeholders...a gente tá falando muito do capitalismo consciente, que é escutar todos os stakeholders, é o associado, é o colaborador, é o parceiro, uma empresa, uma entidade, é o nosso fornecedor [...]” (G2)*

*“Com certeza, a cooperativa toma uma decisão pensando em todos os públicos, em todas as áreas envolvidas, porque ela entende que só assim ela vai atingir o seu propósito, que é juntos construímos comunidades melhores, e dessa maneira não se faz escolhas.” (C2)*

As falas citadas acima, encontram apoio na literatura de Laloux (2017), na qual as organizações tidas como *Teal*, possuem um propósito evolutivo, na qual os membros dessas organizações são convidados a escutar e compreender o que a organização quer se tornar e a qual propósito ela quer servir. Outro autor que reforça a fala dos entrevistados com a literatura de Laloux exposta acima é Mackey e Sisodia (2013), que coloca que empresas conscientes motivadas pelo propósito e regidas pelo modelo de partes interessadas, conseguem obter quantidades extraordinárias de energia humana construtiva, uma vez que todos estão alinhados na mesma direção, através do engajamento de seus colaboradores, fidelidade dos clientes, atenção dos fornecedores e assim por diante.

De acordo com a fala do entrevistado E1, é percebido que talvez no passado a cooperativa não pensasse em todos os públicos, mas hoje sim e que os programas União faz a Vida e o Fundo Social, que não tem nada a ver com o negócio da cooperativa, mas que garantem um legado, de quando esses cidadãos assumirem papéis de responsabilidade na sociedade, serão mais conscientes.

Desta forma, percebe-se que a cooperativa ao fazer ações e pensar estrategicamente em todos os seus públicos de interesse, por consequência acaba por entregar o seu propósito, intitulado: “Juntos construímos comunidades melhores”, uma vez que de acordo com C2 através de sua fala acima “dessa maneira não se faz escolhas”.

A fala a seguir, do entrevistado E1, traz a dimensão não apenas do propósito da cooperativa, mas de qual tipo de relação qualquer empresa tem com a comunidade na qual está inserida.

*“Não existe cooperativa rica, numa sociedade pobre... e o contrário também não. É impossível tu ter uma sociedade rica com uma cooperativa pobre. E que sempre que isso acontece... e acontece bastante no Brasil e no mundo, é porque algo está em desequilíbrio, na relação dos sócios com a cooperativa, ou da cooperativa com os sócios. O papel da cooperativa é prosperar, ao lado da prosperidade dos associados [...]” (E1)*

Após a frase acima, podemos refletir adiante a partir de Braga (2017), na qual consta na revisão da literatura desta pesquisa, que coloca que vivemos perante duas teorias econômicas, que são diferentes mediante os seus objetivos. Uma se



refere ao *shareholder*, em que o foco está na riqueza criada para o acionista e outra no *stakeholder*, na qual o foco está nos interesses da sociedade.

A seguir o entrevistado E1, coloca uma ação que a cooperativa fez no ano de 2020, em decorrência da pandemia, que possibilitou que ela auxiliasse diversos *stackeholders*.

*“Então quando a gente fala em construir comunidades melhores, não tem relação só com associado. Quando a cooperativa esse ano abriu mão de destinar o recurso do fundo social para educação e cultura e decidiu ajudar os municípios, a base de cálculo foi não só proporcional ao valor que cada agência iria receber do fundo social, ou proporcional a quantidade de sócios que a cooperativa tem em cada um desses municípios, mas a gente olhou também qual tamanho da população desses municípios, e mesmo Caxias do sul, Novo Hamburgo e São Leopoldo, tendo uma participação da população economicamente ativa menor que os outros 18 municípios da XX, ...esses municípios receberam valores significativos, porque nos entendíamos que se esses municípios sofressem com a pandemia, muitos dos associados da xxx em Dois Irmãos, Feliz, Santa Maria do Herval, , que produzem alimentos, móveis, trabalham na construção civil, depende desses municípios como mercados consumidores e a atividade econômica desses municípios menores, ia ser prejudicada pela crise econômica nos municípios grandes ...Não tem como pensar só no associado para tomar uma decisão...tem que pensar na comunidade [...]” (E1)*

A fala do entrevistado acima, nos faz refletir sobre o que a literatura de Gelb e Sisodia (2020) nos propõe, no sentido de que tudo o mais, incluído os lucros, deveriam ser na verdade um meio e permitir o desenvolvimento das pessoas e do planeta. Bob Chapman manifestou tal conceito em outras palavras: “nós medimos o sucesso pelo modo como afetamos as vidas das pessoas”. Nesse sentido Gelb e Sisodia (2020) colocam que as empresas que curam, assumem a responsabilidade moral de aliviar o sofrimento desnecessário ao definir e viver um propósito de cura.

A próxima fala, demonstra que a cooperativa estudada nesta pesquisa, está deixando de ser vista somente como instituição financeira e começa aos poucos ser vista como uma entidade local, auxiliando a pensar e construir comunidades melhores com os diferentes públicos de interesse. A fala encontra afirmação na literatura de Mackey e Sisodia (2013) que diz que negócios conscientes comportam-se como responsáveis cidadãos de suas comunidades, na qual implica em solucionar alguns problemas que a sociedade enfrenta.

*“[...] a nossa cooperativa está deixando de ser vista como uma instituição financeira, e em muitos lugares, ela já começa a ser vista como uma entidade local. Sem nenhuma arrogância.*

*A cooperativa, em alguns locais, é convidada para qualquer projeto, qualquer iniciativa, para participar como um parceiro pensante junto no processo construtivo desse programa, e não para ser um agente de financiamento. Por exemplo, a prefeitura de Gramado, quer repensar o novo turismo agora, após a pandemia... ah, quem nós vamos chamar? Vamos chamar a associação do turismo, a associação dos restaurantes, o Sebrae e a cooperativa [...]” (E1)*

Nesse sentido, esta subcategoria nos fez compreender que a cooperativa possui ações na prática, em que intervém perante seus diferentes públicos de interesse, sendo essas por sua vez, congruentes na entrega do propósito que a cooperativa almeja.

Situações que aludem a esta percepção, são o Fundo Social, que contempla projetos sociais na área da saúde e educação e o Programa União Faz a Vida, pertinente à área da educação, onde ambos projetos beneficiam associados e não associados e tem por objetivo deixar filhos melhores para a sociedade. Outra ação que confirma as ações da cooperativa perante seus públicos de interesse, é o Fundo social deste ano, que foi destinado para outras áreas mais emergentes como da saúde, em que beneficiou toda a comunidade.

Percebe-se, que não foi citado pelos entrevistados se existem indicadores que meçam o bem estar de todos os públicos de interesse.

#### 4.2.3 Estratégia – Construção e prazo

Esta categoria vem apresentar a análise de resultados frente a categoria e Estratégia- Construção e prazo, em que os entrevistados responderam a seguinte pergunta: “A estratégia da cooperativa emerge organicamente a partir da inteligência coletiva dos colaboradores ou é decidida apenas pela liderança?”.

A construção coletiva na cooperativa é afirmada também pelo entrevistado G2, dizendo que está se voltando para a essência da cooperativa. E de acordo com a entrevistada C1, atualmente existe de forma mais forte a questão da construção coletiva, mas que quando ela havia entrado na cooperativa, não era assim. O entrevistado G2 coloca também, que a decisão ainda passa um pouco pela liderança, mas que atualmente o colaborador possui mais relevância.

*“Se a gente tinha um modelo lá no passado, que ele era muito coletivo, hoje ele também voltou a ser mais coletivo. E acho que a gente tá voltando para a essência da cooperativa [...]” (G2)*

*“[...] No cenário atual, eu enxergo muito mais presente, muito mais forte a construção coletiva, porque a gente é convidado a escolher o nome do planejamento estratégico ou então, pensar em quais competências a cooperativa vai olhar para os seus colaboradores e seus gestores, isso é um grande exemplo de decisão coletiva. Se a gente for a anos atrás, dependendo de quanto tempo a gente está na cooperativa, mas quando eu entrei, não era tão presente isso. E hoje eu percebo um movimento muito rápido da cooperativa.” (C1)*

*“Eu acho que ela ainda tem um viés, um pouco da liderança, mas nada mais é feito sem consultar. Então assim, num modelo mais passado...que era mais focado no comando e controle, das metas, dos objetivos...ele era também consultado o colaborador, mas não tinha tanta relevância e importância como tem hoje.” (G2)*

De acordo com Laloux (2017), quase todas as organizações da pesquisa, constante no livro *Reinventando Organizações*, usam a prática chamada de AES denominada “processo de aconselhamento”. Em princípio, qualquer pessoa na organização, pode tomar qualquer decisão, mas antes disso, ela deve buscar aconselhamento com todas as partes afetadas e com os que possuem expertise no assunto. Quanto maior a decisão, mais abrangente deve ser a rede a ser consultada.

No que se refere a construção coletiva, que inclui também a forma como as decisões são tomadas na cooperativa, acabam por incluir os colaboradores para a construção das estratégias da cooperativa, embora ainda passe pela liderança. A entrevistada C1 ressalta o fato de os colaboradores serem convidados a escolher o nome da estratégia da cooperativa, ou quais competências para o futuro, mas ressalta que quando entrou na cooperativa, não era tão presente isso.

Percebe-se também, pela fala dos entrevistados, que a cooperativa está construindo estratégias e tomando decisões de forma mais coletiva. Quem sabe no passado não tanto. Mas agora cada vez mais.

Desta maneira, o propósito “Juntos Construimos comunidades melhores”, possui a possibilidade de ser vivenciado na prática, ao passo que o propósito da cooperativa é a materialização da sua estratégia, uma vez que a integração com os

diferentes públicos de interesse vem a entregar o propósito para todos os envolvidos.

É perceptível nas entrevistas realizadas que a construção coletiva se percebe mais recente na cooperativa, coincidindo com a implantação da Evolução do modelo de gestão.

#### 4.2.4 Conexão com o Propósito pessoal

Esta categoria vem apresentar a análise de resultados referente a categoria conexão com o propósito pessoal, em que os entrevistados responderam a seguinte pergunta: “Você entende que é importante o propósito pessoal dos colaboradores estar alinhado com o da cooperativa? O que é feito em caso de desalinhamento?”

A pergunta acima, trouxe a maioria das respostas para o lado do alinhamento do propósito pessoal com o da cooperativa e suas interfaces. No entanto, um entrevistado foi mais à fundo no propósito pessoal, por inclusive possuir um em que o realiza no local de trabalho.

Abaixo, as falas dos entrevistados levam para o sentido do alinhamento do propósito pessoal com o da cooperativa, assim como colocado por Kofman (2018) que diz que o problema organizacional mais difícil que existe é alinhar pessoas com interesses pessoais na busca de um objetivo comum, e tal feito não pode ser feito apenas com incentivos econômicos. Outro autor que reforça esse alinhamento é Aristóteles, (citado por Gomes, 2018) na qual o propósito é maior que aquilo que faz apenas sentido individualmente; ele avança na direção do bem comum.

Conforme colocado no quadro do referencial teórico dos modelos de gestão, através de Empresas Humanizadas, (Paro, 2020) coloca através de sua pesquisa, que empresas que possuem um propósito maior possuem colaboradores que encontram satisfação intrínseca no trabalho, que vai além do trabalho.

Também foi colocado por G1, que não se faz necessário que todas as pessoas possuam o mesmo propósito, pois a cooperativa tem estimulado muito em torno da empatia, mas que percebe que quanto maior for a distância entre o propósito do colaborador e o da cooperativa, se imagina que vai acontecer um rompimento natural.

*“[...] O cara que entra no Sistema XX, e não tá alinhado e não consegue se alinhar com o propósito, com o objetivo do que a cooperativa propõem, eu acho que ele vai se sentir um peixe fora da água e talvez ele não vá muito longe não. Principalmente se ele quiser um cargo de gestão [...]” (C1)*

*“É imprescindível. É impossível trabalhar na cooperativa, sem trabalhar e viver o propósito. 100% compreende e vive o propósito? Acho que não também... A minha percepção, é que esse número é cada vez menor... cada vez menor de pessoas que estão perdidas na cooperativa... eu acho que esse número já foi maior. Hoje ele é muito baixo...e no fundo elas não estão perdidas ao acaso, elas estão perdidas tentando se encontrar, porque a cooperativa também precisa dar o tempo adequado para cada uma das pessoas [...]” (E1)*

*“A cooperativa tem nos estimulado muito, em torno da empatia, e nesse sentido não se faz necessário que todas as pessoas tenham o mesmo propósito ou que eles estejam alinhados a cooperativa, desde que eles não ofendam, não sejam completamente opostos, aquilo que a gente acredita a ponto de ferir os valores da cooperativa [...] [...] só quero ressaltar que o tema de propósito é algo muito importante para nós e conforme a distância entre o propósito do colaborador e da cooperativa eu imagino que vai acontecer um rompimento natural [...]” (G1)*

A seguir, temos a fala do entrevistado G2, na qual coloca, que nem todos os colaboradores ainda possuem um propósito claro.

*“Eu acho que a gente tá numa caminhada...nem todos os colaboradores tem um proposito claro, É importante sim, estar alinhado o propósito de todos nós colaboradores com o propósito da cooperativa, mas que nem nós estávamos falando antes, Talvez ainda não está claro, ...as pessoas ainda não tem isso [...]” (G2)*

A seguir, temos a fala do mesmo entrevistado acima, que vai ao encontro do que propõem o artigo de Craig e Snoock (2014, p. 41) no tocante a descoberta e realização do propósito pessoal no trabalho, que coloca: “seu propósito é sua marca, o que você busca alcançar, a mágica que o faz vibrar. Não é o que você faz, é como faz seu trabalho e o por quê.” O propósito acaba sendo, aquilo que as pessoas mais próximas a você, reconhecem como sendo única e exclusivamente seu, e daquilo na qual sentiriam mais falta, caso você fosse embora. Afinal, conforme apontado por Mackey e Sisodia (2013, p. 58) “todo mundo anseia por significado e propósito na vida, e alguns o descobrem no trabalho”.

*“O meu propósito de vida, hoje é ajudar a desenvolver pessoas e inspirar pessoas*

*Tu acha que eu faço aquela mensagem, toda segunda feira, porque eu quero aparecer ...não, eu faço domingos...sábados, fora do meu horário de trabalho, eu leio muitos livros, pra conseguir achar insights, materiais, que fazem com que a reflexão vai ajudar as pessoas a se tornar uma pessoa melhor, ser um pai melhor, ser um filho melhor, porque as reflexões elas levam vários significados, ela não é só focada no profissionalismo, ela é focada na família, de como eu posso ser um humano melhor, como eu posso amar melhor a minha família o que eu posso fazer de diferente, então pra mim, isso se tornou um propósito de vida, é ajudar as pessoas a encontrar o seu propósito, encontrar desenvolvimento, encontrar reflexões que possam dizer...bahh. isso aqui mexeu comigo, ajudar as pessoas a ser uma pessoa melhor [...]” (G2)*

A fala de G2 traz que o propósito pessoal sendo executado no local de trabalho, em que o entrevistado reconhece que seu propósito de vida é ajudar a desenvolver e inspirar pessoas, com propostas de aprendizado, desenvolvimento pessoal/profissional e inspiração. Ele o faz por meio dos e-mails que encaminha semanalmente para seus colegas. Sendo assim, essa é uma ação na prática da realização de um propósito pessoal acontecendo na prática, que por sua vez vai auxiliar na entrega do propósito da cooperativa.

Nesse ensejo, essa categoria encontra apoio na literatura exposta por Cortella (2016) ao colocar que uma vida com propósito é aquela em que posso compreender as razões pelas quais faço o que faço, e que a maioria das pessoas busca no trabalho algo que transcenda apenas o salário no final do mês.

Percebe-se por fim, ao apontar que nem todos os colaboradores ainda possuem um propósito pessoal claro, que a cooperativa possui ambiente favorável para o desenvolvimento deste tema. Resta ainda, fortificar o desenvolvimento deste tema com os colaboradores, uma vez que conforme é percebido nesta categoria, o propósito pessoal acaba por potencializar a entrega do propósito da cooperativa.

#### 4.2.5 Indicadores e Resultado

Esta categoria vem apresentar a análise de resultados, frente a categoria Indicadores e Resultado, perante os entrevistados terem respondido as seguintes perguntas: “Sobre indicadores e resultado: A cooperativa possui indicadores que meçam o atingimento do seu propósito? Por exemplo, como é medido se a

comunidade está melhorando? Se o associado tem melhor qualidade de vida ou saúde financeira? Imagine a seguinte situação: que as sobras da cooperativa em 2020, tenha sido 30% menores que em 2019. De que forma você acredita que esse resultado vem a impactar o atingimento do propósito da cooperativa? Para você, um resultado menor, significa entregar menos propósito? O que seria um resultado satisfatório do atingimento do propósito da pioneira pós pandemia para além do resultado econômico?”

A fala a seguir do entrevistado E1, dá ênfase na troca da prioridade dos indicadores, em que o indicador “resultado” era anteriormente o primeiro a ser olhado e agora é o último, vindo inicialmente agora o NPS (*Net Promoter Score*), que mede a satisfação do associado com a cooperativa. A fala encontra afirmação na literatura exposta por Laloux (2017), através do quadro referencial teórico 3, em que o resultado acaba sendo consequência.

*“A própria cooperativa tem que se adaptar a novos indicadores. [...] a gente fala de gestão de propósito, mas quando a gente olha os indicadores e os objetivos da cooperativa, o primeiro que estava lá em cima era resultado. Aí a gente fica pensando: tá, mas que mensagem nós quanto conselheiros passamos para a cooperativa? Que quando vai colocar algo na mesa o primeiro é resultado? Se o resultado é consequência, o último é resultado. Mas qual é o nosso objetivo maior, é a satisfação do nosso associado enquanto sócio da cooperativa. O nosso primeiro objetivo é NPS. Então, a cooperativa já possui um alinhamento, um ajuste, uma adequação dos indicadores, mas não possui todos completos. Mas a gente vem primeiro trabalhando nessa reestruturação do que de fato interessa para nós [...]” (E1)*

*“[...] porque resultado é o que aparece e propósito é o que causa. Então é uma questão de tempo. A gente está em uma caminho de evolução e desenvolvimento, e eu acredito que no longo prazo a gente vai ter uma destinação de sobras inclusive maior, pra entregar propósito. Aliás, uma parte do propósito, porque o nosso propósito não está só nas entregas sociais e também está presente em todas as nossas ações do dia a dia, então, uma parte do propósito sim, pode ser impactada. Mas é só a consequência de um cenário econômico instável, mas o propósito está em 100% das nossas ações, tanto no ano de 2019, mais ainda nos ano de 2020. [...]” (G1)*

*“Sim, a cooperativa tem. A questão do próprio NPS, que nos traz um resultado de qual que é o caminho, se estamos no caminho certo. O nosso crescimento quanto ao número de associados. A entrega do nosso*

*propósito, quanto à produtos e serviços, inclusive a carteira de crédito. [...]” (C2)*

A fala exposta acima, pelo entrevistado G1, coloca que o propósito se refere também à todas ações praticadas no dia a dia e que um resultado menor não significa entregar menos propósito, embora uma parte possa ser impactada sim. A fala acima reverbera ao que propõem Reiman (2013), que diz que no que se refere à propósito, ele não é um adendo. É algo entranhado em tudo que a empresa faz e diz. Propósito não se refere à uma iniciativa isolada, momentânea ou oportunista. Propósito não é algo como “nós protegemos o meio ambiente”.

No entanto, um exemplo seria também, ter um conjunto de indicadores se os produtos estão sendo direcionados para agricultura de baixo carbono, placas solares, se geram mais emprego e renda para os que tomam o crédito, se são produtos finais que fazem bem à saúde das pessoas ou, mesmo que óbvio para uma cooperativa, o quanto das compras vem da região e do dinheiro circula em pequenos negócios. É sim, uma maneira única que a organização escolhe para organizar sua contribuição para o mundo. Nesse sentido, propósito é algo que todos os colaboradores de uma empresa, respiram no seu dia a dia.

Nas falas abaixo, percebe-se que a cooperativa ainda não possui um indicador específico para medir a entrega do seu propósito. Mas ocorre que nas falas, o IDH (índice de Desenvolvimento Humano) e o IDEB (índice de Desenvolvimento da Educação Básica) das comunidades onde atua, acabam sendo citado como referência de indicadores a serem acompanhados, por medirem a qualidade de vida e se a comunidade está prosperando através do IDH, e a educação através do IDEB, uma vez que a cooperativa possui projetos sociais voltados à área da educação, que é sua bandeira social.

De acordo com o quadro referencial teórico xx, é apontado pela cooperativa de crédito xx que os indicadores meçam impactos econômicos e sociais, assim como Laolux (2017) coloca os indicadores como o impacto gerado. Na literatura de Gel e Sisodia (2020) os indicadores medem o impacto positivo em todas as dimensões e Empresas Humanizadas (Paro, 2020) nos faz refletir: os indicadores são focados nos produtos ou nas pessoas?



*“Nós temos os nossos indicadores, e isso é uma discussão importante... esses dias a gente falou disso na diretoria com a presidência... que a gente precisava definir quais são os nossos indicadores, pra medir se de fato a gente tá implementando propósito na prática.*

*É muito bonito, juntos construímos comunidades melhores... mas qual é o indicador que diz isso? Daí o que a gente pode usar... o IDH, mas ele não está validado. A cooperativa tem definido quais tem? Não tem. Nós estamos falando sobre. Queremos construir isso, mas hoje não está escrito [...]” (G2)*

*“Não saberia dizer precisamente o número... mas o que sei, é por uma pesquisa encomendada pelo sistema Sicredi, é que as comunidades que tem uma cooperativa de crédito no contexto da comunidade, tem o IDH maior naqueles municípios que não tem... e isso nos faz acreditar que sim, que o indicador de atingimento de propósito é o IDH nesse caso, bem amplo, mas parece que faz sentido, em relação a vida a educação e por consequência a saúde financeira das pessoas. [...]” (G1)*

*“Não sei se poderia ser um indicador, mas quando a gente tem um fundo social contemplado, existe um acompanhamento direto assim, de um representante da agência e da própria sede que faz visitas, no antes e no depois, então eu acho que isso pode ser um indicador sim.” (C1)*

Embora não seja um indicador oficial, utilizado pela cooperativa para medir a entrega do seu propósito, Schneider (2019) através do princípio do cooperativismo Interesse pela comunidade, coloca que o que se percebe é que o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) em uma região onde possui uma cooperativa, apresenta uma melhora, pois possui redução das desigualdades socioeconômicas e a consequente redução dos índices de violência. Porém, esse indicador acaba não sendo oficial para a cooperativa, para a medição do impacto do seu propósito, embora o seu acompanhamento e bom desempenho nas comunidades onde está inserida é um sinal positivo.

No entanto, um exemplo seria, ter um conjunto de indicadores que medisse se os produtos estão sendo direcionados para agricultura de baixo carbono, placas solares, se geram mais emprego e renda para os que tomam o crédito, se são produtos finais que fazem bem à saúde das pessoas ou, mesmo que óbvio para uma cooperativa, o quanto das compras vem da região e do dinheiro circula em pequenos negócios.

Um exemplo seria um indicador que medisse o quanto da renda *per capita*, ou seja, o quanto da renda recebida pelos habitantes de cada comunidade, é utilizada

no comércio e serviço local. Outra sugestão seria um indicador que medisse o quanto do crédito liberado pela cooperativa mensalmente, gera desenvolvimento, criação de novos empregos, novos negócios e renda para a comunidade. Nesse intuito, um indicador que vai ao encontro seria que medisse o quanto de crédito é investido em negócios de impacto social.

É sim, uma maneira única que a organização escolhe para organizar sua contribuição para o mundo.

#### 4.2.6 Pessoas, valores e distribuição do poder

Esta categoria vem apresentar a análise de resultados, frente a categoria, Pessoas, valores e distribuição do poder, perante os entrevistados terem respondido as seguintes perguntas: “Desde a implantação da evolução do modelo de gestão, quais os valores que você percebe que foi mais fácil desenvolver? E quais foram os mais desafiadores? (Valor, Confiança, autonomia, Resultado de Longo Prazo, Visão sistêmica, Foco na necessidade, Consultor, Gestão Macro, lucro é o meio e Servir) e “Qual a visão da cooperativa sobre autonomia e alinhamento? Vocês possuem times autogeridos? A tomada de decisão é tomada por quem está mais próximo do problema do associado ou há muitas camadas de liderança?”

As falas abaixo, encontram um ponto em comum, na qual a confiança e autonomia são citadas. Tais conceitos, são a base da Evolução do modelo de gestão da cooperativa, que constou na análise de resultados do capítulo 4.1, em que o quadro: mudança de mentalidade apresenta.

*“A confiança e a autonomia, vem muito presente pra mim assim, que estou de home office desde março né, o quanto que a cooperativa precisou confiar nos colaboradores, no sentido da responsabilidade né [...] O valor do servir, quanto a gente precisou realmente pensar nesse valor, servir muitas pessoas que estavam num momento ruim, que vinham pedir crédito, prorrogações...quantas dezenas de prorrogações nós fizemos. Quantas vezes a gente sentou do lado do associado e não do outro lado da mesa, e sim do lado que entendeu a realidade dele, para fazer o melhor e não ir pela regra e sim pela necessidade dele [...]” (C1)*

*“O que mais fortaleceu, a questão da confiança [...] [...] a questão também de empatia. Aumentou demais a empatia, com os associados, com os colaboradores [...]” (G2)*

*“Eu acho que a confiança foi bem tranquila [...]” (E1)*

Desse modo, (Paro, 2020), apresenta o acrônimo TACTILE, como estimulador de uma cultura consciente, um dos quatro pilares das Empresas Humanizadas. Nele, cada letra representa uma palavra e a letra T (trust), é responsável pela confiança. As falas acima, corroboram com Laloux (2017, p. 136) “medo gera medo e confiança gera confiança”. Ao você adotar práticas baseadas em confiança, as pessoas, por sua vez, responderão à sua confiança. Assim como, as organizações tidas como *Teal* (autogestão, integralidade e propósito evolutivo) não existem pessoas consideradas desimportantes, todos possuem acesso à informação atualizada e se tem uma abordagem “sem segredos”.

Já no que se refere aos pontos mais desafiadores, foi apontado o foco com interesse verdadeiro no associado e o fato de sair da esfera individual para uma coletiva. E isso, dentro de uma cooperativa, ressalta o entrevistado E1. O entrevistado G2, ressalta alguns pontos complexos, como questão da confiança, vulnerabilidade e inteligência emocional. E para C2, o foco na necessidade do associado foi o mais fácil.

*“O que está sendo desafiador ainda, é mudar esse mindset do foco sempre ser no associado com interesse verdadeiro, porque ainda tem um pouco de resquícios do modelo mental de vender esse produto, eu tem que fazer isso porque eu tenho uma meta...eu acho que ainda tem uma caminhada [...]” (G2)*

*“[...] pra mim, esse foi o maior benefício e também o maior desafio, essa mudança de mindset, de que a soma dos talentos individuais é que gera a grande entrega coletiva... antes nós tínhamos talentos individuais gerando grandes entregas individuais e grandes deficiências individuais gerando grandes deficiências individuais e hoje independente de talentos ou deficiências, a gente tem áreas ou pessoas que se complementam ...e não importa quem fez, porque o resultado não é mais individual , ele é coletivo, então a entrega também é coletiva. Sair do individual pro coletivo, foi o maior desafio... dentro de uma cooperativa[...]*” (E1)

*“[...] os mais complexos foram a vulnerabilidade, a empatia a inteligência emocional, excelência, protagonismo, consciência e inteligência coletiva, conceitos contraditórios, líder educador, e talvez principalmente muito aprofundado o tema da confiança [...]” (G2)*

*“O mais fácil com certeza foi, o foco na necessidade do nosso associado. Trabalhar sem a pressão da meta e olhar o associado como um todo, com certeza nos traz valor [...]” (C2)*

Sobretudo, foi possível verificar, nesta categoria que a Evolução do Modelo de Gestão, começou a trabalhar conceitos importantes como autonomia e confiança e que, ao a cooperativa confiar, deu espaço para a confiança. Nesse sentido impa confiança e a autonomia tiveram impacto, ao potencializar entrega do propósito da cooperativa.

Desta forma, de acordo com a fala dos entrevistados, se percebe que a cooperativa tem criado um clima para que a confiança e autonomia possam acontecer. Confiança é um elemento essencial para times mais auto gerenciados que são características do modelo sugerido por Laloux (2017). O tema confiança, por sua vez, aparece de forma tangencial nos quatro modelos estudados, mas não inteiramente como uma categoria o que pode indicar uma proposta de melhoria no uso dos modelos para implementação de um modelo baseado em propósito. Outro ponto, trabalhado na evolução do modelo de gestão que foi apontado por E1, foi a saída do individual para o coletivo, mesmo dentro de uma cooperativa, e uma das constatações feitas, foi de que o indicador acaba comunicando aquilo que ser quer. Embora esta categoria não se refira à indicadores, vale o achado deste, perante ao que ele na visão do entrevistado, entrega para a cooperativa.

*“[...]...o indicador agora é NPS...é único, é de todas as agências  
O indicador comunica aquilo que se quer...  
O indicador comunica qual a prioridade do colaborador [...]” (E1)*

Outra constatação, da saída do individual para o coletivo, com a Evolução do Modelo de Gestão, é mais um trecho da fala de E1, pois afinal o propósito da cooperativa é “Juntos construímos comunidades melhores” e nada melhor do que “juntos” primeiramente dentro da cooperativa, para após fazer a entrega do propósito reverberar externamente.

*“[...] Pra mim, esse foi o maior benefício e também o maior desafio, essa mudança de mindset, de que a soma dos talentos individuais é que gera a grande entrega coletiva... antes nós tínhamos talentos individuais gerando grandes entregas individuais e grandes deficiências individuais gerando grandes deficiências individuais e hoje independente de talentos ou*

*deficiências, a gente tem áreas ou pessoas que se complementam. E não importa quem fez, porque o resultado não é mais individual, ele é coletivo, então a entrega também é coletiva.” (E1).*

Nesse sentido, coloca-se uma percepção, já apontada na introdução desta pesquisa e que corrobora com a fala de E1: “Desta maneira, a busca pelo propósito, pode trazer mais perguntas do que respostas, pois instiga empresas e pessoas a se tornarem melhor para os outros, ao invés de se tornarem apenas, melhores que os outros. Ao invés de se estimular a competição, se busca a cooperação.”

Percebe-se nas falas dos entrevistados, que estas mudanças ainda são recentes, demonstrando assim que ainda são temas que merecem atenção. No que se refere a autonomia e alinhamento, a fala de G1, como demonstrada abaixo, enfatiza que a cooperativa está em um processo de evolução no que se refere à autonomia.

*“Sobre autonomia, a gente vem evoluindo bastante, a cooperativa vem evoluindo muito nesse sentido. E autonomia é a tomada de decisão possível, coerente, sensata, que o gerente de contas pode tomar[...] [...] Não é algo que está longe dele, ele pensar no bom senso, no sentimento genuíno no que realmente aconteceu e ir atrás da solução e se tiver a solução na hora, não precisa falar com o gerente da agência ...não precisa recorrer a sede e a cooperativa, se vem caminhando muito rápido nessa direção e de maneira geral nós temos o conhecimento tácito daquilo até aonde a gente pode ir, e por trás dessa autonomia está a confiança, sustentando esse conhecimento, esse apoio de tomada de decisão, que se a gente tá seguro para tomar determinada decisão, a gente pode tomar.  
[...] eu acredito que mais de 95% das soluções de dia a dia, que já estão na mão da agência [...]” (G1)*

A fala acima, vem de um gerente de agência, o entrevistado G1 que reforça que o caminho de autonomia e confiança que a cooperativa vem tomando como um todo, possui resultados já percebidos, na qual deixa o gerente de contas que é a pessoa que está mais próximo do associado, com a possibilidade de tomar decisões no dia a dia, facilitando a entrega do propósito. A fala abaixo é de uma colaboradora gestora de contas, (C1), em que percebe que possui autonomia na tomada de decisão, mas que ao tomar a decisão de um crédito comercial, por exemplo, percebe um apoio no gerente de agência para a tomada de decisão ao se reportar para ele, como algo natural. Assim como também apontado por C2, também colaboradora.

*“[...] enfim de referência que no nosso caso é o GAG né, pra debater alguns aspectos comerciais porque é uma outra visão, que as vezes, tu está dentro do problema, junto com o associado, e não está enxergando a solução certa. Então eu acho que a gente tem sim muita autonomia, na ponta, a gente vive o problema do associado, mas é natural que a gente tenha que se reportar a alguém [...]” (C1)*

*“A gente tem total autonomia e também total abertura de buscar esta resposta, essa solução deste problema diretamente com o nosso gestor imediato [...]” (C2)*

Abaixo, temos a fala de E1, que corrobora com as falas de C1 e G1, no sentido de que se percebe casos já de confiança entre colaboradores e gerentes de agência.

*“Eu acho que a gente está nos primeiros passos, em relação a esse assunto, ainda tem muito pra evoluir, mas olhando hoje, ainda como está o organograma, com as relações de confiança, entre conselho e diretoria e diretoria e gerências, a tendência é que esse modelo espelhe para os colaboradores na ponta. E a gente já percebe muitos casos, ainda longe do adequado, mas uma relação e confiança entre colaboradores e gerentes de agência. E quando esse círculo fechar, vai ser um momento magico, que a gente ainda não chegou, porque aí, a gente vai para a última camada de confiança, que é entre colaborador e associado, ou entre associado e associado. É o associado fazendo negócio, confiando 100% na cooperativa. [...]” (E1)*

O entrevistado G2, coloca que a cooperativa ainda está preparando terreno para que mais para frente, o gestor de contas possa resolver as coisas e que a autonomia ainda está em um processo de evolução e que ainda existem decisões hoje que estão na mão dos gerentes e se referem a áreas mais processuais e estratégicas.

*“A gente está evoluindo. A cooperativa vem evoluindo gradativamente, na questão da autonomia, cada vez mais o gerente tem autonomia... o gerente da agência, A gente tá preparando terreno, para que amanhã ou depois, o gerente de negócio possa resolver as coisas. Claro, com pre aprovados, com credito automatizado. [...] tem decisões ainda hoje que são estratégicas ou mais processuais, que ainda estão na mão do gerente. A ideia é que no futuro, conforme a gente vai evoluindo, cada vez mais confiando em vocês, desenvolvendo vocês também, para serem consultores de verdade, não que vocês não sejam, mas vocês podem mais... aí ao natural a autonomia vai aumentar, hoje ela ainda está em evolução [...]” (G2)*

O entrevistado G2 ainda coloca, que percebe que os gerentes de conta, poderiam possuir mais autonomia, e que embora tenha se evoluído bastante, ainda se tem uma caminhada.

*“[...] mas eu acho que a gente pode ter mais autonomia pra vocês (no caso ele se refere aos gerentes de negócios) no dia a dia, quando tiver que tomar uma decisão no atendimento um associado, vocês tem que poder tomar a decisão. Não tem que esperar uma alçada superior. Evoluímos bastante, mas ainda tem uma caminhada [...]” (G2)*

Foi percebido sobretudo, nessa categoria que a cooperativa não possui times autogeridos, conforme é colocado na literatura de Laloux (2017) e das Empresas Humanizadas do Brasil, mas a cooperativa está em um processo de evolução no que se refere à autonomia e confiança que perpassa aos gerentes de agência e consequentemente aos gerentes de contas, e que esse ciclo só vai fechar quando se for para a última camada de confiança, que é entre o colaborador e o associado, que representa o associado fazendo negócio confiando 100% na cooperativa.

Sendo assim, mais uma vez o tema confiança aparece nos resultados desta pesquisa e mais uma vez nos faz refletir sobre suas contribuições para modelos de gestão baseados em propósito, em que a confiança surge como elemento chave.

#### 4.2.7 Fornecedores

Esta categoria visa apresentar os resultados obtidos na categoria Fornecedores, através da seguinte pergunta feita aos entrevistados “São considerados critérios ligados à propósito na escolha de fornecedores da cooperativa? Você pode dar um exemplo?”

Através das falas dos entrevistados abaixo, é possível perceber que a cooperativa adquire seus produtos e serviços somente de fornecedores da sua área de ação, ou seja: local. Mas de acordo com o entrevistado E1, isso é recente.

*“... gente tá trabalhando muito forte, sobre inclusive os nossos fornecedores, a gente já definiu que todo e qualquer produto que a gente comprar, ou na cooperativa, desde produtos básicos de materiais de escritório, desde algum produto, serviço consultoria ou alguma coisa, a gente priorize primeiramente o local, dentro da nossa área de ação. [...] [...] A gente não compra mais nada que é fora (isso é recente). E aí, talvez*

*até assim, posso custar um pouco mais caro, mas ok, a economia é aqui. A gente vai ajudar esse stakeholder [...]” (G2)*

*“Quando nos cabe uma decisão mais direta, relacionada a consumos de bens não duráveis e consumo rápido a gente procura fazer um alinhamento com o conceito do capitalismo consciente, que é o consumo local, uma das ideias... ou seja, quando temos que fazer alguma escolha de um consumo rápido, praticamente certo que ele vai estar na nossa cidade [...]” (G1)*

*“A gente está cada vez mais buscando fornecedores da região, sócios ou não, preferencialmente sócios, onde a sua atividade econômica impacte a nossa região também [...]” (E1)*

O quadro do referencial teórico 3, expõem de acordo com Laloux (2017), que os fornecedores também são escolhidos pela aderência ao propósito. Aqui vale uma reflexão, pois na fala dos entrevistados, é possível perceber que a escolha de fornecedores locais foi um movimento recente. No entanto, conforme colocado por Gel e Sisodia (2020) no mesmo quadro do referencial teórico 3, coloca que a escolha de fornecedores das Empresas que Curam, também se dá pela escolha de fornecedores idôneos e que por exemplo não trabalhem com trabalho escravo. Desta maneira é importante avaliar se existem mecanismos que possam medir se o propósito dos fornecedores não entra em conflito com o propósito da cooperativa. Além de eles serem locais, questões como impacto social e no meio ambiente devem ser aplicados.

Nessa lógica, não foi possível perceber nas falas dos entrevistados, se existem outros critérios na escolha de fornecedores, além do fato de serem “locais” e/ou “associados”. O que instiga a ampliar o conceito de critérios da escolha de fornecedores, ou, uma melhor comunicação desses critérios, pois embora o propósito da cooperativa se cumpra e se intercale com o conceito de capitalismo consciente de Mackey e Sisodia (2013), ainda se tem dúvida, por exemplo, no que se refere ao tema abordado pela entrevistada C1, logo abaixo:

*“Eu acho que poderia melhorar esse aspecto... por exemplo a gente sabe que os fornecedores são escolhidos por serem associados, mas o quanto esse fornecedor está se preocupando por exemplo com sustentabilidade, com meio ambiente. O que a cooperativa faz com o papel descartável... por exemplo, a gente tem uma cooperativa de reciclagem e porque a*



*nossa agência não recicla e manda pra eles, eles fazem dinheiro com isso.  
Eu acho que tanto no fornecedor quanto nesse outro aspecto do descarte, que foi uma coisa que me veio agora, poderia melhorar.” (C1)*

No concerne à pandemia, instalada em nosso país neste ano, motivou a cooperativa tomar uma atitude frente aos seus fornecedores, conforme apresentado pelo entrevistado E1.

*“[...] então a cooperativa fez uma avaliação e todo seu portfólio de fornecedores, pra identificar principalmente os que eram prestadores de serviço e de pequeno e médio porte, que dependiam do valor da cooperativa e pra esses a gente fez uma antecipação de valores, pagando por serviços que eles podem fazer agora, depois da pandemia ou no ano que vem, pra que eles não passassem por dificuldade financeira [...]” (E1)*

Essa fala, atesta conforme posto por Mackey e Sisodia (2013) que as empresa conscientes, muitas vezes ajudam seus parceiros em momentos difíceis. A CEO da REI, Sally Jewell, descreve sua filosofia ao colocar que alguns de seus fornecedores são muito pequenos, e a empresa é responsável por movimentar boa parte de seus negócios. E durante a crise, muitos deles, não puderam contar com o apoio de seus bancos. Então, se adiou o pagamento do inventário e se estocou em nosso armazém, pois eles realmente precisavam de fluxo de caixa para sua sobrevivência.

Assim, empresas conscientes, acabam por se beneficiar de maneira duradoura e integral dos relacionamentos com seus fornecedores, o que por si gera uma redução gradual de custos, melhor qualidade, maior resiliência em maus momentos, pois ao desenvolver um relacionamento mais sadio com os fornecedores, a companhia cria maior valor para si, para seus fornecedores e demais *stakeholders*. (MACKEY, SISODIA, 2013).

Outra questão, apontada por G2 em outra categoria, mas que vai ao encontro desta é a proposta feita por ela em relação ao fornecedores. Ele trouxe como uma oportunidade.

*“Só que o que a gente tem ainda como fazer, que é uma oportunidade, que é um desenvolvimento para esses fornecedores...esse curso de ativador de negócios conscientes, poderíamos fazer com nossos fornecedores...ó, fornecedor da cooperativa, que não tiver esse curso, não vai mais ter oportunidade de fazer negócio conosco, porque a gente acredita nisso, e eles tem que ter esse mindset, pra conectar o propósito com todos. Por que o propósito, não pode ser só nosso, ele tem que ser de todos os stakeholders.” (G2)*

Essa fala, é atestada por Paro (2019), que coloca que as Empresas Humanizadas do Brasil, que geram impacto, valor compartilhado e prosperidade para todas as partes interessadas do negócio: clientes, investidores, colaboradores, parceiros, comunidades e sociedade. Desta maneira, a cooperativa iria gerar valor para seus fornecedores através deste curso, que por consequência iria reverberar o propósito da cooperativa para seus fornecedores.

#### 4.2.8 Governança

A presente categoria, visa apresentar os resultados perante a categoria Governança, em que os entrevistados eram perguntados: “De que forma a governança da cooperativa incentiva o envolvimento dos associados na gestão para além das assembleias? Como eles enxergam a questão do propósito?”

A fala de E1, explana a questão da governança de maneira ampla, demonstrando que o propósito da cooperativa está bem encaminhado frente aos colaboradores, e que está evoluindo frente aos coordenadores de núcleo, que em uma cooperativa são os representantes dos associados.

*“[...] eu acho que o trabalho com colaboradores está muito bem encaminhado e o trabalho com coordenadores evoluiu muito também. A gente tem praticamente 5,6 encontros por ano, fora assembleia geral. Isso é muito raro de acontecer em qualquer cooperativa, talvez a nossa cooperativa seja a que mais faça encontros. Desconheço outra. Fora isso, os coordenadores tem contato direto da cooperativa com o presidente, tem whatsapp... com todas as agências tem os grupos de coordenadores e semanalmente a gente coloca alguma notícia, alguma informação, alguma consulta...por exemplo, o fundo social desse ano, a decisão de não ir para educação e cultura e ir pra saúde, foi dos coordenadores, que é eles que deliberam os projetos pro fundo social. Eles que iriam deixar de deliberar, e eu coloco pra eles: durante o quadro de pandemia que a gente vem passando, e são vocês que tomam essa decisão, como é que vocês enxergam as entidades? Vão cobrar não vão cobrar... vocês acham*

*adequado destinar esse valor, e em função da manifestação de 99% deles...e quando eu levo para o conselho votar, eu já falei com os coordenadores e 99% é a favor, então os conselheiros falam...não precisa nem a gente debater, os associados já tomaram a decisão. Tá decidido [...]” (E1)*

A fala acima, é atestada pelo (Guia das Melhores práticas de Governança Corporativa para Cooperativas, 2015) em que as práticas de Governança Corporativa em Cooperativas são percebidas. Uma delas é a transparência, na qual mais que a obrigação de informar, é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas as que são por leis ou regulamentos, fato esse comprovado por E1, em que semanalmente é colocada alguma notícia, informação ou até consulta para os coordenadores de núcleo, mantendo assim proximidade e acesso direto ao presidente do conselho de administração da cooperativa.

Nesse sentido, a fala de G2 atesta que já existe um movimento, pelo conhecimento do propósito da cooperativa pelos *stakeholders*. Tal fala, vai ao encontro do que é colocado pelas práticas de governança corporativa em cooperativas, que é a Responsabilidade Corporativa, em que os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das cooperativas, visando a sua longevidade e perenidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

*“Hoje, já existe um movimento, dos nossos stakeholders, dos nossos parceiros, de entender melhor o propósito. O propósito hoje ele reverbera, usa ele pra tudo. Quando a gente fala com eles. Olha, estamos fazendo isso, por que isso vai ajudar a Juntos Construimos Comunidades melhores.” (G2)*

Percebe-se assim, que a governança da cooperativa está alinhada com o propósito da cooperativa: “Juntos construímos comunidades melhores”, uma vez que conforme abordado no quadro do referencial teórico 3, através das literaturas expostas, a governança está para a participação. Outra fala que vai em consonância a participação é fala abaixo:

*“Dentro de um processo de governança, A ideia é que a cooperativa deixe de ter a cara do presidente do diretor... quem vai responder pela cooperativa é o presidente...quem vai responder por questões comerciais é o diretor executivo...NÃO!! Quando a gente gera um nível de conhecimento e de cultura entre os colaboradores, é possível que nós tenhamos colaboradores participando de lives da cooperativa, e representando bem a cooperativa, sem que seja o diretor executivo... é possível que a gente tenha associados ou conselheiros de administração sendo multiplicadores dessa lógica do propósito [...]” (E1)*

A cooperativa também faz esforços também para trazer o associado para a participação, conforme a fala de E1, logo abaixo:

*“A própria postura que a cooperativa teve na pandemia, liberação e crédito, das linhas emergenciais, a socorrer, a cortar o orçamento e os objetivos de resultado pela metade [...] [...] foi consultado, foi passado para os coordenadores. Vocês acham que essa é a postura mais adequada? Se vocês fossem conselheiros de administração, fossem o presidente da cooperativa, essa seria a posição de vocês? É legal o associado ter acesso a isso...esse é o nível de envolvimento que os coordenadores tem...e fora isso, nós tivemos nos ano passado, sem considerar as assembleias, foram 16 mil sócios que participaram, mais 5.200 não sócios. E durante o ano, tivemos mais de 7.000 sócios participando de programas de educação financeira, sucessão rural familiar, palestra de inovação, palestra de energia solar, palestra de comitê mulher, assessoria empresarial, ou seja, lançamento do plano safra. Todos os eventos que eram possíveis, a gente levando conhecimento pro associado, mas sempre reforçando que a gente não é banco, que a gente é cooperativa e que tem um propósito que em função da nossa atividade, desenvolver a economia para gerar resultado, para reinvestir em educação pra deixar um legado na sociedade e assim construir comunidades melhores.” (E1)*

A fala acima, representa várias questões que se ligam com o propósito da cooperativa, e o fazem acontecer na prática. Percebe-se assim, através do processo de governança da cooperativa, que o propósito “Juntos construímos comunidades melhores”, está no dia a dia e em ações concretas, como as citadas acima.

Nesse aspecto, podemos citar o princípio do cooperativismo da Educação, Formação e informação, que é citado por E1 na fala acima, em que fora as assembleias, são realizados diversos eventos como programas de educação financeira, comitê mulher, sucessão rural entre outros. Tais acontecimentos, corroboram com Schneider (2019) que afirma que as cooperativas ao conferirem

educação e treinamento a seus sócios, representantes eleitos e funcionários, faz com que eles possam contribuir com o desenvolvimento da cooperativa.

Outra consequência desse princípio, é o fato de que é natural ao associado ingressar numa cooperativa vir a atender objetivos meramente imediatos e individuais que individualmente não conseguiria. Desta forma, não é normal que a cooperativa venha a manter durante anos nesta atitude individualista e competitiva, a fim de que ele seja apenas cliente da cooperativa, na qual terá a tendência de usufruir apenas das vantagens da cooperativa e não a assumir responsabilidades que o competem como sócio, que vão desde a eleição de dirigentes e controle dos mesmos, capitalização e fidelidade nas operações com a cooperativa. Desta forma, daí a necessidade da importância deste princípio, visando que os associados adquiram uma cultura cooperativa.

#### 4.2.9 Relações comerciais e modelo de gestão

A presente categoria, vem apresentar os resultados encontrados na categoria Relações comerciais e modelo de gestão ao os entrevistados serem perguntados “Você nota que nas decisões comerciais da cooperativa o associado é priorizado e não somente o resultado econômico? Pode citar exemplos a partir da evolução do modelo de gestão?” e mais adiante: “Como a Evolução do Modelo de Gestão aproxima a cooperativa do seu propósito? E do cooperativismo?”.

É apontado pelos entrevistados abaixo, que o resultado econômico é consequência e que o foco das relações comerciais está no associado.

*“Eu penso que sim, eu penso que o foco está muito mais voltado no associado que no resultado. O resultado é depois [...]” (C1)*

*“Totalmente. Eu acredito que hoje, no nosso modelo atual, nós nem estamos olhando para o resultado econômico. Estamos olhando somente para a necessidade do nosso associado, neste momento e acreditamos que o resultado econômico vem por consequência dessa relação com o associado- desta relação honesta e que se pressupõem que tenha resultado para os dois lados [...]” (G1)*

*“Com certeza, o foco hoje está no associado [...] [...] O resultado econômico é consequência” (G2)*

Fato que comprova essa preocupação genuína com o associado, ao invés de puramente o resultado econômico, é o PRONAMPE, que foi uma linha de crédito com taxas de juros especiais criada pelo governo para atender as empresas no momento da pandemia. Ocorre, que esse recurso se esgotou rapidamente no mercado financeiro como um todo, e não foi diferente dentro da cooperativa. E o que a cooperativa fez perante esse cenário? Ela criou uma linha própria, com recursos próprios para atender os associados com as mesmas taxas de juros, fato esse que comprovou na prática, em um momento crucial, a entrega do propósito da cooperativa “Juntos construímos comunidades melhores”. Conforme evidenciam as falas a seguir:

*“[...] foi na questão do PRONAMPE, que foi o recurso do governo, que a gente percebeu que os grandes bancos ...os bancos públicos na maior parte, receberam muitos bilhões a mais do que nós, que foi muito nítido a forma como nós trabalhamos, diferente deles, era assim: quem chegava primeiro, levava quase tudo. Teve poucas pessoas que levaram um valor muito grande. Enquanto que nós, como agência Alfa falando...a gente tinha uma agenda de interessados de aproximadamente 80 nomes, e a gente recebeu pouco mais de 1 milhão para trabalhar, o que a gente fez, a gente fez um rateio. A gente liberou 20, 30 no máximo 50 mil, para poder atender o máximo de associados possíveis, porque a gente pensava: isso é um recurso do governo, então eu preciso ajudar o máximo de empresas possível. Enquanto os bancos aí, olharam pro cara que ia fazer o maior seguro, e deram 1 milhão para um cara só. Enquanto nós, demos 1 milhão, que deu mais de 60 operações. [...] [...]Esse foi um exemplo que o nosso propósito falou mais alto de novo.[...]” (C1)*

*“Eu vou dar um exemplo: de uma linha de crédito que o governo alcançou para as empresas esse volume, não foi possível de atender todos os associados, e a cooperativa tomou uma decisão institucional de atender a demanda dos associados, com a mesma taxa de juros que o governo estava praticando... possivelmente essa operação economicamente vai dar prejuízo. Mas isto está puramente ligado a necessidade do associado e ao momento que ele vivia e vive ainda, e é uma decisão e puro propósito, tenho certeza absoluta. Isso é só um exemplo. [...]” (G1)*

Após os relatos acima, podemos fazer um contraponto deles, com uma pesquisa apontada por Farjo (2019), que consta na revisão bibliográfica desta pesquisa, na qual aponta uma pesquisa encomendada pela universidade Harvard, em que apenas 46% dos entrevistados acreditam que as decisões das empresas sejam dirigidas pelo propósito organizacional, embora 89%acreditam que o propósito

é um fator importante para a satisfação individual e também para fidelizar o consumidor.

Sendo assim, embora não tenhamos dados de pesquisa quantitativos dentro na cooperativa objeto de análise desta pesquisa, é possível perceber nesta categoria, que a cooperativa possui ações concretas que entregam o seu propósito, na qual são percebidas pelos seus colaboradores.

Nesse sentido, essa categoria vem a contribuir veementemente com os resultados desta pesquisa ao auxiliar na resposta frente ao objetivo desta pesquisa: que é o de investigar de que forma a cooperativa de crédito Beta desdobra o seu propósito nas áreas e atividades do dia a dia frente à Evolução do seu modelo de gestão.

Abaixo, temos a fala de G2, que coloca que não se tem mais cobrado metas de produtos e serviços, em que corrobora com o que propõem Laloux (2017), no quadro do referencial teórico 3, ao colocar o marketing como uma proposição simples: essa é a nossa oferta para o mundo (de dentro para fora). Não há metas de vendas.

A fala abaixo, converge com a evolução do modelo de gestão da cooperativa, na qual foi apresentada no capítulo 4.1, em que não há mais metas de produtos e serviços.

*“Se tu fizer um bom trabalho, gerar uma boa experiência, atender a necessidade dele, ele vai fazer negócio contigo...e os negócios que ele fizer contigo, vão gerar resultado, que vai financiar todo o nosso desenvolvimento, todo fundo social, distribuição de sobras, etc...Um exemplo maior, é o modelo na prática. Hoje não temos venda casada, objetivo...ahh, tu tem que vender tanto consórcio [...] [...]a gente não tem cobrado meta de nada...a gente quer que a gente ofereça soluções [...]”*  
(G2)

*“O exemplo disso nos traz cada vez mais, o quanto a economia, o quanto a transparência a cobrança de taxas justas, então nos traz muito do nosso modelo que vem a uma gestão sistêmica, foco no associado, ter um momento de consultor, gestão macro, autonomia, valor, confiança. Então com certeza as decisões comerciais, são sim priorizadas sempre com o foco na necessidade do associado, sem esquecer e deixar de lado o nosso propósito.”* (C2)

Sobretudo, nesta categoria foi possível verificar que o negócio principal da cooperativa, ou *Core business*, ocorreu na prática com a decisão da cooperativa de criar linhas específicas de crédito na pandemia, como o PRONAMPE, conforme ressaltado pelos entrevistados acima. Tal atitude, demonstrou na prática o propósito da cooperativa se desdobrando no dia a dia e podendo fazer a diferença na vida das pessoas e das empresas, pois afinal, um crédito em um momento difícil com taxas justas e que até poderão dar resultado negativo para a cooperativa, demonstram o interesse verdadeiro e o foco no associado, conforme apresentado na evolução do modelo de gestão da cooperativa, constante no capítulo 4.

Nesse sentido, Laloux (2017) expõem que existem as organizações Laranjas, conforme consta no referencial teórico desta pesquisa, em que o objetivo é vencer a concorrência, atingindo o lucro e o crescimento. Diferentemente das organizações *Teal* em que o marketing e vendas é uma proposta simples em que a oferta para o mundo é dentro para fora, sem a necessidade de metas de vendas.

Com essa tônica, que se observa perante colocado por Odelso (2019) que o cooperativismo apresenta ênfase em uma economia de serviços, para satisfazer necessidades, diferentemente de uma economia baseada no lucro. Assim sendo, podemos refletir se a cooperativa estudada apresenta em sua razão de ser a oportunidade para manifestar o seu propósito. Tema este, que encontra sentido na última pergunta realizada aos entrevistados: “Como a Evolução do Modelo de Gestão aproxima a cooperativa do seu propósito? E do cooperativismo?”

Abaixo, temos a fala de E1 que diz que o propósito de construir comunidades melhores não é só da cooperativa em estudo, mas deveria ser de qualquer cooperativa.

*“Eu costumo falar, em algumas visita que eu faço que Juntos construímos comunidades melhores, não é o propósito da pioneira, e o propósito de qualquer cooperativa do Brasil de qualquer ramo, não só do ramo credito. E é engraçado porque nessa hora que algumas chacoalham a cabeça e entendem, e daí eu digo assim se a cooperativa existe pra qualquer motivo que seja, existe pra algum motivo que não seja construir comunidades melhores? Então não é cooperativa [...]” (E1)*

Já para G1, ambos os conceitos da evolução do modelo de gestão e do propósito andam juntos e coloca que a cooperativa está retomando as suas origens, e que o pensamento de mais de um século atrás, se faz moderno ainda hoje.



Convergente à isso, surge a fala de G2, que diz que está se voltando para a essência e que o modelo atual, voltou as pessoas para a essência, ressaltando que o propósito é para todos.

*“Bom... do propósito aproxima muito, e também do cooperativismo. Acho que ambos os conceitos andam juntos...parece um caminho de volta. Eu não fiz o caminho de ida, porque eu não estava na cooperativa, mas eu percebo pela fala dos meus colegas, que a cooperativa está retomando as suas origens. [...] Cada vez mais, nos 5 anos que eu estou aqui presente o padre Amstad teve tão lúcido e tão presente no meu dia a dia, como jamais estive...nesses últimos 5 anos. Então eu percebo que, a gente está tendo consciência que tudo faz sentido, e que o pensamento de quase 120 atrás se faz moderno ainda hj, os exemplos é que hoje a gente constrói tudo juntos, nós não temos mais nada imposto por ninguém [...]” (G1)*

*“Totalmente conecta. Porque a gente tá voltando pra essência [...] [...]A gente existe para realmente ajudar e desenvolver os nossos associados, que vão ajudar a desenvolver as comunidades, e a gente vai conseguir ter uma região mais prospera, com melhor qualidade de vida com melhores condições para educar nossos filhos. Nosso propósito é realmente diferenciado, é olhando pra todos, não é só pra mim e pra ti, é olhando para toda a comunidade. Acho que o cooperativismo nasceu desse proposito...a essência desse modelo...a gente tá voltando. [...] Esse modelo atual, voltou nós para a essência.” (G2)*

Para a entrevista C1, a evolução do modelo gestão aproxima a cooperativa de vários valores que a cooperativa sempre frisava, mas que agora passam a ser competências. Ela também enfatiza a presença do fundador da cooperativa, ao colocar que perante dúvidas do dia a dia nos perguntemos: o que o padre faria?

*“O modelo de evolução, ele aproxima vários valores assim, que a cooperativa sempre falou, mas que agora eles passam a ser competências dos seus colaboradores também. Eu como colaborador, preciso ter as minhas competências que se alinhem. Quantas vezes a gente ouviu nos últimos tempos, falar da história do Padre Amstad. Isso tem um porque, da gente estar revistando tudo isso. E o seu Mário, fala uma coisa que é muito legal assim: que quando a gente tiver dúvidas, de como reagir, ou o que fazer em certa situação, é pra gente pensar: o que o padre faria? [...]” (C1)*

Diferentemente a entrevistada C2, traz que o princípio de tudo é a confiança. Tema este, que apareceu em outras categorias, demonstrando a importância do tema para a cooperativa. A entrevistada transcende a palavra, colocando ela como princípio para o atingimento do propósito da cooperativa.

*“Entendo que seja através do princípio da confiança. Ela é a base para que juntos construimos comunidades melhores, porque através da confiança, nosso associado nos traz sua principalidade, através da confiança a gente adquire autonomia, de conseguirmos/sermos os consultores, deste associado também. Enfim, o cooperativismo tende a cada vez mais se dissipar, se disseminar nesse cenário, porque é uma relação de confiança. Então fé e coragem, para todos nós.” (C2)*

As falas acima corroboram entre si, e se unem na fala de Kofman (2018) que coloca que o problema organizacional mais difícil que existe é alinhar pessoas com interesses pessoais na busca de um objetivo comum, e tal feito não pode ser feito apenas com incentivos econômicos. Nesse sentido, independente da ordem dos temas como a evolução do modelo de gestão, propósito e cooperativismo acabam por alinhar os interesses pessoais em objetivos comuns, pois as falas se assemelham entre si e cada uma traz conceitos de ambos os temas citados anteriormente e que fazem sentido para a cooperativa, uma vez esta, que é composta por pessoas. Pois afinal, não existe a cooperativa, o que existe são pessoas que compõem uma cooperativa.

Nesta categoria, pode-se ponderar que a evolução do modelo de gestão, aproximou a cooperativa do seu propósito, que por consequência a aproxima da sua essência cooperativista.

### **4.3 Discussão e Propostas de Melhoria**

Neste capítulo, se propõem a discussão dos resultados encontrados através das entrevistas e propostas de melhoria, frente aos resultados encontrados.

Quadro 12 - Discussão e propostas de melhoria

Categoria	Melhores práticas conforme literatura	Cooperativa Beta	Sugestões de melhoria
<b>Propósito em geral</b>	<p>* Intersecção entre os talentos de uma empresa e as necessidades do mundo.</p> <p>* Algo entranhado em tudo que a empresa faz e diz.</p>	<p>Mantendo recursos e trazendo riqueza para a região e desenvolvendo-as.</p> <p>Balizador do mercado financeiro.</p>	<p>*Desdobrar o propósito nas diferentes áreas da cooperativa, trazendo semanalmente exemplos pela ferramenta interna de comunicação, de como os produtos e serviços da cooperativa causam impacto na comunidade e nos associados, através do seu negócio principal.</p> <p>*Ênfase na comunicação do propósito com as comunidades e associados.</p>
<b>Stakeholder</b>	<p>* Tudo o mais, incluído os lucros, deveriam ser na verdade um meio e permitir o desenvolvimento das pessoas e do planeta.</p>	<p>*Redirecionamento do Fundo social para a área da saúde, na pandemia.</p> <p>*Cooperativa vista como uma entidade local, e não apenas como instituição financeira em algumas regiões.</p>	<p>*Criação de indicadores que meçam o bem estar de todos. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicador de saúde e bem estar social</li> <li>- Indicador de desemprego</li> <li>- Indicador de crianças fora da escola</li> </ul> <p>* Inclusão de outros <i>stakeholders</i> na tomada de decisão.</p>
<b>Estratégia: construção e prazo</b>	<p>*Qualquer pessoa na organização pode tomar qualquer decisão, pela técnica do aconselhamento.</p>	<p>*Colaboradores são consultados, na elaboração de estratégias e de processos de decisão, mas tal postura ainda é recente.</p>	<p>* Mapear oportunidades para inserção de colaboradores na construção das estratégias de longo prazo.</p>
<b>Conexão do propósito pessoal com a empresa</b>	<p>*O propósito é maior que aquilo que faz apenas sentido individualmente; ele avança na direção do bem comum.</p> <p>"seu propósito é sua marca, o que você busca alcançar, a mágica que o faz vibrar. Não é o que você faz, é como faz seu trabalho, e o por quê"</p>	<p>* Entendimento que é importante o propósito pessoal estar alinhado com o da cooperativa. Realização do propósito pessoal no local de trabalho.</p>	<p>* Conectar o propósito pessoal para avançar na direção do bem comum.</p>

Continua

<b>Indicadores / resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Indicadores consideram o impacto gerado na sociedade e o resultado é tido como consequência e que gera valor compartilhado.</li> <li>* Resultado é subproduto de um trabalho bem feito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A cooperativa não possui indicadores próprios que meçam a entrega do seu propósito, mas acompanha o IDH e IDEB das comunidades onde está inserida.</li> <li>* O resultado é visto como consequência, uma vez que é o último dos novos indicadores da Evolução do Modelo de gestão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Inclusão de indicadores que meçam a entrega do propósito (exemplos):</li> <li>* Quanto da renda <i>per capita</i>, circula no comércio das comunidades.</li> <li>* Quanto do crédito concedido mensalmente, gera desenvolvimento, criação de novos empregos e renda para cada comunidade.</li> <li>*Quanto de crédito é liberado para negócios sociais.</li> </ul>
<b>Pessoas, valores e distribuição do poder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A estratégia emerge organicamente a partir da inteligência coletiva dos funcionários autogeridos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Autonomia e confiança.</li> <li>*Saída do individual para o coletivo.</li> <li>* Não possui times autogeridos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Continuar inserindo na cultura a autonomia para que os colaboradores possam tomar a maior parte das decisões no seu dia a dia.</li> <li>* Valorizar iniciativas dos colaboradores das agências para estimular a autonomia.</li> <li>* Em valores, desdobrar os valores importantes com exemplos, historias e estímulo aos comportamentos ligados a eles. Exemplo: confiança.</li> </ul>
<b>Fornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fornecedores idôneos/sem trabalho escravo (GELB e SISODIA, 2020).</li> <li>*Fornecedores também são escolhidos pela aderência ao propósito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fornecedores são da área de ação da cooperativa e também aqueles que são associados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Curso de Negócios Conscientes para os fornecedores da cooperativa.</li> <li>* Aplicar um questionário sócio ambiental na escolha de fornecedores.</li> <li>* Priorizar cooperativas.</li> </ul>
<b>Governança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Autogestão</li> <li>* Participação</li> <li>* Transparência</li> <li>* Equidade</li> <li>* Prestação de contas</li> <li>* Responsabilidade corporativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Participação dos associados para além das assembleias, através de diversos eventos e capacitações durante o ano.</li> <li>* Proximidade do presidente da cooperativa com associados e colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar práticas de Co criação com coordenadores de núcleo.</li> <li>* Identificar formas digitais de escuta e debate para aproximação com associados.</li> </ul>

Continua

<p><b>Relações comerciais e modelo de gestão</b></p>	<p>* Essa é a nossa oferta para o mundo (de dentro para fora). Não há metas de vendas. * Modelos de gestão: organizações vermelhas, âmbar, laranjas, verdes e as <i>Teal</i>.</p>	<p>* Foco na necessidade do associado. * PRONAMPE (Criação de linha própria de crédito para atender associados que não seriam atendidos) * Sem metas de produtos e serviços. * Evolução do modelo de gestão que aproxima a cooperativa do seu propósito.</p>	<p>* Identificar o impacto social e ambiental dos produtos e serviços com indicadores.</p>
--	---	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor

Podemos observar, que conforme trazido pela literatura de Laloux (2017), existem vários tipos de organizações e modelos de gestão. Uma delas são as organizações laranjas em que existe uma gestão por objetivos baseada no comando e controle, que trabalha a meritocracia, na qual a cooperativa estudada já possuía algumas dessas características em outros momentos.

Fazendo uma análise em relação as Organizações Verde, percebe-se ainda algumas características na cooperativa estudada, como uma cultura direcionada para valores e com foco no empedramento para alcançar a motivação dos funcionários.

Contraopondo vários modelos de gestão, surge o *Teal* em que são guiados pela autogestão, integralidade e propósito evolutivo. Desta forma, nota-se que a cooperativa vem se desvinculando de modelos antigos e se assemelhando do *teal*, que propõem Laloux (2017). Embora possua seu próprio modelo de gestão que está em evolução, possui semelhanças com o evolutivo *teal* no que se refere ao propósito evolutivo, ao convidar seus colaboradores e a comunidade a escutar e compreender o que a cooperativa quer se tornar e a qual propósito ela quer servir.

Por outro lado, percebe-se que ainda não possui um modelo de auto gestão baseado em um sistema de relação entre pares, sem que haja hierarquia ou consenso, mas que aos poucos está evoluindo nesse caminho através da autonomia e confiança, presente nas falas de todos os entrevistados.

No que se refere as categorias analisadas no quadro de discussão e propostas melhoria, percebe-se que a cooperativa possui um sistema de governança que acontece na prática, e que anualmente envolve milhares de associados para além de suas assembleias. Seja por cursos e treinamentos, assessorias

empresarias, palestras de educação financeira, comitê mulher, etc. Outro ponto relevante é a proximidade do presidente da cooperativa com os associados e coordenadores de núcleo, ao possuir contato pelo whatsapp direto. Tal atitude demonstra na prática o propósito da cooperativa “Juntos construímos comunidades melhores”.

Se percebe, que embora a cooperativa possua indicadores de gestão no que se refere a evolução do seu modelo de gestão e acompanha o IDH e IDEB nas comunidades onde está inserida, ainda não possui indicadores que possam medir o seu propósito e o bem estar de todos os públicos envolvidos, e por isso se sugeriu algumas sugestões que constam no quadro de discussões e propostas de melhoria, como por exemplo a criação de um indicador que meça o quanto da renda *per capita* é gasta na comunidade através dos produtos e serviços, pois desta forma poderá se compreender o volume de recursos que sai das comunidades e assim fazer pesquisas para entender o real motivo da saída de recursos e assim, continuar na campanha pelo consumo local (que a cooperativa já desenvolve) e outras ações que possam vir a ser necessárias, fazendo assim com que cada vez mais a comunidade se fortaleça e a riqueza fique mais ainda na região, e consequentemente o propósito da cooperativa vai acontecendo. E também, um indicador que meça o quanto do crédito liberado mensalmente vai para negócios de impacto social, e também quanto do crédito liberado gera emprego, renda e desenvolvimento local.

No que se refere à fornecedores, se percebe que a cooperativa já possui a decisão de comprar daqueles da sua área de ação e por serem associados. A proposta de um entrevistado, é que os fornecedores da cooperativa pudessem participar de um curso de ativador negócios conscientes.

No tocante a realização do propósito pessoal, ele ocorre no ambiente de trabalho conforme exemplo de um entrevistado, mas se tem a percepção que não é para todos e desta forma a sugestão é que se use a própria trilha da evolução do modelo de gestão, fazendo uma extensão dela no quesito: evoluindo no propósito possibilitando trabalhar o propósito pessoal de cada um. Percebe-se também a importância do propósito pessoal em alinhamento com o da cooperativa.

O propósito geral é percebido, ao a cooperativa manter os recursos na região, trazendo riqueza e desenvolvendo-as, em que se percebe o propósito acontecendo em cada comunidade em que ela está inserida. A cooperativa serve também como balizador do mercado financeiro, e programas sociais e educacionais que ela possui,

são percebidos como meios de entregar o seu propósito. O que pode auxiliar nessa evolução, é o fato de ampliar a consciência que os produtos e serviços da cooperativa, também entregam o propósito, assim como foi citado nas entrevistas, a questão do PRONAMPE, em que se criou uma linha específica para socorrer as empresas com taxas de juros iguais ao programa divulgado pelo governo. Desta forma, a cooperativa entrega seu propósito também, através de seu negócio principal, ou *core bussiness*.

Uma sugestão no tocante ao propósito, de acordo com uma entrevistada seria investir mais na comunicação deste, pois muitas pessoas ainda não sabem tudo o que a cooperativa entrega para as comunidades.

A cooperativa está deixando de ser vista como uma instituição financeira, e em muitos lugares ela já começa a ser vista como uma entidade local, sendo convidada a participar de projetos, reuniões e encontros, por exemplo. Nesse sentido, se percebe a preocupação da cooperativa com as comunidades onde está inserida e sua preocupação e relação com os *stakeholders*. O que pode auxiliar nessa evolução, é a criação de um indicador que meça o bem estar de todos.

A construção coletiva na cooperativa vem acontecendo e os colaboradores sentem que possuem mais autonomia e confiança. Hoje os colaboradores possuem mais relevância, embora algumas decisões ainda passem pela liderança. Se percebe que essa construção mais coletiva, está fazendo a cooperativa voltar para sua essência.

A entrega do resultado é percebida como consequência e desta forma auxilia na entrega do propósito da cooperativa. Embora seja um indicador presente na evolução do modelo de gestão, este é alocado como último dos cinco listados.

Adiante, temos as considerações finais do presente trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Iniciaremos as considerações finais desta pesquisa, com as palavras da última categoria analisada, em que foi possível verificar, que a evolução do modelo de gestão, é uma ferramenta de aproximação da cooperativa para a entrega do seu propósito, que é “Juntos construímos comunidades melhores”, que está fazendo a cooperativa voltar a sua essência cooperativista. Fato este que corrobora com o objetivo desta pesquisa que era de investigar de que maneira a cooperativa desdobrava o seu propósito das áreas de atividades do dia a dia, frente a evolução do seu modelo de gestão

Pertinente ao objetivo específico que era o de identificar os modelos de gestão existentes na literatura ligados a propósito se percebe que estes possuem características que vão ao encontro de todos os *stakeholders*, proporcionado bem estar e valor compartilhado para todos eles. Nesse sentido, se encontrou semelhanças com a cooperativa em vários aspectos, como já relatado no capítulo anterior, principalmente no tocante a entrega do propósito.

Relacionado ao objetivo específico que era o de identificar de que maneira a cooperativa vive o seu propósito nas áreas e no seu dia a dia, se percebeu através de nove categorias diferenciadas Propósito Geral, *Stakeholders*, Estratégia: construção e prazo, Conexão do propósito pessoal com a empresa, Indicadores e Resultado, Pessoas, Valores e distribuição do poder, Fornecedores, Governança e Relações Comerciais e Modelo de Gestão, uma visão ampla da cooperativa que possibilitou vislumbrar sobre tudo, que a cooperativa já é vista como uma entidade local e não mais apenas como instituição financeira em algumas localidades, o que a faz participar da construção de projetos, reuniões e encontros que visem a construção de comunidades melhores, corroborando com seu propósito.

Nesse sentido, é percebido que a interpretação do propósito da cooperativa ainda se dá pelos programas educacionais e sociais que possui e a entrega que faz para suas comunidades deixando a riqueza e desenvolvendo suas regiões, sendo também um balizador do mercado financeiro, que por sua vez entrega seu propósito. Portanto, possui espaço para ampliar a consciência da entrega do propósito a partir dos produtos e serviços que trabalha, que é através do seu *core business* ou negócio principal. Exemplo disso, foi a criação de uma linha específica de crédito, nos mesmos moldes do PRONAMPE, que socorreu centenas de empresas no



momento da pandemia e que possibilitou a entrega do propósito da cooperativa através de seu negócio principal.

No tocante à propósito pessoal, se percebeu a descrição dele por um entrevistado, que o executa em seu no local de trabalho. O mesmo, sugere um aprofundamento do tema propósito pessoal, o que se fez na sugestões de melhoria do capítulo anterior. Pertinente a governança da cooperativa, se percebe nela um grande diferencial ao se aproximar efetivamente dos associados e que serve de inspiração para modelos de gestão baseados em propósito.

Foi possível verificar que a cooperativa ainda não possui indicadores que meçam a entrega do seu propósito e o bem estar de todos desdobrados em todas as áreas e frentes de negócio. Embora já seja importante perceber que há indicadores fim de mensuração de impacto como o IDH e o IDEB. Sugestões seria a criação de alguns indicadores que possam medir a entrega do propósito, como por exemplo: quanto da renda *per capita* circula no comércio local, ou quanto do credito liberado mensalmente vai para negócios de impacto social, ou ainda, quanto desse crédito gera emprego, renda e desenvolvimento local.

No que se refere ainda ao desdobramento do propósito nas diferentes áreas, se percebe que a cooperativa possui critérios para a escolha de seus fornecedores, sendo escolhidos por serem locais e/ou associados. Uma sugestão seria os fornecedores realizarem um curso de ativador de negócios conscientes.

Relacionado as relações comerciais, se percebe o foco na necessidade do associado em que ele é priorizado e o resultado econômico aparece como consequência. Nesse sentido, faz-se uma relação ao objetivo específico que era de analisar a evolução do modelo de gestão baseado em propósito, em que se percebe no modelo atual o foco na necessidade do associado, em que se tirou as metas de produtos e serviços. Outro fator que aparece com veemência nas entrevistas e corrobora com a evolução do modelo de gestão é a autonomia e confiança.

O que surge, é que o modelo da cooperativa relacionado à tomada de decisão, baseado na construção coletiva no concerne aos colaboradores tem melhorado e a construção coletiva encontra cada vez mais espaço, ao passo que um dos ganhos da evolução do modelo de gestão foi o fato de fazer juntos e caminhar juntos para o mesmo objetivo, uma vez que os indicadores da evolução do modelo de gestão, passam a contemplar o coletivo e não mais o individual,

Por fim, percebeu-se que a cooperativa não somente identificou seu propósito, mas está andando a passos largos no caminho da sua implantação graças a evolução do seu modelo de gestão. Com algumas adições de algumas categorias citadas neste trabalho, o impacto poderá ser maior ainda e torna-la referência não somente como cooperativa, mas como a verdadeira organização baseada em propósito que a sociedade precisa.

## REFERÊNCIAS

- BRAGA, Marcos. A fivalidade da empresa, valor e. **Harvard Business Review Brasil**. 2017. Publicado em: 01 fev. 2017. Disponível em: <https://hbrbr.com.br/a-finalidade-da-empresa-valor-e-proposito/>-. Acessado em: 10 out. 2020.
- CORTELLA, Mario Sérgio, **Por que fazemos o que fazemos?**. 1. ed. São Paulo: Planeta, 2016.
- CRAIG, Nick., SNOOK, Scott. **Do Propósito ao Impacto**. Harvard Business Review Brasil. v. 92, n.8, p. 39 – 45, 2014.
- CRESWELL, John. W. **Projeto de Pesquisa**. métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- ECKSCHMIDT, Thomas. **Jornada ao Capitalismo Consciente**, Miami, Estados Unidos: CBJ, 2020
- FARJO, Raissa Castilho. **Os significados do propósito da carreira contemporânea**. (Dissertação de Mestrado), São Paulo: PUC, 2019.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa Qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- FRANKL, Viktor E. **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração**. Porto Alegre: Sulina, 1987.
- GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008
- GOMES, Deferrari Fabiano. **Liderança movida pelo propósito**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: [s. n.], 2018.
- GUIA das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2015.
- KOFMAN, Fred. **Liderança e Propósito**. 1. ed. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2018.
- LALOUX, Frederic. **Reinventando as organizações**, Curitiba: Voo, 2017.
- MACKEY, John; SISODIA, Raj. **Capitalismo Consciente**. São Paulo: HSM Editora, 2013.
- MARKONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MASLOW, H. Abraham. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1970.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **O cooperativismo ontem, hoje e amanhã**. Brasília, DF: Confebras, 2012.

NASCIMENTO, Pedro. Empresas que curam. **HSM Management**. 133. ed. [2019].

NOVAES, Túlio César. **Gestão por propósito**: como ela pode influenciar no resultado e na eficiência cooperativista de uma cooperativa de crédito. Trabalho de Conclusão de Curso. Feliz, 2018.

PARO, Pedro; CAETANO, Rodrigo; GEROLAMO, Mateus. **Empresas Humanizadas do Brasil**. São Paulo: USP, 2019. *E-book*.

PARO, Pedro; CAETANO, Rodrigo; GEROLAMO, Mateus. **Empresas Humanizadas: resultados preliminares da pesquisa**. São Paulo: USP, [2018-2019]. *Slides*.

PINK, Daniel H. **Motivação 3.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

REIMAN, Joey. **Propósito**: por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas. São Paulo: HSM Editora, 2013.

SACCOL, Amarolinda *et al.* **Metodologia de pesquisa em administração**: uma abordagem prática. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2012.

SCHNEIDER, Jose Odelso. **Identidade Cooperativa**: sua história e doutrina. Porto Alegre: SESCOOP, RS, 2019.

SICREDI Pioneira RS. **História e diretrizes**. Disponível em: [www.sicredipioneira.com.br/historiaediretrizes](http://www.sicredipioneira.com.br/historiaediretrizes). Acesso em: 20 set. 2020.

SISODIA, Raj; GELB, Michael J. **Empresas que Curam**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020

SISTEMA OCERGS – SESCOOP/RS. **História do Cooperativismo**. Disponível em: <https://www.sescoopr.rs.coop.br/cooperativismo/historia/>. Acesso em: 04 out. 2020.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2008.

TROIANO, Cecília Russo; TROIANO, Jaime. **Qual é o seu propósito?** São Paulo: Editora CLA Cultural, 2019.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

# ANEXO I – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE PARA COLETA DE INFORMAÇÕES DE EMPRESA/INSTITUIÇÃO



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação

## TERMO DE CONFIDENCIALIDADE PARA COLETA DE INFORMAÇÕES DE EMPRESA/INSTITUIÇÃO.

Eu, LUIS HENRIQUE WICKERT, aluno(a) do **Curso de ESPECIALIZAÇÃO EM COOPERATIVISMO** da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, matriculado(a) sob o número 1092791, **declaro que a Empresa/Instituição Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Sicredi Pioneira objeto de estudo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado O PROPÓSITO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO BETA FRENTE A EVOLUÇÃO DO SEU MODELO DE GESTÃO** entregue no semestre 2020/2, **permitiu a pesquisa e o uso de todos os dados que nele constam.**

Declaro, ainda, que as informações apresentadas são verdadeiras e correspondem à realidade da Empresa/Instituição estudada.

( ) A Empresa/Instituição autorizou a divulgação do seu nome fantasia/razão social.

(x) A Empresa/Instituição não autorizou a divulgação do seu nome fantasia/razão social. Nesse caso, responsabilizo-me em preservar o nome da Empresa/Instituição de forma a que ela não seja passível de identificação no meu Trabalho.

Cidade, DOIS IRMÃOS, 17 de NOVENBRO de 2020.

*Luis H. Wickert.*  
Assinatura do aluno

Ciência da empresa

*Marcelo Zanoteli*  
Nome do responsável da Empresa/Instituição

*Marcelo Zanoteli*  
Assinatura do Responsável da Empresa/Instituição  
Carimbo ou CNPJ

