

**UNIJUÍ – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE  
DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*  
EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN**

**GESTÃO HUMANIZADA E DESEMPENHO SUSTENTÁVEL:  
ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA SICREDI DAS CULTURAS RS/MG**

**IJUÍ – RS**

**2022**

**JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN**

**GESTÃO HUMANIZADA E DESEMPENHO SUSTENTÁVEL:  
ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA SICREDI DAS CULTURAS RS/MG**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional, área de concentração Planejamento e Gestão, linha de pesquisa Gestão de Organizações e Dinâmicas de Mercado, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí – como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Knebel Baggio

Coorientador: Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes

**IJUÍ – RS**

**2022**

Catálogo na Publicação

**S259G**

**SAUSEN, JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA**

Gestão humanizada e desempenho sustentável: estudo de caso na cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG / Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen. – Ijuí, 2022.

299 f. ; il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Campus Ijuí). Desenvolvimento Regional.

“Orientador: Daniel Knebel Baggio.”

“Coorientador: Luis Felipe Dias Lopes.”

1. Gestão humanizada. 2. Desempenho sustentável. 3. Cooperativismo de crédito. I. Baggio, Daniel Knebel. II. Lopes, Luis Felipe Dias. III. Título.

CDU: 334.1

Eunice Passos Flores Schwaste  
CRB 10/2276

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul  
PPGDR - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Doutorado  
Área de Concentração: Planejamento e Gestão  
Linha de Pesquisa: Gestão de Organizações e Dinâmicas de Mercado

A Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova a Tese

**GESTÃO HUMANIZADA E DESEMPENHO SUSTENTÁVEL:  
ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA SICREDI DAS CULTURAS RS/MG**

elaborada por

**JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN**

como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Doutora em Desenvolvimento Regional

Banca Examinadora participou pela ferramenta *Google Meet*, conforme possibilita a CAPES  
– Ofício Circular nº 10/2020-DAV/CAPES:

Prof. Dr. Daniel Knebel Baggio (PPGDR/UNIJUÍ): \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes (PPGA/UFSM): \_\_\_\_\_

Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lurdes Marlene Seide Froemming (UNAM) \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Dieter Rugard Siedenberg (PPGDR/UNIJUÍ): \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Nelson José Thesing (PPGDR/UNIJUÍ): \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Marco André Cadoná (PPGDR/UNISC): \_\_\_\_\_

Ijuí (RS), 29 de junho de 2022

**DEDICO À**

**Gael Capssa Sausen**

*Meu filho,  
Meu arco-íris,  
que traz as cores mais vivas, as melhores histórias  
e os sentidos mais belos, todos os dias, para a minha vida.*

**Lavínia Capssa Sausen**

*Minha filha,  
Meu solzinho,  
que veio para iluminar, alegrar e engrandecer  
ainda mais cada momento da minha existência.*

**Vinícios André Sausen**

*Meu esposo, meu amor,  
Meu companheiro na minha jornada de estudos  
e nesta linda caminhada que é a vida.*

**Carmem Regina Santos da Fonseca**

*Minha mãe, minha melhor amiga,  
Minha apoiadora e incentivadora inestimável,  
ontem, hoje e sempre.*

**Luiz Carlos Capssa Lima**

*Meu pai,  
Que partiu cedo deste mundo,  
Mas que está sempre presente,  
nos meus pensamentos e no meu coração.*

**Mateus da Fonseca Capssa Lima**

*Meu irmão,  
Que há muitos anos compartilha a vida comigo.  
Uma inspiração como pessoa e como professor,  
na humanização e na transformação da educação.*

## AGRADECIMENTOS

Este é um espaço de muito carinho e gratidão, a todos aqueles que contribuíram para que eu chegasse até aqui. Agradeço especialmente a **Deus** e aos meus **anjos** protetores, por iluminarem os meus passos nesta minha jornada da vida, e à minha amada **família** (minha e do meu esposo). O amor e suporte de vocês me deram forças e me acalentaram em cada passo.

Agradeço, especialmente e de todo o coração, o carinho, apoio e compreensão do meu esposo, **Vinícios André Sausen**, meu amor, meu grande companheiro na minha jornada de estudos e na caminhada da vida. Dedicado, comprometido, com quem aprendo todos os dias a confiar mais em mim e a valorizar o presente junto à nossa família. Meu agradecimento especial aos meus tesouros mais valiosos: meu filho **Gael Capssa Sausen**, minha força sempre, meu arco-íris, que traz as cores mais vivas, as melhores histórias e os sentidos mais belos, todos os dias, para a minha vida; e minha filha, **Lavínia Capssa Sausen**, meu solzinho, que veio para iluminar, para alegrar e para engrandecer ainda mais cada momento da minha existência.

Agradeço imensamente aos meus pais, **Carmem Regina Santos da Fonseca** e **Luiz Carlos Capssa Lima**, pelos valores a mim transmitidos em todos estes anos. Meu pai, que partiu cedo deste mundo, mas está sempre presente nos meus pensamentos e no meu coração. Minha mãe, minha melhor amiga e minha grande apoiadora e incentivadora durante esta minha trajetória e nos demais percursos da minha vida. Ao meu irmão, **Mateus da Fonseca Capssa Lima**, que há muitos anos compartilha a vida comigo, uma inspiração como pessoa e professor, nos caminhos da humanização e da transformação da educação. À minha amada tia, **Véra Lúcia da Fonseca Mossmann**, minha primeira referência na trajetória da ciência e do ensino superior, mulher sensível e forte, em quem me espelho nas estradas da vida, do ensino e do aprendizado. AMO MUITO CADA UM DE VOCÊS! Agradeço, ainda, aos grandes amigos que a vida me trouxe, pelos gestos positivos, de apoio e de carinho. E, também, à querida **Ana Maria de Souza Dias**, por todo o suporte e acolhimento durante este meu processo de autoconhecimento.

Sou muito grata ao **Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Unijuí**. Aos **professores**, que, com sua sabedoria, foram fundamentais para a construção do meu conhecimento, ampliando meus horizontes e enriquecendo-me como estudante e como pessoa. E à **coordenação** e **funcionários**, por todas as oportunidades, acompanhamento e suporte a mim concedidos. Grata, também, às professoras, **Ma. Nilse Maria Maldaner** (minha querida professora na Graduação em Comunicação Social e na Especialização em Marketing) e **Ma. Roselaine Filipin**, e ao meu orientador, professor **Dr. Daniel Knebel Baggio**, pela oportunidade do estágio de docência na disciplina Projeto Integrador – Empreendedorismo e

Inovação, permitindo-me aprender mais sobre as experiências na docência, trocar conhecimentos com alunos e professores, e contribuir com o desenvolvimento teórico e prático de projetos transformadores para as empresas e as comunidades, nos níveis local e regional.

Meus sinceros agradecimentos aos professores, **Dr. Dieter Rugard Siedenberg**, **Dr. Nelson José Thesing**, **Dr. Marco André Cadoná** e à querida **Dra. Lurdes Marlene Seide Froemming** (minha orientadora na Especialização em Marketing e no Mestrado em Desenvolvimento Regional), pelo interesse no meu tema e disponibilidade em integrarem a banca de defesa da minha tese. Agradeço muito ao meu coorientador, professor **Dr. Luis Felipe Dias Lopes**, pelo envolvimento ímpar no acompanhamento da minha tese, por toda a atenção a mim concedida e por todo o seu conhecimento e suporte com a metodologia quantitativa aplicada na minha tese. E sou especialmente grata ao meu orientador, professor **Dr. Daniel Knebel Baggio**, exemplo de professor, orientador e um grande amigo nesta minha jornada, desde o ingresso no Mestrado, e para a vida. Grata por todo o incentivo nestes seis anos, por toda a atenção, compreensão, acolhimento, ensinamentos, por acreditar no meu tema e confiar em mim, concedendo-me autonomia e liberdade nas minhas produções e na minha pesquisa.

Grata aos colegas do Programa, pelas teorias e experiências compartilhadas e sempre lembradas. Em especial, à amiga **Táisa Schéfer Roveda**, inseparável na jornada do Doutorado, e às amigas **Caroline da Rosa** e **Ivete Aparecida Patias**. Gratidão às três pelos anseios e conquistas compartilhados e por todo o amparo. Gratidão, ainda, às grandes amizades que iniciaram no Mestrado e continuam por toda a vida. Às amigas **Nairana Radtke Caneppele Bussler**, por todo o apoio com o estudo bibliométrico da tese, mas principalmente, pelo carinho que transcende tempo e fronteiras; **Indaia Dias Lopes**, sempre com uma palavra e com um ombro amigo, disposta a conversar e a ouvir; **Dedilhana Lamare Manjabosco Hübner**, com sua sensibilidade e talento, que me fortaleceram ainda mais nesse percurso; e **Clarice Vepo do Nascimento Welter**, pela parceria nos trabalhos e conversas em meio aos desafios da vida acadêmica. Todas vocês tornaram esta minha caminhada mais construtiva e mais leve.

Muito grata, ainda, por ter tido a rara oportunidade de dialogar com autores relevantes, referenciados na minha tese. **Amaro França** e **Robson Santarém**, com seus conhecimentos aprofundados sobre gestão e humanização; além de **Thomas Eckschmidt**, fundador do movimento Capitalismo Consciente no Brasil, com o qual tive a privilégio de conversar presencialmente, e **Kiko Kislansky**, também integrante deste movimento, e que deram sentido teórico e empírico ao construto central deste estudo. Obrigada por toda a atenção, conhecimento e incentivo dispensados a mim. São experiências e aprendizados que levarei sempre comigo.

Grata, também, à **Presidência e equipe diretiva da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG** e aos gestores **Roberto Pinheiro de Matos** e **Vanessa Goi Wender Heusner**, pela atenção e apoio ímpares, fundamentais para a realização deste estudo, assim como aos demais **gerentes, colaboradores e associados** que participaram da minha pesquisa. Obrigada pela receptividade, pelo envolvimento e por acreditarem no meu estudo. Agradeço, ainda, à **Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul**, onde cursei toda a minha formação acadêmica e que tanto me ensinou e acolheu; ao **Comitê de Ética da Unijuí**, por tornar possível a realização do estudo; e à **Capes**, pelo auxílio financeiro nestes seis anos.

Gratidão a todos estes felizes nada acasos que a vida me presenteou!





## MANIFESTO PROSPERA 2020 (Kiko Kislansky)

*“Em 2020, fomos convocados para um retiro coletivo. O universo nos convidou a entrar no nosso casulo. Rapidamente, tivemos que fazer um check-in obrigatório na viagem mais importante da vida: aquela que fazemos para dentro. Recebemos um verdadeiro chamado para a reinvenção.*

*Independente da sua crença religiosa, orientação sexual, cor de pele, idade, classe social, altura, peso, origem... independente do seu faturamento, volume da conta bancária ou quantidade de seguidores nas redes sociais... você também foi ameaçado por algo invisível, desconhecido e assustador.*

*E, rapidamente, com essa ameaça, despertamos para o sentimento de coletividade. Por um instante na história, percebemos que somos todos um. Ficou evidente que o que fazemos, afeta o mundo. E o que acontece no mundo, nos afeta. Simples assim.*

*A terra emitiu um comando claro e direto: ou vocês me curam, ou são vocês que vão precisar ser curados.*

*E assim, percebemos uma grande crise tomar conta do mundo. Crise na economia. Crise na política. Crise na saúde. Crise nas relações familiares. Crise nas empresas. E todas as crises têm uma característica em comum: elas aceleram as transformações. É como se o mundo tivesse pisado no acelerador da história, de uma hora para outra.*

*Mas, existe uma crise que não aparece na mídia como todas as outras. Ela não ganha tanta atenção. É menosprezada por muitos e desconsiderada por outros. É que ela é mais intangível. É invisível aos olhos. Ela não tem indicadores tão consistentes e a análise sobre ela tende a ser pouco pragmática. Mas ela é sentida pelo coração. É percebida pela alma. Estamos falando da crise de significado. Exatamente: vivemos uma grande crise de significado.*

*Esta crise foi estabelecida quando o robotismo tomou conta da nossa rotina. Quando o lucro passou a ser a prioridade absoluta. Quando a rotina incansável pelo ‘ter’ foi levada a sério demais. Quando a busca desenfreada pelo acúmulo de capital se tornou a regra, e não a exceção. Quando práticas desumanas tomaram conta das organizações. Quando o ser humano passou a ser percebido por outro ser humano como um número...*

*A verdadeira crise se estabeleceu quando o ‘público-alvo’ das campanhas se tornou realmente um alvo de ataques agressivos, egoístas e inconscientes. Quando ser ‘produtivo’ passou a ser mais importante que ser ‘significativo’. Quando líderes assumiram posturas tóxicas, depreciativas e incongruentes. Quando o sangue nos olhos substituiu o brilho nos olhos. Quando o desejo de ser visto passou a ser mais forte que o desejo de servir.*

*Quando a vontade de ser o melhor do mundo superou o desejo humano de ser melhor para o mundo. Quando o ego prevaleceu e a alma adormeceu... e assim construímos negócios miseráveis. Tão miseráveis que só tem dinheiro... A crise expandiu quando o homem colocou o homem no centro. Quando na verdade, deveria ter colocado a vida no centro.*

*Rapidamente, tudo mudou. Discussões sobre o tal 'novo normal' tomaram conta das mídias e conversas informais. E logo percebemos que não queremos voltar ao normal. Afinal, precisamos voltar diferentes. Mais conscientes. Mais despertos. Mais humanos. Mais empáticos. Mais altruístas. Chega! A terra pede socorro. O mundo não precisa mais de empresas que existem apenas para maximizar lucro acima de valores humanos. A busca pelo lucro, por si só não é um problema. Mas buscar apenas o lucro e destruir o mundo por ele é um grande problema.*

*O mundo certamente não precisa de líderes gananciosos que enxergam pessoas de forma mecânica, em busca do lucro a qualquer custo, como se fossem soldados. Líderes com valores invertidos. Corações descompassados. O mundo não precisa mais de negócios que assassinam a essência humana. Simplesmente não precisamos disso. É inútil. É desnecessário. É banal. É superficial.*

*O mundo precisa, sim, de negócios que utilizam seus produtos e serviços como ferramentas de transformação e assim elevam a humanidade. O mundo precisa, sim, de empreendedores com alma, conscientes dos seus talentos e famintos por mudança. O mundo precisa de iniciativas que equilibram resultado e legado. Consciência e performance. Espiritualidade e gestão, lado a lado. Muito além de querer fazer negócios diferentes para se destacar no mercado, precisamos fazer negócios que querem fazer a diferença para gerar valor para o mundo.*

*Felizmente, o mundo está reagindo e construindo uma nova forma de fazer negócios. Finalmente, estamos percebendo que os negócios têm duas opções: ou somam no mundo, ou somem do mundo. Seres humanos não querem mais fazer parte de ambientes que desconsideram o que há de mais precioso na vida: nossa capacidade de servir.*

*Afinal, o desejo de contribuir, gerar valor e fazer a diferença, faz parte do nosso DNA. É uma necessidade psicológica e existencial. É o que nos torna realmente humanos.*

*A transformação já está acontecendo. Provavelmente você já deve estar vendo sinais dela ao seu redor. As sementes de esperança estão sendo plantadas por todos os cantos do planeta, por pessoas que decidiram parar de reclamar e começar a fazer a mudança que precisamos acontecer. Milhares de pessoas já estão defendendo esta bandeira, pois finalmente perceberam que construir negócios com propósito não é uma tendência. É uma urgência.*

*E como em toda transformação, existem dois tipos de pessoas: as que assistem e as que protagonizam. E essa evolução, precisa começar dentro de cada um de nós. A transformação acontece de dentro para fora. Aqui. Agora”.*

## RESUMO

Com base nas demandas de estudos científicos sobre gestão humanizada em seu caráter integral e sistêmico, na gestão humanizada como diferencial valorativo e estratégia de sustentabilidade organizacional e territorial, na representatividade do cooperativismo e do cooperativismo de crédito no desenvolvimento territorial e na relevância de estratégias de mensuração, avaliação e otimização de desempenho no cooperativismo; esta tese teve como objetivo compreender como a gestão humanizada contribui para o desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, a partir de um estudo exploratório e descritivo. Utilizou-se como construtos teóricos a gestão humanizada e seus pilares, mediante o modelo do movimento Capitalismo Consciente de Mackey e Sisodia (2018), e o desempenho sustentável, com base nas três dimensões da sustentabilidade de Elkington (1994), combinadas com indicadores de desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, fundamentados principalmente em Bressan *et al.* (2010), Oliveira Júnior (1996) e Allet e Hudon (2015). Foram desenvolvidos quatro estudos em formato de artigos, com os objetivos específicos da tese contemplados em cada estudo. O Estudo 1, de abordagem quantitativa, teve como objetivo investigar as principais abordagens teóricas no campo da gestão humanizada, utilizando o estudo bibliométrico, que contemplou estudos científicos antecedentes sobre este tema. A amostra retornou com 102 artigos do período de 1976 a 2019, dos quais 43 artigos integraram os fatores do estudo. Foram evidenciadas quatro abordagens sobre gestão humanizada – cultura ética organizacional, capital social, comportamento moral e antropomorfismo – confirmando a inter-relação e relevância da gestão humanizada com estas abordagens e a relevância da gestão humanizada nos estudos organizacionais e territoriais, com destaque para tais abordagens. O Estudo 2, de abordagem qualitativa, teve como objetivo investigar a atuação integral e sistêmica da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, pelas percepções dos gestores deste cenário. Além de pesquisas bibliográfica e documental, foram realizadas entrevistas *online* a 34 gestores das seis unidades mais representativas da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, no Rio Grande do Sul. Identificou-se que as estratégias e práticas implementadas nas unidades contemplavam os quatro pilares da gestão humanizada – propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente – e que esta inter-relação evidenciava aspectos positivos nas dimensões econômica, social e ambiental, contribuindo para o desempenho sustentável das unidades e seus agentes. Os Estudos 3 e 4 tiveram como objetivo investigar o impacto da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito. Porém, o Estudo 3 considerou as percepções dos colaboradores, enquanto o Estudo 4 baseou-se na perspectiva dos associados. O Estudo 3 utilizou como métodos pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e questionários aplicados a colaboradores das seis unidades mais representativas da cooperativa, resultando em uma amostra de 69 participantes. O Estudo 4 utilizou pesquisas bibliográfica e documental, e aplicação de questionários a associados das cinco agências mais representativas da cooperativa, resultando em uma amostra de 110 participantes. Em ambos os estudos, com uso de estatística descritiva, foram constatadas percepções positivas sobre a atuação dos pilares da gestão humanizada e das dimensões do desempenho sustentável nas estratégias e práticas dos locais analisados, repercutindo satisfatoriamente nos indicadores econômicos, sociais e ambientais destes locais e seus agentes internos e externos. Também, o modelo de equações estruturais testado e apresentado nestes dois estudos, confirmou a hipótese de que a gestão humanizada tem impacto positivo e significativo no desempenho sustentável das unidades analisadas e seus agentes, refletindo no cooperativismo de crédito. Com base nos quatro estudos realizados, conclui-se que a gestão humanizada não apenas contribui para o desempenho sustentável da cooperativa analisada, de seu entorno e do cooperativismo de crédito, como contribui e impacta significativamente e positivamente, alcançando todos os seus *stakeholders* e contextos. É neste âmbito integral e sistêmico que a gestão humanizada se configura como estratégia de resultado e desempenho organizacional, e artefato genuíno e de sustentabilidade, potencializando recursos e identidades organizacionais, alcançando a sociedade e visando o bem comum e um sentido maior a todos.

**Palavras-chave:** Gestão Humanizada. Desempenho Sustentável. Cooperativismo de Crédito.

## ABSTRACT

Based on the demands of scientific studies on humanized management in its integral and systemic character, humanized management as a value differential and organizational and territorial sustainability strategy, the representativeness of cooperativism and credit cooperativism in territorial development and the relevance of measurement strategies, evaluation and optimization of performance in cooperativism; this thesis aimed to understand how humanized management contributes to the sustainable performance of credit unions, based on an exploratory and descriptive study. Humanized management and its pillars were used as theoretical constructs, using the model of the Conscious Capitalism movement by Mackey and Sisodia (2018), and sustainable performance, based on the three dimensions of sustainability by Elkington (1994), combined with indicators of sustainable performance of credit unions, based mainly on Bressan *et al.* (2010), Oliveira Júnior (1996) and Allet and Hudon (2015). Four studies were developed in the form of articles, with the specific objectives of the thesis contemplated in each study. Study 1, with a quantitative approach, aimed to investigate the main theoretical approaches in the field of humanized management, using the bibliometric study, which included previous scientific studies on this topic. The sample returned with 102 articles from 1976 to 2019, of which 43 articles integrated the study factors. Four approaches to humanized management were evidenced – organizational ethical culture, social capital, moral behavior and anthropomorphism – confirming the interrelation and relevance of humanized management with these approaches and the relevance of humanized management in organizational and territorial studies, with emphasis on such approaches. Study 2, with a qualitative approach, aimed to investigate the integral and systemic action of humanized management in the sustainable performance of credit unions, through the perceptions of managers in this scenario. In addition to bibliographic and documentary research, online interviews were carried out with 34 managers from the six most representative units of the cooperative Sicredi das Culturas RS/MG, in Rio Grande do Sul. It was identified that the strategies and practices implemented in the units contemplated the four pillars of humanized management - greater purpose, integration of stakeholders, conscious leadership and conscious culture - and that this interrelation evidenced positive aspects in the economic, social and environmental dimensions, contributing for the sustainable performance of the units and their agents. Studies 3 and 4 aimed to investigate the impact of humanized management on the sustainable performance of credit unions. However, Study 3 considered the employees' perceptions, while Study 4 was based on the associates' perspective. Study 3 used as methods bibliographic research, document research and questionnaires applied to employees of the six most representative units of the cooperative, resulting in a sample of 69 participants. Study 4 used bibliographic and documentary research, and the application of questionnaires to members of the five most representative agencies of the cooperative, resulting in a sample of 110 participants. In both studies, with the use of descriptive statistics, positive perceptions were found about the performance of the pillars of humanized management and the dimensions of sustainable performance in the strategies and practices of the analyzed places, with satisfactory repercussions on the economic, social and environmental indicators of these places and their internal and external agents. Also, the structural equation model tested and presented in these two studies confirmed the hypothesis that humanized management has a positive and significant impact on the sustainable performance of the analyzed units and their agents, reflecting on credit cooperatives. Based on the four studies carried out, it is concluded that humanized management not only contributes to the sustainable performance of the analyzed cooperative, its surroundings and the credit union, but also contributes and impacts significantly and positively, reaching all its stakeholders and contexts. It is in this integral and systemic scope that humanized management is configured as a strategy of results and organizational performance, and a genuine and sustainability artifact, enhancing organizational resources and identities, reaching society and aiming at the common good and a greater meaning for all.

**Keywords:** Humanized Management. Sustainable Performance. Credit Cooperative.

## LISTA DE FIGURAS

### ESTUDO 1

Figura 1 – Cocitação .....	65
Figura 2 – Rede de cocitação .....	79
Figura 3 – Modelo conceitual das abordagens teóricas do campo da gestão humanizada .....	109

### ESTUDO 2

Figura 1 – Pilares da gestão humanizada .....	133
Figura 2 – <i>Triple Bottom Line</i> .....	139
Figura 3 – Áreas de atuação da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG .....	147
Figura 4 – Estratégias e práticas implementadas e os pilares da gestão humanizada .....	162
Figura 5 – Gestão humanizada e desempenho sustentável nas unidades analisadas .....	171

### ESTUDO 3

Figura 1 – Modelo proposto de 2ª ordem das dimensões da escala de Gestão Humanizada – GH com as dimensões da escala de Desempenho Sustentável – DS .....	202
Figura 2 – Rede de cocitação .....	206

### ESTUDO 4

Figura 1 – Modelo proposto de 2ª ordem das dimensões da escala de Gestão Humanizada – GH com as dimensões da escala de Desempenho Sustentável – DS .....	235
Figura 2 – Rede de cocitação .....	239

## LISTA DE GRÁFICOS

### ESTUDO 1

Gráfico 1 – Representatividade de áreas temáticas científicas da amostra .....	70
Gráfico 2 – Representatividade de periódicos científicos da amostra .....	71
Gráfico 3 – Representatividade dos países de publicação da amostra .....	71
Gráfico 4 – Número de artigos da amostra publicados por ano .....	72
Gráfico 5 – Periódicos científicos da amostra da cocitação .....	75
Gráfico 6 – Países de publicação da amostra da cocitação .....	76
Gráfico 7 – Número de artigos da amostra da cocitação publicados por ano .....	76
Gráfico 8 – Autores mais citados da amostra da cocitação .....	77

## LISTA DE QUADROS

### **INTRODUÇÃO**

Quadro 1 – Evolução dos paradigmas da gestão organizacional .....	24
Quadro 2 – Modelo temático-conceitual .....	32
Quadro 3 – Gestão humanizada: dimensões, categorias e autores .....	34
Quadro 4 – Pragmatismo: categorias de análise e seus elementos constitutivos .....	48

### **ESTUDO 1**

Quadro 1 – Artigos científicos mais citados da amostra .....	68
Quadro 2 – Amostra de artigos por análise de cocitação .....	73

### **ESTUDO 2**

Quadro 1 – Classificação da amostra dos gestores .....	152
--	-----

### **ESTUDO 3**

Quadro 1 – Indicadores de desempenho sustentável do cooperativismo de crédito .....	187
---	-----

### **ESTUDO 4**

Quadro 1 – Indicadores de desempenho sustentável do cooperativismo de crédito .....	220
---	-----



## LISTA DE TABELAS

### INTRODUÇÃO

Tabela 1 – Matriz Metodológica de Amarração – MMA .....	52
---	----

### ESTUDO 1

Tabela 1 – Análise fatorial exploratória .....	77
Tabela 2 – Métricas da rede .....	80

### ESTUDO 2

Tabela 1 – Agências da cooperativa Sicredi das Culturas (RS) .....	149
Tabela 2 – Perfil sociodemográfico e profissional da amostra dos gestores .....	153

### ESTUDO 3

Tabela 1 – Perfil sociodemográfico e profissional da amostra dos colaboradores .....	194
Tabela 2 – Estatística descritiva do propósito maior .....	195
Tabela 3 – Estatística descritiva da integração de <i>stakeholders</i> .....	195
Tabela 4 – Estatística descritiva da liderança consciente .....	196
Tabela 5 – Estatística descritiva da cultura consciente .....	197
Tabela 6 – Estatística descritiva da dimensão econômica .....	197
Tabela 7 – Estatística descritiva da dimensão social .....	198
Tabela 8 – Estatística descritiva da dimensão ambiental .....	199
Tabela 9 – Análise descritiva das relações entre gestão humanizada e desempenho sustentável .....	200
Tabela 10 – Matriz de correlação com a $\sqrt{VME}$ , Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e VME para o modelo GH→DS para as dimensões de 1ª ordem .....	203
Tabela 11 – Matriz de correlação com a $\sqrt{VME}$ , Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e VME para o modelo GH→DS para as dimensões de 2ª ordem .....	203
Tabela 12 – Valores das cargas fatoriais cruzadas das variáveis observadas das dimensões de 2ª ordem para o modelo GH→DS .....	204
Tabela 13 – Análise da validade discriminante pelo critério LS(HTMT) <sub>97,5%</sub> para o modelo GH→DS .....	205
Tabela 14 – Resultados do modelo estrutural GH→DS (n = 69) .....	206

### ESTUDO 4

Tabela 1 – Perfil da amostra dos associados Pessoa Física .....	226
Tabela 2 – Perfil da amostra dos associados Pessoa Jurídica .....	227
Tabela 3 – Estatística descritiva do propósito maior .....	228
Tabela 4 – Estatística descritiva da integração de <i>stakeholders</i> .....	228
Tabela 5 – Estatística descritiva da liderança consciente .....	229
Tabela 6 – Estatística descritiva da cultura consciente .....	230
Tabela 7 – Estatística descritiva da dimensão econômica .....	230
Tabela 8 – Estatística descritiva da dimensão social .....	231
Tabela 9 – Estatística descritiva da dimensão ambiental .....	232
Tabela 10 – Análise descritiva das relações entre gestão humanizada e desempenho sustentável .....	233

Tabela 11 – Matriz de correlação com a $\sqrt{VME}$ , Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e VME para o modelo GH→DS para as dimensões de 1ª ordem .....	236
Tabela 12 – Matriz de correlação com a $\sqrt{VME}$ , Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e VME para o modelo GH→DS para as dimensões de 2ª ordem .....	236
Tabela 13 – Valores das cargas fatoriais cruzadas das variáveis observadas das dimensões de 2ª ordem para o modelo GH→DS .....	237
Tabela 14 – Análise da validade discriminante pelo critério LS(HTMT) <sub>97,5%</sub> para o modelo GH→DS .....	238
Tabela 15 – Resultados do modelo estrutural GH→DS (n = 110) .....	239

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE**

Tabela 1 – Matriz Contributiva de Amarração – MCA .....	250
---	-----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AMB	Ambiental
Bacen	Banco Central do Brasil
CAAE	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CC	Cultura Consciente
CCLAC	<i>Conscious Capitalism Latin-American Conference</i>
CDI	Certificado de Depósito Interbancário
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CFC	Cargas Fatoriais Cruzadas
CNS	Conselho Nacional de Saúde
Coc	Cocitação
Conep	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
CVP	Coefficiente de Variação de Pearson
DN	Diretor de Negócios
DP	Desvio Padrão
DG	Distância Geodésica
DS	Desempenho Sustentável
d-ULS	Distância Euclidiana Quadrada
ECO	Econômico
EESC	Escola de Engenharia de São Carlos
Emater	Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural
Fates	Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social
GA	Gerente de Agência
GAF	Gerente Administrativo-Financeiro
GC	Gerente de Crédito
GDN	Gerente de Desenvolvimento de Negócios
GH	Gestão Humanizada
GM	Gerente de Marketing
GOA	Gerente de Operações Administrativas
GP	Gestor de Pessoas
GPCET	Grupo de Pesquisa em Comportamento Inovador, Estresse e Trabalho
GPCOM	Grupo de Pesquisa Competitividade e Gestão Estratégica para o Desenvolvimento
GPF	Gerente de Pessoa Física
GPFA	Gerente de Agronegócios
GPFE	Gerente da Plataforma <i>Essence</i>
GPFS	Gerente da Plataforma <i>Single</i>
GPJ	Gerente de Pessoa Jurídica
GPJE	Gerente da Plataforma Empresarial
HTMT	<i>Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
Idese	Índice de Desenvolvimento Socioeconômico
IS	Integração de <i>Stakeholders</i>
ISI	<i>International Scientific Indexing</i>
LC	Liderança Consciente
LS	Limite Superior

MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MG	Minas Gerais
MCA	Matriz Contributiva de Amarração
MMA	Matriz Metodológica de Amarração
MS Excel®	<i>Microsoft Excel</i>
NFI	<i>Normed Fit Index</i>
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
PLS-SEM	<i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i>
PNH	Política Nacional de Humanização
PM	Propósito Maior
PPR	Programa de Participação nos Resultados
RS	Rio Grande do Sul
SOC	Social
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
PPGDR	Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SRMR	<i>Standardized Root Mean Square Residuals</i>
SUS	Sistema Único de Saúde
Tc	t Calculado
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
Unijuí	Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
USP	Universidade de São Paulo
VL	Variável Latente
VME	Variância Média Extraída
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>
VO	Variável Observada

## LISTA DE SÍMBOLOS

$\alpha$	Alfa de Cronbach
$R^2$	Coeficiente de Explicação
$\beta$	Coeficiente Estrutural
$\rho_c$	Confiabilidade Composta
$\varepsilon$	Erro
$H_1$	Hipótese 1
$f^2$	Tamanho do Efeito
$Q^2$	Relevância Preditiva

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>22</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	22
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	35
1.3 OBJETIVOS.....	41
<b>1.3.1 Objetivo geral.....</b>	<b>41</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>41</b>
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	41
1.5 ESTRUTURA METODOLÓGICA DA TESE .....	47
<b>2 ESTUDO 1: GESTÃO HUMANIZADA E ABORDAGENS CONCEITUAIS A PARTIR DE UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO: CONTRIBUIÇÕES PARA ORGANIZAÇÕES E TERRITÓRIOS.....</b>	<b>55</b>
<b>3 ESTUDO 2: GESTÃO HUMANIZADA COMO ESTRATÉGIA DE DESEMPENHO SUSTENTÁVEL PARA O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO: PERSPECTIVA DOS GESTORES.....</b>	<b>128</b>
<b>4 ESTUDO 3: IMPACTO DA GESTÃO HUMANIZADA NO DESEMPENHO SUSTENTÁVEL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO: PERSPECTIVA DOS COLABORADORES .....</b>	<b>180</b>
<b>5 ESTUDO 4: IMPACTO DA GESTÃO HUMANIZADA NO DESEMPENHO SUSTENTÁVEL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO: PERSPECTIVA DOS ASSOCIADOS .....</b>	<b>214</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE.....</b>	<b>247</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>248</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>283</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES .....</b>	<b>286</b>
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES .....</b>	<b>287</b>
<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ASSOCIADOS .....</b>	<b>290</b>
<b>ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA .....</b>	<b>294</b>
<b>ANEXO B – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP .....</b>	<b>295</b>
<b>ANEXO C – PUBLICAÇÃO DO ESTUDO 1 .....</b>	<b>299</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Nesta etapa introdutória, para um melhor entendimento do contexto, das vertentes e dos questionamentos sobre a temática abordada no presente estudo, são evidenciadas a apresentação do tema, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos para responder ao problema de pesquisa, a justificativa do estudo e a estrutura metodológica da tese.

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Este estudo tem como tema central a gestão humanizada, destacando a sua relevância para os estudos organizacionais, enquanto alternativa frente às demandas mercadológicas que trazem à tona debates científicos sobre competitividade organizacional, gestão da inovação, mudanças e adaptações, visão complexa de mundo, e como atributo relevante para os cenários da governança corporativa, bem como da sustentabilidade organizacional e territorial.

Diante da conjuntura capitalista, dinâmica e instável, o ambiente mercadológico está cada vez mais competitivo e, neste momento, mudanças e adaptações estratégicas têm feito parte dos desafios das organizações, com o objetivo de lhes garantir vantagens sustentáveis, a fim de contemplar seus *stakeholders* e seus ambientes de atuação (WHITTINGTON, 2002).

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

Neste cenário de competitividade, de constantes transformações que envolvem as dinâmicas territoriais de desenvolvimento e em uma economia onde a inovação é o elemento essencial de competitividade (BAUER, 1999; TIDD; BESSANT, 2015), estratégias surgem como alternativas para transformar os contextos, as articulações e os processos, a fim de construir e de implementar vantagens sustentáveis para as organizações e para os territórios, refletidas por meio de mudanças efetivas aplicadas nos modelos de governança corporativa.

Uma vez que a governança corporativa é definida como o conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho das empresas ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas, facilitando o acesso às informações e ao capital, e melhorando o modelo de gestão (OLIVEIRA, 2015); no centro da competitividade, as organizações precisam reinventar-se continuamente, em busca de estratégias e de modelos eficazes de gestão. Considerando tal realidade, destaca-se o paradigma da complexidade como resposta às

transformações e demandas globais, e como alternativa a várias abordagens envolvendo os aspectos comportamentais e humanos, conforme destacam Tractenberg (1999) e Serva (2012).

O paradigma da simplicidade teve início com as teorias e escolas clássicas da administração (a partir de Taylor, Ford e Fayol), sendo reafirmado também pela Teoria da Burocracia – predominando como modelo de gestão mecanicista, fragmentado, fechado, centralizado e hierarquizado. Como um contraponto a este paradigma, cabe evidenciar a Escola das Relações Humanas, desenvolvida nos anos 1930, contribuindo para a tentativa de inserção da humanização nas organizações, porém não foi suficiente para sua efetiva implementação, pois na prática ainda predominava o tratamento manipulatório dos comportamentos, não podendo ser considerada uma abordagem que valorizava o ser humano em sua integridade.

Criticada pelo excesso de romantismo e, também, pela falta de pragmatismo, a abordagem de relações humanas deu lugar a outras abordagens que viriam a desencadear posteriormente no paradigma da complexidade, como a Teoria Estruturalista da Administração, nas décadas de 1940 e 1950<sup>1</sup> – baseada na concepção integrada das organizações como unidades sociais complexas – e a Teoria dos Sistemas Abertos, nas décadas de 1960 e 1970 – marcada por um processo de inclusão fundamentado no sujeito dentro da dinâmica organizacional.

Portanto, as raízes desse paradigma remontam às pesquisas do *Biological Computer Laboratory* – Universidade de Illinois – fundado por Heinz Von Foerster nos anos 1950, mesclando conhecimentos de biologia, cibernética, química e física; porém, foi em 1982 – em Cerisy, na França – que o paradigma da complexidade obteve reconhecimento da comunidade científica como nova forma de construção da ciência (SERVA, 2012), em paralelo às transformações técnico-científicas, socioculturais e ambientais deste período de ascensão da globalização, tecnologia e informação, marcado por abundâncias, dualismos e incertezas<sup>2</sup>.

A partir deste período, o antropólogo, sociólogo e filósofo francês, Edgar Morin, passa a ser o principal sistematizador das bases epistemológicas desse paradigma. Neste sentido, Morin (2018) propõe uma reforma do pensamento, em que a ciência deve estudar a si mesma, apostando em um confronto de ideias e na religação de saberes, sendo que os trabalhos de Capra (1996), Prigogine (1997), Weil (2000) e Santos (2008) vem a corroborar com a sua teoria.

---

<sup>1</sup> Uma primeira abordagem à gestão humanizada foi desenvolvida em meados do século XX e estava centrada nas motivações humanas (MELÉ, 2003).

<sup>2</sup> Juntamente com o início do paradigma da complexidade, uma segunda abordagem surgiu nos anos 1980 e era centrada na cultura organizacional. Isso implicava uma abordagem mais ampla da condição humana, levando em consideração a influência da cultura nos comportamentos e nas tomadas de decisão. Contudo, esta abordagem e a anterior eram incompletas, pois, até então, existia mais interesse em saber como o comportamento humano poderia ser motivado para melhorar resultados do que investigar o ser humano como indivíduo e ser social (MELÉ, 2003).



Frente a esta concepção, o paradigma da complexidade constitui-se como uma visão diferenciada de mundo, voltada para a estratégia. Destacam-se, em nível nacional, Tractenberg (1999), Tôrres (2005) e Serva (2012), e estudos mais recentes de Assunção, Luca e Vasconcelos (2017), Zuchi e Battestin (2017), Ramalho, Locatelli e Silva (2018), Carvalho (2019) e Lima, Kempner-Moreira e Tiscoski (2019). Já internacionalmente, cabe ressaltar Maturana e Varela (1995), Merry (1995), Bauer (1999), Wheatley (1999), e recentes estudos de Tenbenschel (2017), Basile, Kaufmann e Savastano (2018), Mbengue *et al.* (2018), Demers e Gond (2019), Tourish (2019), Eppel e Rhodes (2020) e Gaeta *et al.* (2021). Além disso, o cenário da complexidade remete a um novo paradigma de processos e de dinâmicas de gestão organizacional (Quadro 1), vinculado a modelos flexíveis de gestão, construídos a partir da segunda metade do século XX.

Quadro 1 – Evolução dos paradigmas da gestão organizacional

	<b>Antigo Paradigma</b>	<b>Novo Paradigma</b>
<b>Visão sobre as metas da organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta geral da organização: o lucro.</li> <li>• Crescer ilimitadamente e produzir ao máximo.</li> <li>• Imediato (curto prazo).</li> <li>• Apenas os líderes conhecem as metas da organização.</li> <li>• O principal é o capital financeiro e físico da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta geral da organização: o lucro e a felicidade dos colaboradores.</li> <li>• Flexibilizar a produção e inovar ao máximo.</li> <li>• Visão de resultados (médio e longo prazos).</li> <li>• Transparência: todos devem conhecer as metas da organização.</li> <li>• Principal é o capital intelectual, são as pessoas da organização.</li> </ul>
<b>Visão sobre o ambiente externo e o futuro da organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente externo estável, com nichos inexplorados, permitindo a expansão.</li> <li>• Perspectiva de crescimento contínuo e planejado. Futuro previsível.</li> <li>• Descompromisso com ambiente externo amplo (meio ambiente, sociedade etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente externo altamente competitivo.</li> <li>• Perspectiva de desenvolvimento estratégico e descontínuo. Futuro incerto e contínuo (projeção de cenários e tendências).</li> <li>• Compromisso com o ambiente externo amplo (ecologia, cidadania, educação etc.).</li> </ul>
<b>Visão sobre a estrutura da organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gigantismo. Estrutura funcional burocratizada, regida por normas, procedimentos e papéis rígidos.</li> <li>• Organograma “afiliado” (muitos níveis hierárquicos).</li> <li>• Estrutura e processos fixos (treinamento e capacitação tradicionais).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Downsizing</i> e <i>rightsizing</i>. Flexibilização da estrutura e divisão em unidades estratégicas de negócios (células), regidas por diretrizes.</li> <li>• Organograma “achatado” (redução de níveis hierárquicos).</li> <li>• Estrutura e processos organizacionais evolutivos (<i>learning organization</i>).</li> </ul>
<b>Visão sobre o perfil e papel das lideranças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança rígida, autocrática, centralizada, paternalista (relação complementar, de “cima para baixo”).</li> <li>• Uso da informação principalmente para controle. Prioridade: gerenciar processos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança situacional, democrática (incentiva participação e promove a delegação), descentralizada (relação simétrica, de “mão dupla”).</li> <li>• Uso da informação para tomada de decisões estratégicas. Prioridade: gerenciar pessoas.</li> </ul>

	<b>Antigo Paradigma</b>	<b>Novo Paradigma</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação com base no estímulo à competição (atitude “ganha-perde”).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação com base no estímulo à cooperação (atitude “ganha-ganha”).</li> </ul>
<b>Visão sobre as relações interpessoais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações impessoais com valorização da competição (“feudos e panelas”).</li> <li>• Pouca atenção ao clima organizacional (conflitos).</li> <li>• Masculinização do trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações interpessoais com valorização da cooperação (equipes).</li> <li>• Preocupação com o clima e cultura organizacionais.</li> <li>• Feminização do trabalho.</li> </ul>
<b>Visão sobre a natureza, processo e resultado do trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização das habilidades técnicas, racionais do trabalhador (QI).</li> <li>• Linha de produção. Trabalhos manuais, burocráticos e mecânicos. Cumprir ordens.</li> <li>• Disjunção racional-emocional-corporal, trabalho-estudo-lazer e trabalho-projeto de vida.</li> <li>• Fragmentação do trabalho (divisão das tarefas, superespecialização).</li> <li>• Visão estreita das tarefas e da empresa (<i>know-how</i>).</li> <li>• Jornada de trabalho rígida.</li> <li>• Centralização do local de trabalho (fábrica e escritório).</li> <li>• Remuneração fixa.</li> <li>• Visão estreita da Qualidade Total: foco no produto, sem qualidade de vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização das habilidades técnicas, racionais, juntamente com as habilidades relacionais, e com a intuição e criatividade no trabalho (QE).</li> <li>• Células de trabalho. Trabalho intelectual. Criar, empreender, tomar decisões.</li> <li>• Integração racional-emocional-corporal, trabalho-estudo-lazer e trabalho-projeto de vida.</li> <li>• Integração do trabalho (multitarefa, multiespecialização).</li> <li>• Visão ampla do processo de produção e da empresa (<i>know-why</i>).</li> <li>• Jornada de trabalho mais flexível.</li> <li>• Descentralização do local de trabalho (<i>home-office</i>, organizações virtuais).</li> <li>• Remuneração variável (lucros repartidos).</li> <li>• Visão ampla da Qualidade Total: foco no cliente e na qualidade de vida.</li> </ul>
<b>Visão sobre a área de RH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fechada, centralizado e burocrático.</li> <li>• Escopo de atuação restrito a técnicas e processos (nível tático e operacional).</li> <li>• Enfoque mais racional, objetivista, nomotético.</li> <li>• Influência da Psicometria, Psicologia Social, Sociologia e Administração.</li> <li>• Visão monodisciplinar.</li> <li>• “Recursos Humanos” (RH).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aberto, descentralizado, flexível, visível (<i>endomarketing</i>).</li> <li>• Escopo de atuação ampliado (atuação em todos os níveis, inclusive na formulação de estratégias e políticas organizacionais).</li> <li>• Enfoque mais subjetivista, ideográfico.</li> <li>• Grupos de avaliação/seleção substituindo o uso de testes.</li> <li>• Influência das teorias cognitivas. Psicanálise, Antropologia e abordagens “alternativas”.</li> <li>• Visão pluralista, multidisciplinar.</li> <li>• “Seres Humanos” (SH).</li> </ul>

Fonte: Tractenberg (1999).

Assim sendo, este novo paradigma fundamenta uma abordagem mais humanizada; sistêmica; integradora e descentralizadora; que valoriza a criatividade; autonomia, autorregulação e autoaprendizado; diversidade e multiplicidade; aspectos qualitativos;

flexibilização; e vê as incertezas como inerentes ao meta-sistema (TRACTENBERG, 1999)<sup>3</sup>.

Ainda, nos anos recentes e em resposta às demandas de caráter humano, latentes nas diversas esferas da sociedade, é evidenciada a importância de modelos de gestão alicerçados cada vez mais em estratégias flexíveis, inovadoras, transformadoras, resgatando valores conscientes, humanos e sistêmicos, caracterizando um novo momento para os cenários da governança, impactando nas organizações, e em suas dinâmicas internas e externas de atuação.

Os principais avanços referentes ao século XXI ocorrerão frente ao conceito em expansão do que significa ser humano (LALOUX, 2017), em que a corrida dos lucros passa a ser substituída pela corrida dos valores, com o papel das organizações de criar uma cultura baseada em princípios democráticos, evolução da consciência humana e necessidade de construir resiliência e boa vontade, sobressaindo-se a partir de um nível maior de complexidade. Torna-se necessário, portanto, um novo paradigma nos cenários da gestão, na forma de uma mudança do “eu” para o “nós”, de “o que tem nisso para mim” para “o que é melhor para o bem comum” e de “ser o melhor do mundo” para “ser o melhor para o mundo” (BARRETT, 2017).

Tem-se, a partir desta conjuntura, a gestão humanizada como alternativa emergente deste novo momento da gestão organizacional, como temática consistente para os estudos organizacionais e como ferramenta estratégica valorativa para o alcance da sustentabilidade das empresas. As empresas existem para gerar valor, sendo esta a razão de ser de qualquer negócio e, a partir disso, o papel das atividades humanas nas empresas envolve todo um perfil capaz de trazer dinamismo, inteligência e criatividade para os resultados organizacionais (DIAS, 2004).

Deste modo, a humanização como estratégia gestora não existe ao acaso. A gestão humanizada tem seus elementos originados em teorias da administração e da psicologia comportamental, mas sua base constitui-se principalmente de fatores observados no cotidiano das organizações, quanto às relações interpessoais, ação da liderança gestora, formação de equipes e comprometimento de todos os envolvidos nos processos internos e externos organizacionais, na busca por melhores resultados e pelo bem comum (FRANÇA, 2019).

Em empresas prestadoras de serviços, em que o contato interpessoal impacta na adesão e satisfação de clientes (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2018), cabe atentar para a gestão humanizada. Face a isto, a maioria dos estudos e a origem destes sobre o tema são encontrados na área da saúde, referindo-se à humanização dos processos dos serviços neste cenário.

---

<sup>3</sup> Frente a isto e considerando o capital social como recurso que deriva dos relacionamentos entre indivíduos, organizações, comunidades ou sociedades, Melé (2003) contribui com uma terceira abordagem à gestão humanizada, que considera uma organização como uma comunidade real de pessoas.

Em nível internacional, começaram a surgir pesquisas a partir dos anos de 1970, período marcado por transformações efetivas da humanização na área da saúde, mediante as condutas profissionais do médico norte-americano Patch Adams, com foco na integração entre ambiente, humor, descontração e bem-estar de todos (ADAMS; MYLANDER, 2002).

As pesquisas brasileiras neste âmbito surgiram no mesmo período, a partir dos anos de 1970 e 1980, com as mudanças nas práticas de saúde e o conseqüente processo de criação do Sistema Único de Saúde – SUS (BENEVIDES; PASSOS, 2005). No entanto, a emergência das pesquisas deu-se a partir do ano de 2003, com a implantação da Política Nacional de Humanização – PNH, que tem por finalidade efetivar os princípios do SUS no cotidiano das práticas de atenção e gestão, qualificando a saúde pública em escala nacional e incentivando trocas solidárias entre gestores, trabalhadores e usuários (SANTOS FILHO, 2012).

Estudos nacionais recentes sobre gestão humanizada, identificados na área da saúde, trazem como objeto principal de pesquisa as instituições hospitalares, projetando a humanização como política de saúde e como prática profissional na promoção do conforto e bem-estar físico e emocional de usuários e demais envolvidos nestes serviços, conforme observado nos trabalhos de Luiz, Caregnato e Costa (2017), Rabahi (2018), Carrião, Marinho e Marques (2019), Amorim (2020), Azeredo e Schraiber (2021) e Mezzalira *et al.* (2022).

E apesar da maioria das pesquisas ser na área da saúde, estudos internacionais recentes sobre gestão humanizada estão associados principalmente às suas influências na área da educação, com foco na transformação e otimização dos processos de ensino-aprendizagem de escolas e universidades, para professores e estudantes, segundo trabalhos de Zhang (2017), Dai (2018), Dong (2019) e Wu, Yang e S. (2021). Tais trabalhos sinalizam que a maioria das pesquisas neste campo é concretizada por pesquisadores chineses, em seu país de origem.

Junto a estes estudos – evidenciados nas bases científicas de dados SciELO e Google Acadêmico – percebe-se uma ascensão de pesquisas, principalmente a partir da última década, que consideram a humanização como uma estratégia de gestão e de sustentabilidade organizacional. Desta maneira, se bem planejada e implementada, a gestão humanizada pode constituir-se como ferramenta de otimização dos processos de governança corporativa.

Considerando, portanto, a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa como princípios da governança corporativa (OLIVEIRA, 2015), percebe-se a relevância do alinhamento destes princípios com os pressupostos da gestão humanizada, e com estratégias e ações sustentáveis nas práticas cotidianas organizacionais.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor

econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. Tais princípios precisam estar alicerçados em uma gestão qualificada e, ao mesmo tempo, inovadora e consistente na busca pelo equilíbrio das racionalidades, em nível de mercado e de sociedade.

Assim, empresas que almejam sobressair-se nestas esferas procuram adotar estratégias e práticas de governança associadas à gestão humanizada e sua inter-relação com as dimensões ambiental, social e econômica (KOVALEVSKY *et al.*, 2020), ao passo que a sustentabilidade busca essencialmente o desenvolvimento organizacional e territorial (GONÇALVES; STEFANO; BACCARO, 2017), mediante a articulação de valores e práticas economicamente viáveis, socialmente justos e, ainda, ambientalmente adequados (ELKINGTON, 1994).

Neste contexto, a busca pelo desenvolvimento sustentável com a gestão humanizada torna-se relevante, uma vez que este modelo de gestão busca promover transformações nas organizações, como fator de potencialização dos recursos e identidades organizacionais, alcançando as comunidades, visando o bem comum e um sentido maior a todos, contribuindo para o desenvolvimento e desempenho em um contexto maior (LASZLO, 2019). Tal perspectiva permite ressignificar estudos sobre gestão humanizada e desempenho sustentável<sup>4</sup>.

No que condiz ao macroambiente organizacional – centrado na relação e no compromisso das empresas com a sociedade – são evidenciados estudos inter-relacionando os princípios e as práticas de gestão humanizada com a dimensão ambiental (associada à dimensão social) da sustentabilidade, com foco na relevância das ações socioambientais para a preservação do meio ambiente e otimização das relações com os *stakeholders* externos.

No cenário nacional, um dos autores que têm abordado a relevância da gestão socioambiental perpassando por nuances da gestão humanizada, é o doutor em Administração, Takeshy Tachizawa (2019), que também produziu estudos com Andrade (2012). Nesta perspectiva, destacam-se, ainda, Vergara e Branco (2001), estudos científicos recentes de Melo *et al.* (2017), Oliveira, Matos e Castro (2017), Sablayrolles, Porro e Oliveira (2019), Santa *et al.* (2021) e estudos internacionais de Pulver *et al.* (2018), Kondo *et al.* (2019) e Carranza *et al.* (2020). Somam-se a estes estudos, pesquisas nacionais realizadas por Garbuio (2019) e Calgaro, Reato e Hermany (2020), e pesquisas internacionais desenvolvidas por Levenda (2019) e Toli e Murtagh (2020), trazendo a perspectiva das cidades inteligentes sustentáveis neste cenário.

Por outro lado, quanto ao microambiente das organizações, são destacados estudos sobre as influências da gestão humanizada para a dimensão social. Assim, referente aos

---

<sup>4</sup> Aumento de rendimento, efetividade e evolução, contemplando a otimização de indicadores econômicos, sociais e ambientais, assim como suas práticas, nos cenários da gestão.

elementos mercadológicos que caracterizam os serviços – pessoas, evidências físicas e processos (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2018) – percebe-se um estreito vínculo entre as pessoas e as práticas de gestão que permeiam a dimensão social da sustentabilidade.

Paralelo a isto, em um contexto de crescimento de uma economia baseada em conhecimento e tecnologia, emergem novas discussões voltadas ao desenvolvimento e manutenção de estoques de capital humano nas organizações (KAROLCZAK; SOUZA, 2017; TRENTIN, 2021), sendo ressaltada a importância do fator humano e das estratégias de gestão de recursos humanos, implementando um conceito de gestão orientado para pessoas, a partir de um novo paradigma de relações de trabalho, que contribuiu para tornar as organizações mais sustentáveis (LI, 2019; PAIXÃO; SILVEIRA; NASCIMENTO, 2019; TRENTIN, 2021).

Somam-se a isso estudos da atuação da gestão humanizada nos ambientes de trabalho, contemplando relações interpessoais, clima organizacional e qualidade no trabalho, com temas sobre bem-estar – Braga *et al.* (2017), Tesi, Aiello e Giannetti (2018), Schneider e Harknett (2019), Paz *et al.* (2020) – psicologia positiva – Xu, Liu e Chung (2017), Anglin *et al.* (2018), Al-Zyoud e Mert (2019), Vazquez, Ferreira e Mendonça (2019), Meyer e Hühn (2020) – espiritualidade – Van der Walt (2018), Ranasinghe e Samarasinghe (2019), Sharma e Kumra (2020), Obregon *et al.* (2021), Ferreira *et al.* (2022) – felicidade – Singh e Aggarwal (2017), Othman *et al.* (2018), Al-Ali *et al.* (2019), Thompson e Bruk-Lee (2021), Negri *et al.* (2022) – e florescimento – Coetzee e Oosthuizen (2017), Redelinghuys, Rothmann e Botha (2018), Rothmann, Van Zyl e Rautenbach (2019), Fabrício (2020), Oliveira-Silva e Porto (2021).

E no centro dos processos e das dinâmicas estratégicas que buscam otimizar as atividades e as rotinas nos cenários organizacionais, destaca-se o papel dos gestores quanto à condutas e práticas de liderança humanizada, conforme evidenciado nos estudos de Cândido e Reimberg (2017), Tagiba *et al.* (2019), Monaci (2020), Silva e Antônio (2020) e Knight (2021).

Neste cenário, a empresa passa a ser percebida como uma comunidade de trabalho, enfatizando a possibilidade de criar culturas organizacionais com foco na humanização, que giram em torno dos princípios da dignidade humana e do bem comum, ao passo que permitem aos membros da organização florescer, projetando o papel fundamental da liderança institucional na formação e manutenção de um caráter organizacional moral (MONACI, 2020).

No que se refere à dimensão econômica, estudos internacionais – Blazevic (2019), Chakroun *et al.* (2019), Voronkova *et al.* (2019), Costa (2020) e Kivarina *et al.* (2020) – começaram a abordar a importância da dimensão social na macroeconomia, envolvendo as organizações e a sociedade. Por outro lado, em nível nacional, são destacadas pesquisas internas organizacionais, tratando a dimensão econômica como consequência da dimensão social, uma

vez que o bem-estar físico, emocional e espiritual pode vir a cooperar para a motivação e engajamento das pessoas, contribuindo para seu desenvolvimento intelectual e para a produtividade e excelência na prestação de serviços organizacionais, conforme atestam os estudos de Bueno (2002), Dias (2004), Döhler (2014) e Carmello (2016) e estudos mais recentes de Leite (2017), Souza (2017), Zonatto, Silva e Gonçalves (2018), França (2019), entre outros.

Considera-se, ainda, que muitos destes estudos – fundamentados em autores como Bekin (2005) e Grönroos (2009) – repercutem suas contribuições no colaborador, frente a sua relevância como canal de relacionamento entre a empresa e o cliente, para a qualidade da prestação de serviços e a rentabilidade organizacional, havendo também uma preocupação com sua saúde emocional<sup>5</sup>, muitas vezes debilitada pelo ambiente competitivo organizacional, marcado por exigências em produtividade para o alcance de metas significativas e recorrentes.

Em resumo, a maior parte dos estudos que inter-relaciona a gestão humanizada com o desempenho sustentável organizacional trata principalmente sobre as suas contribuições sociais para as empresas e seus *stakeholders*. E apenas recentemente começou-se a abordar as contribuições ambientais e econômicas da gestão humanizada no âmbito organizacional.

Nas discussões científicas mais abrangentes sobre a gestão humanizada, Melé (2003) foi precursor. Para o autor, mediante uma cultura apropriada para pessoas em desenvolvimento, considerar empresas como comunidades torna-se requisito ético, no sentido de projetá-las como pilar para a vida social, em que a única atitude correta é a cooperação entre empresas e sociedade e a preocupação com o bem comum, buscando alcançar maior qualidade moral no homem, virtudes humanas entre pessoas e organizações e comunidades mais eficientes.

E embora seja constatada, em nível internacional e teórico, uma ascensão de estudos de gestão humanizada como estratégia sistêmica de sustentabilidade – econômica, social e ambiental – contemplada nas organizações e alcançando também a sociedade – tais como as pesquisas de Laszlo (2019), Kovalevsky *et al.* (2020), Petriglieri (2020), Nonaka e Takeuchi (2021) – existem raros estudos que abordam empiricamente tal perspectiva. No que diz respeito a estas inter-relações, foi identificado um estudo brasileiro<sup>6</sup> – iniciado no ano de 2018 e que ainda se encontra em andamento, evidenciando a atuação integral e sistêmica da gestão humanizada nas três dimensões de desempenho sustentável – econômica, social e ambiental.

---

<sup>5</sup> Estudos sobre a Síndrome de *Burnout* em organizações: Lerner *et al.* (2017), Coelho *et al.* (2018), DeChant *et al.* (2019) e Fritche (2020).

<sup>6</sup> Estudo desenvolvido a partir de uma tese de doutorado da Universidade de São Paulo (EESC-USP), que deu origem ao projeto Humanizadas (Paro, Gerolamo e Caetano), apoiado pelo movimento Capitalismo Consciente, com os primeiros resultados de sua pesquisa divulgados na 1ª Conferência Latino-Americana de Capitalismo Consciente – CCLAC 2019, em São Paulo/SP, além da emissão de relatórios anuais de pesquisas organizacionais.

Mediante uma abordagem de *multistakeholders* e de multimétodos, este estudo tem como finalidade analisar a performance de notáveis empresas brasileiras que adotam estratégias e práticas mais humanizadas, conscientes, inovadoras e sustentáveis em seus negócios e que, desta forma, acabam gerando desempenho, resultados superiores, valor compartilhado e prosperidade para todos os seus *stakeholders*, incluindo os clientes, os colaboradores, os fornecedores, os investidores, os parceiros, as comunidades e a sociedade como um todo.

Desde a sua fundação, o projeto Humanizadas monitora bases de dados com mais de 10 mil organizações distribuídas no Brasil, nos Estados Unidos, na Espanha e no México. Representando o maior estudo *multistakeholders* já realizado no Brasil, neste território, o estudo já mapeou 3.811 empresas que se destacaram nos principais *rankings* e certificações do país, sendo avaliados 36.868 respondentes, 7,7 milhões de clientes e 380 mil consumidores.

O estudo foi, ainda, inspirado nos pressupostos e na metodologia de um estudo anterior – conduzido nos Estados Unidos pelo professor de marketing e consultor de negócios, Rajendra Sisodia, de origem indiana<sup>7</sup>, com os consultores Jagdish N. Sheth (também de origem indiana) e David B. Wolfe (norte-americano) – com a finalidade de verificar de que modo algumas empresas conseguiam manter alta fidelização de clientes e lucratividade sem investimentos exorbitantes em publicidade e marketing, porém com foco na paixão e em bons propósitos.

Este estudo precursor desencadeou o movimento global Capitalismo Consciente. Originado em 2010, nos Estados Unidos, e conduzido por Rajendra Sisodia, juntamente com John Mackey, fundador da rede de supermercados *Whole Foods*; este movimento veio para transformar as dinâmicas de gestão frente ao contexto atual, trazendo o ser humano para o centro do modelo econômico, a partir do resgate dos valores humanos que orientam, de forma harmoniosa e produtiva, os processos e relações entre as organizações e os demais atores envolvidos, buscando promover ampla prosperidade, contemplando todos os envolvidos<sup>8</sup>.

Assim sendo, o movimento Capitalismo Consciente contribui para projetar o campo da gestão humanizada enquanto estratégia integral e sistêmica de sustentabilidade organizacional e territorial na arena dos debates científicos, em nível nacional e mundial. Não

---

<sup>7</sup> Conforme anteriormente apresentado, muitos estudos sobre psicologia positiva, felicidade e espiritualidade têm origem em autores e pesquisadores asiáticos.

<sup>8</sup> No Brasil, o movimento Capitalismo Consciente consolidou-se a partir de 2013. Em nível mundial, este movimento deu origem a importantes obras bibliográficas de seus fundadores e integrantes, entre elas: *Conscious Capitalism: Lidering the Heroic Spirit of Business* (Mackey e Sisodia), *Conscious Capitalism: Field Guide – Tools for Transforming Your Organization* (Sisodia, Henry e Eckschmidt), *Conscious Leadership: Elevating Humanity Through Business* (Mackey, McIntosh e Phipps), *The Healing Organization: Awakening the Conscience of Business to Help Save the World* (Sisodia e Gelb) e *Shakti Leadership: Embracing Feminine and Masculine Power in Business* (Bhat e Sisodia). Em paralelo, começaram a ser publicados artigos científicos sobre o Capitalismo Consciente, principalmente em nível internacional, com destaque para estudos de Barki (2017), Frémeaux e Michelson (2017), Hinton e Maclurcan (2017) e Kubátová (2018).



à toa, entre os autores que abordam novas configurações de gestão sobre humanização e desempenho organizacional sustentável – Honeyman (2017), Rodrigues (2018), França (2019), Mycoskie (2019) e Santarém (2021) – muitos destes referenciam e/ou se inspiram no movimento Capitalismo Consciente, sejam nacionais – Gomes (2014), Teixeira (2015), Moraes (2017) – ou internacionais – Barrett (2017), Laloux (2017), Kofman (2018) e Reiman (2020).

Deste modo, sistematizando todas as vertentes sobre gestão humanizada, sustentabilidade e desempenho aqui evidenciadas, o Quadro 2 apresenta um modelo temático-conceitual contendo as temáticas abordadas, bem como os seus fundamentos e referências.

Quadro 2 – Modelo temático-conceitual

Temáticas	Fundamentos	Referências
Contextos e Evoluções de Gestão	Competitividade Organizacional Mudança e Adaptação Estratégica Gestão da Inovação	Whittington (2002), Porter e Kramer (2011), Bauer (1999), Tidd e Bessant (2015), Oliveira (2015).
	Paradigma da Complexidade	<i>Base conceitual</i> – Morin (2018), Capra (1996), Prigogine (1997), Weil (2000) e Santos (2008). <i>Estratégia organizacional</i> – Tractenberg (1999), Tôres (2005), Serva (2012), Assunção, Luca e Vasconcelos (2017), Zuchi e Battestin (2017), Ramalho, Locatelli e Silva (2018), Carvalho (2019), Lima, Kempner-Moreira e Tiscoski (2019), Maturana e Varela (1995), Merry (1995), Bauer (1999), Wheatley (1999), Tenbensen (2017), Basile, Kaufmann e Savastano (2018), Mbengue <i>et al.</i> (2018), Demers e Gond (2019), Tourish (2019), Eppel e Rhodes (2020) e Gaeta <i>et al.</i> (2021).
Gestão Humanizada e Estudos Realizados	Área da Saúde	Adams e Mylander (2002), Benevides e Passos (2005), Santos Filho (2021), Luiz, Caregnato e Costa (2017), Rabahi (2018), Carrião, Marinho e Marques (2019), Amorim (2020), Azeredo e Schraiber (2021) e Mezzalira <i>et al.</i> (2022).
	Área da Educação	Zhang (2017), Dai (2018), Dong (2019) e Wu, Yang e S. (2021).
	Dimensão Ambiental	Tachizawa (2019), Tachizawa e Andrade (2012), Vergara e Branco (2001), Melo <i>et al.</i> (2017), Oliveira, Matos e Castro (2017), Sablayrolles, Porro e Oliveira (2019), Santa <i>et al.</i> (2021), Pulver <i>et al.</i> (2018), Kondo <i>et al.</i> (2019), Carranza <i>et al.</i> (2020), Garbuio (2019), Calgaro, Reato e Hermany (2020), Levenda (2019) e Toli e Murtagh (2020).
	Dimensão Social	Zeithaml, Bitner e Gremler (2018), Karolczak e Souza (2017), Trentin (2021), Li (2019), Paixão, Silveira e Nascimento (2019), Braga <i>et al.</i> (2017), Tesi, Aiello e Giannetti (2018), Schneider e Harknett (2019), Paz <i>et al.</i> (2020), Xu, Liu e Chung (2017), Anglin <i>et al.</i> (2018), Al-Zyoud e Mert (2019), Vazquez, Ferreira e Mendonça (2019), Meyer e Hühn (2020), Van der Walt (2018), Ranasinghe e Samarasinghe (2019), Sharma e Kumra (2020), Obregon <i>et al.</i> (2021), Ferreira <i>et al.</i> (2022), Singh e Aggarwal (2017), Othman <i>et al.</i> (2018),

Temáticas	Fundamentos	Referências
Gestão Humanizada e Estudos Realizados	Dimensão Social	Al-Ali <i>et al.</i> (2019), Thompson e Bruk-Lee (2021), Negri <i>et al.</i> (2022), Coetzee e Oosthuizen (2017), Redelinghuys, Rothmann e Botha (2018), Rothmann, Van Zyl e Rautenbach (2019), Fabrício (2020), Oliveira-Silva e Porto (2021), Cândido e Reimberg (2017), Tagiba <i>et al.</i> (2019), Monaci (2020), Silva e Antônio (2020) e Knight (2021).
	Dimensão Econômica	Blazevic (2019), Chakroun <i>et al.</i> (2019), Voronkova <i>et al.</i> (2019), Costa (2020), Kivarina <i>et al.</i> (2020), Bueno (2002), Dias (2004), Döhler (2014), Carmello (2016), Leite (2017), Souza (2017), Zonatto, Silva e Gonçalves (2018), França (2019), Bekin (2005) e Grönroos (2009).
	Três Dimensões da Sustentabilidade	Melé (2003), Laszlo (2019), Kovalevsky <i>et al.</i> (2020), Petriglieri (2020) e Nonaka e Takeuchi (2021).
	Gestão Humanizada e Desempenho Sustentável	Honeyman (2017), Rodrigues (2018), França (2019), Mycoskie (2019) e Santarém (2021).  <i>Capitalismo Consciente</i> – Paro, Gerolamo e Caetano (2019), Sisodia, Sheth e Wolfe (2014), Mackey e Sisodia (2018), Sisodia, Henry e Eckschmidt (2018), Mackey, McIntosh e Phipps (2020), Sisodia e Gelb (2019), Bhat e Sisodia (2016), Barki (2017), Frémeaux e Michelson (2017), Hinton e Maclurcan (2017), Kubátová (2018), Gomes (2014), Teixeira (2015), Moraes (2017), Barrett (2017), Laloux (2017), Kofman (2018) e Reiman (2020).

Fonte: Própria da autora (2022).

Por fim, considerando que o movimento Capitalismo Consciente veio para ressignificar os modelos de gestão vigentes projetando a humanização no centro dos negócios corporativos e garantindo a sustentabilidade e a prosperidade das organizações como parte de algo maior, mais significativo e que faça a diferença para a humanidade; evidencia-se que o caráter integral, sistêmico e sustentável da gestão humanizada, percorre os caminhos e, portanto, os pilares do movimento Capitalismo Consciente (MACKEY; SISODIA, 2018).

Por sua vez, o Quadro 3 identifica o movimento Capitalismo Consciente, consolidado por Mackey e Sisodia (2018), como o modelo que melhor representa a atuação integral e sistêmica da gestão humanizada – contemplando as pessoas, as organizações e a sociedade – considerando, de maneira mais direta e clara possível, todos os pressupostos referentes a este perfil contemporâneo, inovador, transformador e valorativo de gestão – trazendo também outros autores, nacionais e internacionais, que abordam as inter-relações da gestão humanizada e do desempenho sustentável em suas obras bibliográficas e de que forma seus estudos se encaixam em cada dimensão e categoria do modelo de gestão proposto por Mackey e Sisodia (2018).

Quadro 3 – Gestão humanizada: dimensões, categorias e autores

Dimensões	Categorias	Barrett (2017)	França (2019)	Gomes (2014)	Honeyman (2017)	Kofman (2018)	Laloux (2017)	Moraes (2017)	Mycoskie (2019)	Reiman (2020)	Rodrigues (2020)	Santarém (2021)	Teixeira (2015)	Mackey, Sisodia (2018)
Propósito Maior	Bom	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Verdadeiro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Belo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Heroico	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Integração de Stakeholders	Clientes	X		X	X	X	X	X		X	X	X		X
	Colaboradores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Investidores	X			X	X	X	X			X	X		X
	Fornecedores	X		X	X	X	X				X	X		X
	Comunidades	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
	Meio ambiente	X	X	X	X		X	X		X		X	X	X
Liderança Consciente	Inteligência Analítica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Inteligência Emocional	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Inteligência Espiritual	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Inteligência Sistêmica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cultura Consciente	Confiança	X	X	X	X	X	X	X			X	X		X
	Autenticidade	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Cuidado	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X
	Transparência	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Integridade	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
	Aprendizado	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X
	Empoderamento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Própria da autora (2022).

O que se constata com a revisão de literatura sobre a gestão humanizada, é o fato de que nenhum artigo científico publicado até o presente momento, havia abordado conjuntamente todas as abordagens, variáveis e segmentos que constituem este campo de investigação. Contudo, frente às preocupações, transformações e demandas da sociedade contemporânea, o movimento Capitalismo Consciente possibilita uma alternativa de investigação, assim como de ressignificação de pesquisas acerca do construto da gestão humanizada sob esta perspectiva.

Deste modo, Mackey e Sisodia (2018) projetam a humanização como tema que perpassa os achados científicos de atributo estritamente social e de promotor de bem-estar nas dinâmicas internas organizacionais, passando a considerar a relevância de sua abordagem integral e sistêmica, bem como sua atuação e contribuição na otimização e no equilíbrio de cada uma das dimensões do desempenho sustentável – econômica, social e ambiental – contribuindo para os resultados e para a sustentabilidade das organizações, alcançando também os territórios.

No entanto, apesar da evidência do projeto Humanizadas e do trabalho que o originou, e da importância fundamental dos estudos de Mackey e Sisodia (2018) – e de outros estudos que tiveram tais autores como precursores – ainda não foram publicados na íntegra, estudos nacionais de ordem empírica abordando diretamente a gestão humanizada como estratégia sistêmica e integral de desempenho sustentável organizacional e em contexto mais amplo, abrindo precedentes para uma maior investigação acadêmico-científica acerca desta temática.

Portanto, considerando os contextos e vertentes apresentados, a relevância da gestão humanizada como estratégia contemporânea, inovadora, transformadora, valorativa e de sustentabilidade para as organizações, territórios e seus contextos e dinâmicas internos e externos, assim como as lacunas científicas identificadas nesta etapa, esta tese apresenta como tema de pesquisa: a gestão humanizada e o desempenho sustentável organizacional e territorial.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Frente ao contexto competitivo, dinâmico e instável de organizações (WHITTINGTON, 2002) que consideram a gestão humanizada como estratégia de inovação valorativa e competitiva, e como atributo relevante para os cenários da governança corporativa, da sustentabilidade e do desempenho organizacional (MACKEY; SISODIA, 2018); as cooperativas de crédito são objeto de estudo relevante sobre a temática da gestão humanizada.

O primeiro aspecto diz respeito à representatividade do cooperativismo para o desenvolvimento dos territórios. Deste modo, o cooperativismo se consolida como referência para efetivas transformações das condições de vida, tendo a dimensão humana como alicerce, incentivando as ações conjuntas e procurando atender as demandas dos envolvidos neste

contexto (FRANTZ, 2012). Assim sendo, aliçadas em sua essência e missão, as cooperativas buscam, principalmente, colaborar com questões de cunho econômico, mediante a otimização de processos e de práticas direcionados à distribuição de renda, ao mesmo tempo em que promovem o fortalecimento da dimensão social, possibilitando o desenvolvimento local, regional e das mais diversas escalas territoriais onde atuam (SARTOR; KNUPPEL, 2016).

Potencialização de taxas de crescimento de renda; melhorarias na distribuição de renda; otimização da qualidade de vida da população; elevação da capacidade social e tecnológico; maior direcionamento de investimentos em ciência e tecnologia; elaboração e implementação de programas de fomento, capacitação e integração; diagnóstico de potencialidades em nível local e regional; implementação de programas estratégicos voltados para a inovação; e o fortalecimento e ampliação de tecnologias de informação e conhecimento (BÜTTENBENDER, 2017). Estas são algumas das várias contribuições do desenvolvimento cooperativo territorial, promovidas pelas relações entre empresas, líderes e a sociedade.

A educação cooperativa é, pois, um processo permanente de desenvolvimento integral e cooperativo das pessoas, ensejando a aut Capacidade para a geração de conhecimento e poder de viabilizar condições de progresso, formando um verdadeiro conjunto orgânico, onde as diferenças individuais são fundamentais para o desenvolvimento do grupo (FRANTZ, 2012). Orientadas por seus princípios e doutrinas, as cooperativas fundamentam seu desenvolvimento mediante a participação, autonomia, democracia, valorização das identidades socioterritoriais e a dimensão do pertencimento, estendendo este posicionamento estratégico para as organizações locais e regionais de governança e de concertação dos processos de desenvolvimento.

De acordo com o Anuário do Cooperativismo Brasileiro (2021), em nível mundial, são mais de quatro bilhões de pessoas envolvidas direta e indiretamente com o cooperativismo, pelo menos 12% da população é cooperada de qualquer uma das três milhões de cooperativas existentes mundialmente, e as 300 maiores cooperativas atuam em 100 países, congregam 1,2 bilhão de cooperados, faturam 2,1 trilhões de dólares e empregam 280 milhões de pessoas. Ainda, em nível nacional, nos últimos oito anos, o número de pessoas que se uniram ao cooperativismo cresceu 62% e os empregos aumentaram 43%. Também, de cada 10 brasileiros, quatro conhecem o cooperativismo, e de cada 10 parlamentares do Congresso Nacional, 7,5 têm visão positiva deste setor que soma R\$ 655,5 bilhões em ativos totais. Somam-se a isso 4,8 mil instituições cooperativas, 17,2 milhões de associados e 455 mil empregos gerados no país.

Já no Rio Grande do Sul, conforme o relatório Expressão do Cooperativismo Gaúcho (2021), há 3,06 milhões de associados em 455 cooperativas, ou seja, mais da metade da população gaúcha (53,4%) está envolvida no cooperativismo. Também são evidenciados

faturamento de R\$ 52,1 bilhões com crescimento de 6,4%; R\$ 21,2 bilhões em patrimônio líquido com incremento de 17,9% em relação ao ano anterior; acréscimo de 28,5% em ativos, atingindo R\$ 98,2 bilhões; 68,3 mil empregos e crescimento de 22,5% nas sobras apuradas.

As cooperativas exercem importância econômica e social em suas comunidades, com expressiva geração de tributos de R\$ 2,1 bilhões em 2020. Ainda, municípios com presença de cooperativas apresentam Índice de Desenvolvimento Socioeconômico – Idese superior àqueles onde o cooperativismo é menos desenvolvido nos níveis de educação – 0,740 com cooperativa e 0,734 sem cooperativa – e de renda – 0,703 com cooperativa e 0,665 sem cooperativa.

O aspecto seguinte refere-se à representatividade do cooperativismo de crédito perante o seu mercado de atuação e perante a sociedade – em nível local e regional – considerando o mercado rentável e competitivo das instituições financeiras, frente aos demais tipos de cooperativas (agropecuárias, educacionais, de trabalho, de produção, de saúde, de consumo, habitacionais, de turismo e lazer, de mineração, especiais, de transporte e de infraestrutura).

Segundo o Relatório Expressão do Cooperativismo Gaúcho (2021), 21 das 300 maiores cooperativas do mundo são de crédito. Conforme dados fornecidos pelo Anuário do Cooperativismo Brasileiro (2021), 34% dos brasileiros se relacionam com cooperativas de crédito. São 775 cooperativas, 11,9 milhões de cooperados e 79,1 mil empregados no Brasil, sendo que, entre os outros ramos cooperativistas, as cooperativas de crédito assumem posição significativa em nível nacional, ocupando o 3º lugar em número de cooperativas, o 1º lugar em número de cooperados e o 3º lugar em número de colaboradores. Também, em participação de mercado, 10% do crédito tomado pelo pequeno negócio provém destas instituições cooperativas, que fornecem cerca de 20% de todo o crédito não consignado em nível nacional.

Soma-se o fato de que as cooperativas de crédito formam a maior rede de atendimento financeiro no Brasil e em mais de 500 cidades são a única instituição financeira presente (OCB, 2018), alinhando-se à necessidade de gerar eficiência em suas atividades, proporcionando aos cooperados rendimentos aos seus investimentos ou condições de financiamento, no acesso aos produtos e aos serviços pertinentes à atividade desenvolvida (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

O Relatório Expressão do Cooperativismo Gaúcho (2021) apresenta, ainda, que no estado do Rio Grande do Sul, são 2,1 milhões de associados, 87 cooperativas e 11,9 mil empregos gerados. Além destas informações, as cooperativas gaúchas do ramo de crédito possuem 37,1 bilhões em sua carteira de crédito, 10,2 bilhões em patrimônio líquido, 69,6 bilhões em ativos 6,8 bilhões em ingressos e 1,4 bilhões em sobras. Todos estes dados demonstram a representatividade, assim como a expressividade do cooperativismo gaúcho.

Isto é, os benefícios como instrumento de desenvolvimento regional são evidenciados, uma vez que as cooperativas de crédito causam o impacto econômico gerado pelo aproveitamento das economias nos locais de origem, por meio de uma intermediação financeira cooperativa (FONSECA *et al.*, 2009), tendo um papel significativo para o desenvolvimento social, proporcionando a democratização do crédito e a desconcentração de renda (SARTOR; KNUPPEL, 2016). O cooperativismo de crédito favorece, ainda, a multiplicação dos investimentos realizados, pois cada associado tem a oportunidade de gerir seu capital financeiro, viabilizando investimentos para utilização dos recursos humanos e naturais, e maior possibilidade de minimizar riscos provenientes das operações financeiras, já que a própria comunidade tem participação ativa na viabilidade e concessão deste tipo de empreendimento.

Evidencia-se, ainda, a necessidade das cooperativas repensarem sua gestão com base em teorias sistêmicas de reforço à identidade cooperativista (HINTON; MACLURCAN, 2017; WEBERING, 2020). Nesta perspectiva, buscando reafirmar seu posicionamento e garantir sua legitimidade e sustentabilidade perante o mercado e a sociedade, as cooperativas estão cada vez mais buscando por modelos de gestão inovadores, conscientes e humanizadores como estratégia de desempenho sustentável organizacional (FRÉMEAUX; MICHELSON, 2017), repercutindo em seu cenário, como também em contexto mais amplo (SAUSEN; BAGGIO; LOPES, 2021).

Neste sentido, outro ponto interessante é a proximidade do cooperativismo com a gestão humanizada, uma vez que os princípios cooperativistas – adesão livre e voluntária; gestão democrática; participação econômica; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação e interesse pela comunidade (ACI, 1995) – estão atrelados a uma gestão refletida em valores, estratégias e ações conscientes, sistêmicos e cooperativos, coordenados por habilidades diversas e complementares de gestores, e alicerçados por um propósito maior (MACKEY; SISODIA, 2018) – sendo que estes aspectos estão interligados a conceitos e práticas de sustentabilidade nas organizações e seus contextos internos e externos.

Portanto, a efetividade da educação cooperativa está na humanização (MARCHESAN; BONETI; TOMPOROSKI, 2019). Nesta perspectiva, a educação cooperativa visa promover o senso de responsabilidade, solidariedade, auxílio mútuo, justiça social e a promoção da própria cidadania. Assim sendo, o trabalho e a educação, enquanto atividades humanas, entrelaçam-se, constituindo um processo determinante para a formação social de uma sociedade, sendo que a educação cooperativa se constitui, portanto, como um importante impulsionador dos objetivos cooperativos e da própria democracia, dentro e fora do sistema cooperativo (FRANTZ, 2012).

O último aspecto deve-se às possíveis contribuições da gestão humanizada na minimização de conflitos inerentes ao cenário cooperativista e ao cooperativismo de crédito,

uma vez que este modelo de gestão tem como finalidade equilibrar as dimensões e indicadores de desempenho, de ordem econômica, social e ambiental, nas organizações e seu entorno.

E apesar do cooperativismo, *a priori*, valorizar as relações humanas e arquitetar-se como lugar de reconstrução das condições de vida, estimulando a cooperação e protegendo os interesses dos envolvidos (FRANTZ, 2012), na prática, são evidenciados conflitos de interesses entre agentes nos diversos ramos de cooperativas, principalmente nas cooperativas de crédito (COSTA; MELO, 2017; WESTRUP; CAMILO; ESTEVAM, 2018), em que a dimensão financeira é mais evidente e, por vezes, tem o desafio de equilibrar o individual com o coletivo.

Ainda, referente ao cooperativismo de crédito, enquanto instituição financeira e em decorrência da exigência em produtividade para o significativo e constante alcance de metas (SAUSEN *et al.*, 2019), são evidenciados conflitos de ordem emocional, desencadeados principalmente pelo estresse no ambiente de trabalho. Tais conflitos representam aspectos prejudiciais para a saúde física e emocional dos indivíduos envolvidos neste contexto. Aspectos estes que interferem diretamente no clima organizacional, na satisfação e, conseqüentemente, na motivação e produtividade dos colaboradores para o alcance dos resultados organizacionais, repercutindo negativamente na sustentabilidade e na prosperidade dos locais onde atuam.

E apesar da relevância dos pressupostos e das práticas da gestão humanizada para os cenários do cooperativismo e do cooperativismo de crédito, bem como de seus territórios e comunidades de atuação; com exceção dos trabalhos científicos publicados pela pesquisadora deste estudo, até o momento não foram evidenciados, nas bases científicas de dados, publicações acadêmicas que tratam da atuação efetiva da gestão humanizada em cooperativas.

Já quanto ao desempenho sustentável, como organizações peculiares e promissoras, as cooperativas procuram considerar as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade (ELKINGTON, 1994) na mensuração, avaliação e otimização de suas atividades e serviços (OLIVEIRA; BRESSAN; BRESSAN, 2014), contemplando seus indicadores econômicos (BRESSAN *et al.*, 2010), sociais (OLIVEIRA JÚNIOR, 1996) e ambientais (ALLET; HUDON, 2015) de desempenho, beneficiando a si, seus colaboradores, associados e a sociedade. Afinal, a sustentabilidade configura-se como a própria razão de ser das cooperativas (SARTOR; KNUPPEL, 2016), uma vez que estas instituições, no âmbito da governança, cooperativa e/ou territorial, potencializam a constituição de ambientes de exercício de liderança, agregando e fixando competências tecnológicas, produtivas, sociais e ambientais, fundamentais para o desenvolvimento sustentável e duradouro das diversas localidades. Ainda, conforme pesquisas nas bases científicas de dados, quanto aos estudos acadêmico-científicos sobre cooperativismo e desempenho, predominam estudos realizados no ramo de crédito.



Por outro lado, embora o cooperativismo contemple as dimensões social, econômica e ambiental em seus respectivos princípios (ACI, 1995), buscando equilibrar e otimizar os indicadores de desempenho sustentável (SARTOR; KNUPPEL, 2016); a maioria dos estudos cooperativistas evidenciados nas bases científicas de dados destaca as contribuições científicas do desempenho financeiro nas instituições cooperativas – Mojo, Fischer e Degefa (2017), Fusco e Migliaccio (2018), Ilha, Pianceti e Leismann (2018), Lal (2018), Rocha, Silva e Rodrigues (2019), Farias *et al.* (2019) e Scheffer *et al.* (2021) – e especificamente no cooperativismo de crédito – Silva *et al.* (2017), Santos (2019), Pereira (2020), e Santos, Zaro e Oliveira (2022).

Tal aspecto ainda contradiz as demandas cooperativistas na prática. Afinal, sob o viés da educação cooperativa, as estratégias passam a ter preocupações voltadas para o ser humano, bem como à origem de sua existência. Nesta perspectiva, cada vez mais os espaços naturais e sociais de vida são interdependentes e exigem cooperação, isto é, a solidariedade e a cooperação passam a se tornar necessidades e existe a oportunidade de gerar uma nova consciência social e ambiental que se traduz em uma dimensão educativa como base para novos valores e novos comportamentos (FRANTZ, 2012). Frente a isso, a educação e a cooperação se entrelaçam e se potencializam enquanto processos sociais e acolhedores dos desafios práticos da vida.

Quanto ao desempenho social cooperativista, embora alguns estudos – como os de Freitag, Klesener e Plein (2019) e Siqueira *et al.* (2020) – priorizem abordagens sociais; uma vez que as cooperativas são instituições diretamente comprometidas com o desenvolvimento sustentável devido à essência de sua dupla natureza, econômica e social (BIALOSKORSKI NETO, 2012; SARTOR; KNUPPEL, 2016), a maioria das pesquisas mais recentes costuma abordar a dimensão social juntamente com a dimensão financeira. Assim sendo, destacam-se, no cenário do cooperativismo, estudos da autoria de Bontis *et al.* (2018), Festa *et al.* (2018), Mariano e Albino (2019), Castilla-Polo e Sánchez Hernández (2020), Lauermann *et al.* (2020) e Silva e Morello (2021); e no cooperativismo de crédito, pesquisas de Reis e Fontes (2017), Frade e Oliveira (2018), Santos *et al.* (2019), Silva *et al.* (2020), e Souza e Schmidt (2020).

Acerca do desempenho ambiental, mesmo havendo estudos com protagonismo desta dimensão no âmbito cooperativista – a exemplos de Andriato e Castilho (2020) e de Calle *et al.* (2020) – predominam estudos científicos tratando da sustentabilidade no conjunto das três dimensões (ambiental, social e econômica). Neste sentido, no cooperativismo são evidenciados estudos de Fidelis (2017), Alcântara, Sampaio e Zabala (2018), Marcis, Lima e Costa (2018), Wohlenberg (2019), Mourão e Baldin (2021), Silva e Silva (2021), e Oliveira e Bertolini (2022). Por sua vez, no cooperativismo de crédito, destacam-se estudos de Mathuva, Mboya e McFie (2017), Viana, Vaccaro e Venzke (2018), Scheidt, Stefano e Kos (2019) e Thesing *et al.* (2020).

Por fim, parte-se da premissa de que a gestão humanizada, como estratégia sustentável que incide nos contextos organizacional e territorial (MACKEY; SISODIA, 2018), pode também repercutir no desenvolvimento e no desempenho das cooperativas, devido às proximidades e benefícios deste modelo de gestão frente a este ramo de atuação institucional.

Porém, até então não foram constatadas, nas bases científicas de dados, estudos sobre as relações da gestão humanizada com os indicadores de desempenho sustentável voltados para cada realidade organizacional e, portanto, para o cooperativismo e o cooperativismo de crédito, sendo que esta tese busca preencher esta e as demais lacunas anteriormente identificadas.

Assim, considerando a relevância da gestão humanizada e do desempenho sustentável no cenário cooperativista e no cooperativismo de crédito, e as lacunas de investigação de tais temáticas e contextos, tem-se a seguinte pergunta norteadora da tese: **Como a gestão humanizada contribui para o desempenho sustentável do cooperativismo de crédito?**

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Compreender como a gestão humanizada contribui para o desempenho sustentável do cooperativismo de crédito.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as principais abordagens teóricas referentes às pesquisas acadêmico-científicas, desenvolvidas e publicadas no campo da gestão humanizada;
- b) Avaliar como ocorre a atuação integral e sistêmica da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, pelas percepções dos gestores atuantes neste cenário;
- c) Investigar o impacto da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, pelas percepções dos colaboradores atuantes neste cenário;
- d) Pesquisar o impacto da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, pelas percepções dos associados atuantes neste cenário.

### 1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Este estudo se justifica por apresentar a gestão humanizada (MACKEY; SISODIA, 2018) como tema promissor, especialmente para as áreas da gestão, do desenvolvimento e da estratégia. Assim sendo, a gestão humanizada, apesar de ter seu primeiro estudo realizado no ano de 1976, se configura como tema contemporâneo – na medida em que demandas de ordem

humana sempre estiveram em voga nas comunidades – e, ao mesmo tempo, emergente – uma vez que a complexidade das relações humanas e organizacionais tem colocado em xeque a sobrevivência e prosperidade das pessoas e das instituições, projetando a humanização e a cooperação como artefatos que cada vez mais vêm para contribuir com os indivíduos, com as organizações e com a sociedade (KOVALEVSKY *et al.*, 2020; LASZLO, 2019; MELÉ, 2003).

A gestão humanizada se posiciona, ainda, como uma estratégia de inovação, na medida em que este modelo de gestão busca desafiar e ressignificar o sistema vigente. Sistema que incide nas esferas individual e competitiva em que as organizações e a sociedade se encontram, trazendo à tona a necessidade dos cidadãos e gestores questionarem e refletirem acerca da lógica preponderante do mercado. Lógica esta que ainda não se conscientizou de que “fazer o bem” em um sentido mais amplo, gera ainda mais lucro para as empresas e para todos os seus segmentos e indivíduos envolvidos, do que a lucratividade considerada como finalidade maior.

Neste mesmo panorama, o desempenho sustentável se justifica como o segundo construto abordado nesta tese, ao passo que no contexto competitivo e de demandas de caráter humano no qual o mercado e a sociedade mais se conflituam do que se relacionam, as organizações estão cada vez mais buscando por estratégias que lhes agreguem valor e que as reconciliem com os indivíduos, com o mercado e com a sociedade, garantindo seu desempenho e sustentabilidade a longo prazo. E no cerne de tais estratégias está o equilíbrio e a inter-relação das dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade (ELKINGTON, 1994).

Ainda, no centro dos debates acadêmico-científicos do campo da gestão humanizada, o cooperativismo arquiteta-se como cenário relevante de estudo, cabendo ressaltar suas contribuições socioeconômicas para o desenvolvimento territorial (SARTOR; KNUPPEL, 2016), a necessidade de repensar sua gestão com base em teorias sistêmicas de reforço à identidade cooperativa (WEBERING, 2020), as proximidades dos princípios cooperativistas (ACI, 1995) com os pilares da gestão humanizada (MACKEY; SISODIA, 2018) e a busca por modelos de gestão mais conscientes e humanizadores como estratégia de desempenho sustentável no cooperativismo e em contexto maior (SAUSEN; BAGGIO; LOPES, 2021).

Por sua vez, o cooperativismo de crédito se torna objeto de estudo relevante e, ao mesmo tempo, desafiador acerca da temática central abordada neste estudo. Afinal, por um lado, destaca-se a representatividade territorial das cooperativas de crédito e os benefícios rentáveis deste ramo, como o aproveitamento das economias locais, democratização do crédito e desconcentração de renda, favorecendo o efeito multiplicador dos investimentos em níveis local e regional (SARTOR; KNUPPEL, 2016). E por outro lado, são acatadas as contribuições da gestão humanizada no sentido de minimizar conflitos do cenário cooperativista, em especial,

do cooperativismo de crédito, por tratar de instituições financeiras, em que a exigência em produtividade para o alcance de metas é significativa e constante (SAUSEN *et al.*, 2019).

Também, na inter-relação da gestão humanizada e da sustentabilidade, a análise de indicadores de desempenho voltados para a realidade do cooperativismo de crédito se justifica, pois como organizações peculiares, mas promissoras, as cooperativas – e, neste âmbito, as cooperativas de crédito – demandam constantemente de estratégias de mensuração, avaliação e otimização de seus indicadores econômicos (BRESSAN *et al.*, 2010), sociais (OLIVEIRA JÚNIOR, 1996) e ambientais (ALLET; HUDON, 2015) de desempenho, preferencialmente conectados à uma gestão humanizada, sistêmica, consciente e valorativa (MACKEY; SISODIA, 2018), que beneficie as cooperativas, seus associados, colaboradores e a sociedade.

Considerando, ainda, que uma tese de doutorado é fundamentada no aprofundamento de temáticas emergentes e inovadoras que apresentam lacunas de investigação científica, apesar de serem identificados dois estudos – de Mackey e Sisodia (2018) e Paro, Gerolamo e Caetano (2019) – sobre a relação integral e sistêmica dos construtos gestão humanizada e desempenho sustentável, cabe destacar, neste trabalho científico, a originalidade do presente estudo.

Somam-se a estas constatações – e conforme pesquisas realizadas nas bases científicas de dados SciELO e Google Acadêmico – demandas de estudos sobre gestão humanizada e desempenho sustentável organizacional quanto à dimensão ambiental e, principalmente, no que se refere à dimensão econômica; bem como a necessidade de desenvolvimento de estudos sobre os desempenhos social e ambiental – aliados ao desempenho financeiro – em cooperativas.

A originalidade do estudo é, portanto, evidenciada, pois ainda não foram publicados na íntegra, estudos nacionais de ordem empírica abordando diretamente a aplicação da gestão humanizada como estratégia integral e sistêmica de desempenho sustentável organizacional. Seu ineditismo também é destacado, uma vez que, até o momento, não foram evidenciados estudos sobre as relações da gestão humanizada com os indicadores de desempenho sustentável voltados para cada realidade organizacional e, portanto, para o cooperativismo e o cooperativismo de crédito. Assim, esta tese abre precedentes para maior investigação acadêmico-empírica acerca da gestão humanizada e das demais subtemáticas que a constituem.

Logo, buscando preencher as lacunas científicas do campo da gestão humanizada, é no âmbito de caráter integral, sistêmico, valorativo e de sustentabilidade que esta temática se configura na tese. Procurando, ainda, agregar aos estudos dos precursores Mackey e Sisodia (2018), que consideram a abordagem integral e sistêmica deste tema e sua contribuição para o desempenho e sustentabilidade das organizações em contexto mais amplo; este estudo busca otimizar tais inter-relações, lançando ao debate científico a atuação da gestão humanizada no

fortalecimento e no equilíbrio de cada uma das dimensões do desempenho sustentável – econômica, social e ambiental – com o diferencial de considerar, em suas análises empíricas, a realidade concreta de um perfil organizacional, neste caso, do cooperativismo de crédito.

Além de contemporânea, emergente, inovadora e original, a gestão humanizada é uma temática multidisciplinar e interdisciplinar – interligada ao contexto da complexidade, na medida em propõe uma reforma do pensamento, com base na religação de saberes (MORIN, 2018) – mediante a conversação de assuntos diversos, elementares a esta temática e referentes às áreas da saúde, educação, psicologia, administração, gestão e do desenvolvimento, sendo cientificamente relevante para acadêmicos, docentes e teóricos destas respectivas áreas.

A temática é, ainda, coerente com as demandas do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional – PPGDR, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí/RS. Programa o qual a pesquisadora integra e que tem por objetivo a geração de conhecimento e de produção científica a partir da pesquisa, visando à formação e ao aprimoramento de docentes e outros profissionais para o exercício de atividades de pesquisa, extensão, ensino, assessoria e consultoria, qualificados para atuação na área das Ciências Sociais Aplicadas, em organizações públicas, privadas e da sociedade civil, tendo a interdisciplinaridade como referência metodológica e como temática os diversos aspectos que envolvem planejamento, gestão e inovação, na perspectiva da sustentabilidade do desenvolvimento regional. Busca, ainda, a compreensão das dinâmicas de desenvolvimento por meio da reflexão crítica e da busca por alternativas de intervenção nos processos de desenvolvimento de territórios socialmente construídos; e participa de forma crítica e reflexiva no desenvolvimento regional, valorizando o exercício da cidadania, a promoção do bem comum e da qualidade de vida, com respeito à diversidade sociocultural dos territórios (UNIJUÍ, 2022).

Afinal, o desenvolvimento pode ser compreendido como um processo de mudança estrutural empreendido por uma sociedade organizada territorialmente, sustentado na potencialização dos recursos e ativos locais, com vistas à dinamização socioeconômica e à melhoria da qualidade de vida da população (DALLABRIDA; SIEDENBERG; FERNÁNDEZ, 2004). E se for compreendido que o sucesso de desenvolvimento dos lugares e dos territórios está amplamente associado à capacidade de criação de uma liderança regional com visão de futuro, criação de redes, promoção do empreendedorismo e envolvimento das populações na agenda regional (GAIO; GOUVEIA, 2007), tornam-se inevitáveis as contribuições da gestão humanizada no sentido de motivar e promover comportamentos orientados a tais finalidades.

Assim sendo, o desenvolvimento, como reconfiguração territorial, cada vez mais passa a ser entendido como a ampliação das capacidades humanas (SANTOS; PASE; MATOS,

2020). A partir daí, a existência de desenvolvimento em uma sociedade se configura quando as pessoas daquela localidade vivem mais, são mais instruídas, têm uma vida digna e participam mais da vida em comunidade, destacando o capital social como enfoque central neste cenário.

Deste modo, a gestão humanizada, enquanto temática central, inter-relacionada ao contexto do desempenho sustentável, tem em seus pressupostos a preocupação com os contextos internos e, também, externos das organizações, buscando contemplar seus *stakeholders*, assim como suas comunidades e territórios de atuação (MACKEY; SISODIA, 2018). Soma-se a isso o cooperativismo de crédito como objeto de estudo, reconhecido por sua representatividade e rentabilidade no contexto do desenvolvimento regional e territorial.

Considerando, ainda, que são tratados assuntos de interesse das áreas da gestão e da administração (gestão humanizada, desempenho e sustentabilidade), destaca-se a coerência da temática com a linha de pesquisa Gestão de Organizações e Dinâmicas de Mercado, do PPGDR da Unijuí. Esta linha aborda estudos sobre possibilidades do desenvolvimento a partir do território com ênfase na gestão das organizações e dinâmicas de mercado, destacando os arranjos e relacionamentos intra e interorganizacionais, a competitividade organizacional e territorial, as estratégias e processos de mudanças organizacionais e territoriais, as relações econômico-comerciais nacionais e internacionais, com enfoque na criação de valor para as organizações e regiões. Neste contexto, a linha Gestão de Organizações e Dinâmicas de Mercado abrange temas sobre gestão do conhecimento, inovação e empreendedorismo, gestão de sistemas organizacionais, processos decisórios e sistemas de apoio à decisão, negócios, economia, dinâmicas de mercado, relações internacionais e interinstitucionais, como também finanças, governança e responsabilidade social corporativa e territorial (UNIJUÍ, 2022).

São também evidenciadas as contribuições da temática do estudo para o Grupo de Pesquisa Competitividade e Gestão Estratégica para o Desenvolvimento – GPCOM, uma vez que este grupo – pertencente à linha de pesquisa Gestão de Organizações e Dinâmicas de Mercado – busca investigar as estratégias que determinam os níveis de competitividade das organizações regionais e suas relações com os processos de desenvolvimento (UNIJUÍ, 2022). Portanto, esta tese, que traz a investigação de um modelo estratégico de gestão em uma cooperativa de crédito da região noroeste do Rio Grande do Sul, permite contribuições ao grupo.

Reconhecidos, ainda, os vínculos estabelecidos entre os grupos de estudo da Unijuí e da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM/RS, cabe destacar as contribuições da gestão humanizada para o Grupo de Pesquisa em Comportamento Inovador, Estresse e Trabalho – GPCET, do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da UFSM. Este grupo busca contribuir para o conhecimento das temáticas pertinentes a essas áreas, em organizações

de diferentes segmentos e nos aspectos que interferem na vida daqueles que nelas trabalham (UFSM, 2022). Assim, permeando o bem-estar, a espiritualidade e o florescimento – físico, emocional, espiritual e intelectual – dos indivíduos no interior das organizações, a gestão humanizada pode contribuir com as dinâmicas de inovação organizacional, transformando comportamentos e minimizando conflitos e, portanto, o estresse nos ambientes de trabalho.

Por fim, a pesquisadora – que já tinha a humanização como temática de interesse e abordou este tópico em sua dissertação de mestrado – resolveu dar continuidade à temática da humanização, porém sob outra perspectiva. Enquanto no mestrado foi estudada a humanização e suas contribuições para o bem-estar físico, emocional e espiritual das pessoas na área da saúde; no doutorado, a humanização perpassa os achados científicos de atributo estritamente social e de agente de bem-estar nas dinâmicas internas organizacionais, projetando-se como estratégia integral e sistêmica de gestão, resultado, desempenho e sustentabilidade organizacional, voltada para outro segmento (cooperativismo de crédito) e para o território. Ou seja, o social continua sendo importante, mas traz consigo a conscientização do cuidado com o ecossistema e a lucratividade como consequência deste modelo valorativo de gestão, reafirmando a missão cooperativista de gerar renda e qualidade de vida para a população.

Assim, este estudo apresenta contribuições teórico-conceituais quanto a abordagens sobre gestão humanizada, desempenho e sustentabilidade, especificamente nos contextos do cooperativismo e cooperativismo de crédito, direcionando a relevância deste trabalho para acadêmicos, docentes e teóricos das áreas da gestão, do desenvolvimento e do cooperativismo.

O estudo também apresenta suas contribuições práticas e gerenciais, ao considerar as inter-relações e contribuições das abordagens estudadas face aos atores e processos de desenvolvimento organizacional e territorial, no contexto de um paradigma que veio para ressignificar e para transformar modelos de gestão em prol de algo maior e mais significativo.

Deste modo, este trabalho de investigação científica vem a ser relevante para o desenvolvimento e para o bem-estar de gestores, colaboradores, associados e demais segmentos envolvidos nas dinâmicas dos locais analisados e em seus entornos, bem como nos demais contextos do cooperativismo de crédito e do cenário cooperativista como um todo. A partir desta perspectiva, o estudo busca contribuir com o desenvolvimento das cooperativas de crédito e dos outros ramos de cooperativas, podendo ainda ser útil para gestores e demais segmentos atuantes em outros perfis de organização e seus contextos, contribuindo também com o desenvolvimento da sociedade, em nível local, regional e em um contexto maior de atuação.

Constata-se, por fim, a viabilidade financeira para a concretização deste estudo, mediante concessão de bolsa à pesquisadora, pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal

de Nível Superior – Capes, durante todo o período de realização do doutorado; e a viabilidade prática para aplicação da pesquisa, por meio da utilização dos recursos *online* disponíveis, uma vez que as coletas de dados foram realizadas no período de auge da pandemia da Covid-19.

### 1.5 ESTRUTURA METODOLÓGICA DA TESE

Esta tese está estruturada conforme parâmetro estabelecido no Art. 69, II, § 1º do Regimento do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional da Unijuí, o qual prevê que a tese de doutorado poderá ser registrada no formato composto por artigos. Deste modo, além do capítulo introdutório, esta tese é formada por quatro estudos, cada um em formato de artigo, além das considerações finais, demais referências utilizadas para embasamento da tese e seus apêndices – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), roteiro de entrevista com gestores, e modelos dos questionários aplicados a colaboradores e associados – e anexos – carta de autorização para pesquisa, parecer consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) e registro da publicação do primeiro artigo da tese em periódico.

Ressalta-se, ainda, que o projeto estrutural desenvolvido para esta tese seguiu os procedimentos estabelecidos pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep), sendo submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí, de acordo com as Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisas Envolvendo Seres Humanos, segundo a Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) nº 510/2016, sob Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) nº 31434620.7.0000.5350 e Parecer nº 4.098.204/2020 (Anexo B).

Metodologicamente, esta tese norteia-se pelo pragmatismo, corrente filosófica criada, no fim do século XIX, pelo filósofo Charles Sanders Peirce (1839-1914), pelo psicólogo William James (1842-1910) e pelo jurista Oliver Wendell Holmes Jr. (1841-1935), todos norte-americanos, com destaque, ainda, para o filósofo e pedagogo norte-americano John Dewey (1859-1952) e o filósofo germano-britânico Ferdinand Canning Scott Schiller (1964-1937).

No pragmatismo, a validade de uma doutrina é determinada pelo conjunto dos desdobramentos e seu bom êxito prático. Deste modo, o pragmatismo consiste em concentrar a atenção no problema de pesquisa, utilizando abordagens pluralísticas, baseando a investigação na suposição de que a coleta de diversos tipos de dados proporciona melhor entendimento do problema (CRESWELL; CRESWELL, 2021). Sendo assim, o pragmatismo volta-se para a relevância de múltiplos métodos, diferentes concepções e suposições, assim como para as diferentes formas de coleta e de análise dos dados, conforme informações no Quadro 4.



Quadro 4 – Pragmatismo: categorias de análise e seus elementos constitutivos

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Elementos Constitutivos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Produção do Conhecimento</b>	Concepção do Conhecimento	Conhecimento é pesquisa. Não é intuição, nem aceitação acrítica das percepções do senso comum. Não é síntese <i>a priori</i> . Sua obtenção se dá em três momentos que constituem as características do fenômeno: domínio do sentir (presença possível do fato); o fato bruto; o aspecto inteligível da realidade.
	Percepção Imediata da Realidade	Dá-se pelo estado de crença, que são hábitos que determinam as ações.
	Concepção da Realidade Social	A realidade social baseia-se em crenças sociais, as quais são fixadas de quatro formas. Pela tenacidade (segurança na aparência e recusa de enfrentamento). Pela autoridade (imposição da concordância ou crenças organizadas). Pelo apriorismo (proposições que estariam de acordo com a razão). Pela ciência (validade da crença).
	Cognoscibilidade do Mundo	O mundo é conhecido pelas crenças do senso comum que devem ser destruídas pela crença científica, a qual é sempre falível, pois a hipótese científica está sempre <i>in prova</i> .
<b>Método de Investigação</b>	Método de Produção e Análise	A pesquisa se inicia pela irritação causada pela dúvida até a fixação da crença. O método utilizado é o da abdução (a explicação do fato problemático depende de uma hipótese ou conjectura da qual se deduz consequências, as quais devem ser verificadas experimentalmente).
	Objetivo do Método	Estabelecer um novo estado de crença cientificamente válido, ainda que não definitivo.
	Relação entre Pensamento e Realidade	As crenças são normas de ação possível. Os efeitos da realidade têm consequências práticas concebíveis e a concepção destes efeitos é toda a concepção da realidade.
	Relação entre Essência e Aparência dos Fenômenos	Empirista que insiste no controle possível e contínuo dos conhecimentos que não são experiências autoevidentes nem proposições absolutas, mas ideias submetidas ao controle nunca definitivo de suas consequências práticas.
	Relação entre Sujeito/Consciência e Objeto/Matéria	Nada que não resulte do experimento pode ter qualquer reflexo sobre a conduta dos sujeitos. O sujeito deve definir acuradamente os fenômenos experimentais para uma definição completa do conceito e nele não há absolutamente nada mais.
	Relação entre Objetividade e Subjetividade no Trato do Fenômeno	Um conceito se reduz aos seus efeitos experimentais concebíveis, os quais se reduzem a ações possíveis (objetividade), sendo que as ações se referem ao que atinge os sentidos (a subjetividade)
<b>Técnicas de Pesquisa</b>	Principais Tipos de Estudo	Estudo de casos que possam ser verificados, que tenham capacidade de ser operados. Empirismo como método.
	Principais Técnicas de Coleta, Tratamento e Análise de Dados da Realidade	Todas as técnicas que permitam alcançar a clareza das ideias sobre o objeto (da hipótese), ou seja, a concepção do objeto que tenha significado positivo (consequências) e que possa ser resumida em esquemas conceituais (verificação).
	Critérios de Demarcação do Campo Empírico	O caráter social de todo aspecto da experiência humana.

Fonte: Faria (2012).

Portanto, no pragmatismo, os pesquisadores têm liberdade de escolha quanto aos métodos, técnicas e procedimentos de pesquisa que melhor se ajustam às suas necessidades e propósitos; não veem o mundo como uma unidade absoluta, utilizando várias abordagens para coletar e analisar dados; olham para o que e como pesquisar, baseados nas consequências pretendidas, ou seja, aonde querem chegar, sendo necessário estabelecer um propósito ou uma base lógica para a combinação dos dados; concordam que a pesquisa sempre ocorre em contextos sociais, históricos e políticos, entre outros; e acreditam em um mundo externo, independente da mente e daquele alojado na mente (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

Ainda, o pragmatismo surge especialmente das ações, situações e consequências; compromete-se com a incerteza e transitoriedade, ao passo que a construção do conhecimento científico é possível; e enfatiza o problema de pesquisa e todas as abordagens disponíveis para compreendê-lo, sendo que a principal relevância não está no tipo de método adotado, mas no potencial do método para responder ao problema de pesquisa para alcance dos resultados.

Referente à sua natureza, esta tese constitui-se como uma pesquisa social, pois tem como campo de investigação a realidade social, envolvendo aspectos relativos ao ser em seus múltiplos relacionamentos com outros seres e instituições sociais (GIL, 2021). Ainda, como contribuição científica, busca inventar e ratificar o caminho científico, abandonando certas vias, encaminhando-se para certas direções privilegiadas, aceitando critérios da historicidade e considerando que qualquer conhecimento é aproximado e construído (MINAYO, 2021).

Quanto à finalidade, a tese é aplicada, pois tem interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos, com aplicação imediata em uma realidade circunstancial (GIL, 2021). Buscando responder o problema de pesquisa, com o objetivo de compreender como a gestão humanizada contribui para o desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, a tese vem a ser de aplicabilidade para o meio acadêmico e científico, e para gestores, colaboradores, associados e demais segmentos dos contextos e dinâmicas internas e externas do cooperativismo de crédito e do cenário cooperativista como um todo.

No que se refere ao nível da investigação, a tese percorre os caminhos exploratório e descritivo. No nível exploratório, tem como principal objetivo prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador (MALHOTRA, 2019), além de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, e proporcionar uma visão geral aproximada sobre determinado fato, pois o tema escolhido é pouco explorado (GIL, 2021). Neste caso, a investigação será realizada em campo com pouco conhecimento acumulado e sistematizado, a gestão humanizada, considerando ainda suas relações com o desempenho sustentável, em níveis organizacional e territorial, direcionando o estudo ao cooperativismo de crédito e seu entorno.

A tese é, ainda, descritiva, sendo marcada por um enunciado claro do problema e necessidades detalhadas de informações (MALHOTRA, 2019), com foco na descrição de características de determinado fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis e a natureza destas relações (GIL, 2021). Deste modo, a tese centra-se na descrição das contribuições e impactos dos pilares da gestão humanizada para as dimensões do desempenho sustentável, face às estratégias e práticas implementadas em unidades de atuação de uma cooperativa de crédito.

Buscando apresentar visões diversas e complementares da mesma realidade, utilizou-se pesquisa de métodos mistos. Tal pesquisa combina abordagens qualitativa e quantitativa, de modo que a força geral aplicada em um estudo seja maior que as forças isoladas da pesquisa, desenvolvendo uma visão detalhada do significado de um fenômeno/conceito, generalizando resultados para uma população por meio de uma amostra (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

Para fins de aprofundamento da temática abordada, primeiramente foi apresentado o Estudo 1, intitulado “Gestão Humanizada e Abordagens Conceituais a Partir de um Estudo Bibliométrico: Contribuições para Organizações e Territórios” e publicado na Revista Desenvolvimento Regional em Debate – DRd, ISSN 2237-9029, v. 11, n. 7, 2021 (Anexo C).

De abordagem quantitativa, o estudo teve como objetivo identificar as principais abordagens teóricas referentes às pesquisas acadêmico-científicas desenvolvidas e publicadas no campo da gestão humanizada, utilizando como método central o estudo bibliométrico, sendo contemplados estudos antecedentes sobre o tema. A amostra retornou com 102 artigos do ano da primeira publicação (1976) ao ano mais recente, com base no período de coleta dos dados (2019), dos quais 43 artigos integraram os fatores do estudo. A seleção da amostra foi realizada pelas palavras-chave "humanized managem\*") na base de dados *Web of Science*. A busca foi refinada utilizando as categorias “*management*”, “*business*”, “*economics*” e “*business finance*”. Os resultados foram analisados por análise de citações, cocorrência, cocitação, análise fatorial exploratória e rede de cocitação, com suporte dos *softwares* Bibexcel, *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS, Ucinet – além da análise de conteúdo por categorias.

Para maiores constatações e subsídios da relevância e aplicabilidade da temática proposta, os Estudos 2, 3 e 4 tiveram como método central de pesquisa o estudo de caso. Este método consiste em uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, evento, atividade, processo ou um ou mais indivíduos (YIN, 2015). O estudo de caso considerou a análise de pontos de atuação – sede regional e as cinco agências mais representativas – da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, com foco no Rio Grande do Sul. Este objeto foi definido por sua representatividade e consolidação neste estado e uma vez que o Sicredi é um sistema que se destaca no cooperativismo e no cooperativismo

de crédito por, *a priori*, preocupar-se com a implementação e desenvolvimento de estratégias e de ações humanizadoras e sustentáveis, em âmbito interno e em suas comunidades de atuação.

Partindo da proposição de que a gestão humanizada contribui para o desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, o Estudo 2 – “Gestão Humanizada como Estratégia de Desempenho Sustentável para o Cooperativismo de Crédito: Perspectiva dos Gestores” – teve como objetivo avaliar como ocorre a atuação integral e sistêmica da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, pelas percepções dos gestores neste cenário. Por meio de abordagem qualitativa, foram utilizados pesquisa bibliográfica em livros e em artigos sobre as temáticas abordadas, pesquisa documental em relatórios cooperativistas, do Sicredi e da cooperativa, e estudo de caso na cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, mediante entrevistas realizadas individualmente e *online* a 34 gestores das seis unidades da cooperativa. Os dados foram analisados e interpretados por análise de conteúdo por categorias.

Com base na hipótese de que a gestão humanizada tem um impacto positivo e significativo no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, o Estudo 3 – “Impacto da Gestão Humanizada no Desempenho Sustentável do Cooperativismo de Crédito: Perspectiva dos Colaboradores” – de abordagem quantitativa, teve como objetivo investigar o impacto da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, pelas percepções dos colaboradores atuantes neste cenário. Utilizou-se como métodos pesquisa bibliográfica, pesquisa documental em relatório da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG e estudo de caso nas seis unidades mais representativas da cooperativa, mediante levantamento de campo *survey*, com aplicação de questionários semiestruturados, direcionados via *link*, por *e-mail* e *WhatsApp*, resultando em uma amostra de 69 colaboradores participantes do estudo. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, com suporte do Excel; modelagem de equações estruturais, com suporte do *software* SmartPLS; e mediante análise de conteúdo por categorias.

Por fim, o Estudo 4 – “Impacto da Gestão Humanizada no Desempenho Sustentável do Cooperativismo de Crédito: Perspectiva dos Associados” – seguiu a mesma hipótese e perfil de pesquisa do Estudo 3. Contudo, seu objetivo foi pesquisar o impacto da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, pelas percepções dos associados neste cenário. Assim, fazendo uso dos mesmos métodos e procedimentos de coleta e análise dos dados do estudo anterior, os questionários aplicados neste estudo foram encaminhados via *link*, pelo sistema interno da cooperativa, resultando em uma amostra final de 110 associados atuantes nas cinco agências mais representativas da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG.

Para sistematizar a estrutura metodológica da tese e seus estudos, a Tabela 1 apresenta uma Matriz Metodológica de Amarração – MMA, com base em Costa, Ramos e Pedron (2019).

Tabela 1 – Matriz Metodológica de Amarração – MMA

QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA						
Como a gestão humanizada contribui para o desempenho sustentável do cooperativismo de crédito?						
OBJETIVO GERAL						
Compreender como a gestão humanizada contribui para o desempenho sustentável do cooperativismo de crédito.						
Objetivos Específicos	Estudos	Hipóteses e/ou Proposições	Métodos	Contexto de Análise e Sujeitos da Pesquisa	Procedimentos de Coleta de Dados	Procedimentos de Análise de Dados
Identificar as principais abordagens teóricas referentes às pesquisas acadêmico-científicas desenvolvidas e publicadas no campo da gestão humanizada.	<b>Estudo 1</b> Gestão Humanizada e Abordagens Conceituais a Partir de um Estudo Bibliométrico: Contribuições para Organizações e Territórios	Não aplicável.	Pesquisa bibliográfica. Estudo bibliométrico.	O contexto de análise corresponde aos estudos antecedentes da Gestão Humanizada. A amostra retornou com 102 artigos do ano da primeira publicação até o mais recente, com base no ano de coleta dos dados, dos quais 43 artigos compõem os fatores do estudo.	A seleção da amostra foi realizada pelas palavras-chave "humanized managemem*") na base de dados <i>Web of Science</i> . A busca foi refinada utilizando as categorias "management", "business", "economics" e "business finance", resultando em 102 artigos, de 1976 a 2019.	Análise de citações, coocorrência, cocitação, análise fatorial exploratória e rede de cocitação (Bibexcel, SPSS, Ucinet). Análise de conteúdo por categorias.
Avaliar como ocorre a atuação integral e sistêmica da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, pelas percepções dos gestores atuantes neste cenário.	<b>Estudo 2</b> Gestão Humanizada como Estratégia de Desempenho Sustentável para o Cooperativismo de Crédito: Perspectiva dos Gestores	P <sub>1</sub> : A gestão humanizada contribui para o desempenho sustentável do cooperativismo de crédito.	Pesquisa bibliográfica. Pesquisa documental. Estudo de caso único/embutido. Entrevistas.	Os sujeitos da pesquisa foram 34 gestores das seis unidades mais representativas da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, no Rio Grande do Sul.	Pesquisa bibliográfica em livros e artigos. Pesquisa documental em relatórios cooperativistas, do Sicredi e da cooperativa. Entrevistas semiestruturadas, individuais ( <i>Google Meet</i> , <i>Teams</i> , <i>WhatsApp</i> e ligação).	Análise de conteúdo por categorias.
Investigar o impacto da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, pelas percepções dos colaboradores atuantes neste cenário.	<b>Estudo 3</b> Impacto da Gestão Humanizada no Desempenho Sustentável do Cooperativismo de Crédito: Perspectiva dos Colaboradores	H <sub>1</sub> : A gestão humanizada tem um impacto positivo e significativo no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito.	Pesquisa bibliográfica. Pesquisa documental. Estudo de caso único/embutido. Levantamento de campo <i>survey</i> – questionários.	Os sujeitos da pesquisa foram 69 colaboradores das seis unidades mais representativas da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, no Rio Grande do Sul.	Pesquisa bibliográfica em livros e artigos. Pesquisa documental em relatório da cooperativa. Questionários semiestruturados, direcionados ( <i>link</i> por e-mail e <i>WhatsApp</i> ).	Estatística descritiva (Excel). Modelagem de equações estruturais (SmartPLS). Análise de conteúdo por categorias.
Pesquisar o impacto da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, pelas percepções dos associados atuantes neste cenário.	<b>Estudo 4</b> Impacto da Gestão Humanizada no Desempenho Sustentável do Cooperativismo de Crédito: Perspectiva dos Associados	H <sub>1</sub> : A gestão humanizada tem um impacto positivo e significativo no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito.	Pesquisa bibliográfica. Pesquisa documental. Estudo de caso único/embutido. Levantamento de campo <i>survey</i> – questionários.	Os sujeitos da pesquisa foram 110 associados (pessoa física e jurídica) das cinco agências mais representativas da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, no Rio Grande do Sul.	Pesquisa bibliográfica em livros e artigos. Pesquisa documental em relatório da cooperativa. Questionários semiestruturados, direcionados ( <i>link</i> por sistema da cooperativa).	Estatística descritiva (Excel). Modelagem de equações estruturais (SmartPLS). Análise de conteúdo por categorias.

Fonte: Adaptada de Costa, Ramos e Pedron (2019).

Para permitir uma conversação entre múltiplas perspectivas, esta tese utilizou a técnica de triangulação. Existente desde o início da década de 1990, a triangulação corresponde ao uso de múltiplos métodos para a investigação de um mesmo fenômeno, em que diferentes fontes de informação ajudam a confirmar ou melhorar a precisão do resultado de uma pesquisa, fornecendo uma visão mais completa do fenômeno estudado (TEIXEIRA; NASCIMENTO; CARRIERI, 2012). É, ainda, um meio para a busca de convergência, de integração e de conexão entre os dados qualitativos e quantitativos de um estudo (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

Considerando tais pressupostos, mediante a construção de conhecimentos e significados pelo pesquisador e sujeitos da pesquisa, o estudo propôs ir além da realidade apresentada, buscando investigar e permitir uma conversação entre múltiplas perspectivas, além de propor novos caminhos para a temática estudada e para as situações que iam se apresentando.

Os sujeitos dos estudos contemplam a triangulação de fontes de evidências da tese. Neste caso, tornou-se fundamental a abordagem de *multistakeholders* utilizada, que inseriu os gestores, colaboradores e associados da cooperativa analisada no centro dos debates científicos acerca da temática abordada. De vinculação significativa com o fenômeno investigado, tais sujeitos corresponderam às pessoas envolvidas com a rotina, com processos e com serviços dos pontos de atuação da cooperativa analisada, contribuindo com conhecimentos, percepções e atuações acerca das temáticas da gestão humanizada e do desempenho sustentável como estratégias para o desenvolvimento do cooperativismo de crédito, inclusive, em nível territorial.

Por sua vez, a natureza diversa dos métodos utilizados nos estudos, configura a triangulação de técnicas de dados da tese. Neste caso, são evidenciadas coletas de dados secundários – fatos que o pesquisador pode conseguir com outras fontes e acervos já existentes (MINAYO, 2021), por meio das pesquisas bibliográfica, documental e do estudo bibliométrico, utilizados para contextualização e aprofundamento das temáticas abordadas e do objeto do estudo – e de dados primários – produzidos pelo pesquisador e sua interação com os sujeitos da pesquisa (MINAYO, 2021), mediante entrevistas e questionários aplicados nos estudos de caso.

Cabe destacar, ainda, que as triangulações de técnicas e de fontes de dados aqui relatadas atuam internamente em cada estudo realizado nesta tese e em cada unidade de análise do objeto do estudo, ao passo que estas mesmas triangulações percorrem contextos mais amplos do estudo, considerando a análise sistêmica das inter-relações entre os quatro estudos aqui referenciados e todas as seis unidades da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG consideradas.

Por fim, como aspecto que norteia toda esta tese, para alcançar seu objetivo geral – compreender como a gestão humanizada contribui para o desempenho sustentável do

cooperativismo de crédito – aliando teoria e prática, todo o seu processo de coleta e de análise e interpretação dos dados considera a triangulação dos construtos teóricos abordados.

Assim, os construtos teóricos desta tese incluem a gestão humanizada e seus princípios reafirmados pelo movimento Capitalismo Consciente, consolidado por Mackey e Sisodia (2018); e o desempenho sustentável, com base nas três dimensões da sustentabilidade de Elkington (1994), combinadas com indicadores de desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, fundamentados principalmente em Bressan *et al.* (2010), Oliveira Júnior (1996) e Allet e Hudon (2015) – uma vez que, na literatura, são estes autores que contemplam, de maneira mais abrangente, os indicadores de desempenho econômico, social e ambiental no cooperativismo. Tais construtos permeados pelo cooperativismo e sua relevância para o desenvolvimento regional a partir dos princípios cooperativistas preconizados pela ACI (1995).

Estas inter-relações têm, portanto, a finalidade de constatar em que pontos e até que pontos os princípios e estratégias da gestão humanizada influenciam, contribuem e são aplicados nas práticas e nos resultados de desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, com base nos princípios cooperativistas e nos indicadores de desempenho deste ramo.

## 2 ESTUDO 1: GESTÃO HUMANIZADA E ABORDAGENS CONCEITUAIS A PARTIR DE UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO: CONTRIBUIÇÕES PARA ORGANIZAÇÕES E TERRITÓRIOS <sup>9</sup>

### RESUMO

No cenário de gestão estratégica, aliada aos processos de inovação nas organizações, desenvolver o potencial humano e construir organizações humanizadas é um diferencial de sustentabilidade valorativa para organizações que pretendem destacar-se e contribuir com o mercado e a sociedade. Neste contexto, a gestão humanizada tem tido cada vez mais destaque nos estudos e práticas cotidianas organizacionais e territoriais. Com base nestes aspectos, este estudo tem o objetivo de identificar as principais abordagens teóricas e conceituais do campo da gestão humanizada. Para tanto, mediante pesquisa de abordagem quantitativa e descritiva, foi realizado estudo bibliométrico sobre este campo, em periódicos internacionais com alto fator de impacto, na base de dados *Web of Science*, no período de 1976 a 2019, utilizando as técnicas de citação, coocorrência, cocitação, análise fatorial exploratória e análise de conteúdo. Os dados coletados evidenciaram quatro abordagens teóricas sobre gestão humanizada: cultura ética organizacional, capital social, comportamento moral e antropomorfismo. Os resultados confirmam a inter-relação da gestão humanizada com as quatro abordagens elucidadas e a relevância da gestão humanizada nos estudos organizacionais e territoriais, com destaque para tais abordagens. Esse estudo, que se constitui na primeira análise bibliométrica sobre gestão humanizada, contribui para ampliar o entendimento dos marcos científicos que permeiam a gestão humanizada, possibilitando desenvolver futuros estudos nesse campo, com base nas lacunas conceituais e empíricas identificadas.

**Palavras-chave:** Gestão Humanizada. Estudos Organizacionais e Territoriais. Bibliometria.

### 1 INTRODUÇÃO

Diante do cenário de constantes transformações que envolvem as dinâmicas territoriais de desenvolvimento e em uma economia onde a inovação é elemento essencial de sustentabilidade (BAUER, 1999; TIDD; BESSANT, 2015), estratégias diferenciadas surgem como alternativas para melhorar os contextos e articulações entre os atores e as dinâmicas, de modo a construir vantagens sustentáveis para as organizações e seus territórios e comunidades.

Desta forma, a governança territorial – definida como o conjunto de iniciativas ou ações que expressam a capacidade de uma sociedade organizada territorialmente para gerir os assuntos públicos a partir do envolvimento conjunto e cooperativo dos atores sociais, econômicos e institucionais – incluem práticas que podem incidir sobre: 1) a definição de uma estratégia de desenvolvimento territorial e a implementação de condições para sua a gestão, 2) a construção de consensos mínimos, pela instauração de diferentes formas de concertação social

---

<sup>9</sup> Artigo publicado na Revista Desenvolvimento Regional em Debate – DRd, ISSN 2237-9029, v. 11, n. 7, 2021.



como ação coletiva, e 3) a construção de uma visão prospectiva (DALLABRIDA, 2011).

Trata-se de atuações voltadas a uma governança colaborativa (BARTZ; TURCATO; BAGGIO, 2019) até modelos de gestão que vêm para agregar a esta conjuntura. Tem-se, a partir deste contexto, a gestão humanizada como alternativa emergente do paradigma da complexidade, enquanto temática consistente para os estudos organizacionais e como ferramenta estratégica valorativa para o alcance da sustentabilidade das empresas e territórios.

Deste modo, neste cenário de gestão estratégica, aliada aos processos de inovação que ocorrem nas organizações, desenvolver o potencial humano e construir organizações humanizadas é um diferencial de sustentabilidade valorativa para organizações que pretendem destacar-se e contribuir com o mercado e a sociedade, projetando a construção integral do homem pela sociedade, e a construção desta pelo homem (VERGARA; BRANCO, 2001).

Em outras palavras, a gestão humanizada potencializa uma ligação sinérgica com o desenvolvimento social, cultural, político, ambiental e econômico territorial. Pois, ao mesmo tempo em que utiliza como estratégia as vantagens valorativas e sustentáveis das organizações e demais *stakeholders*, otimiza os recursos, favorecendo a extensão dos atributos e identidades das instituições e localidades, promovendo novas e múltiplas potencialidades no território.

Considerando, portanto, a relevância da gestão humanizada para estudos e dinâmicas internas e externas organizacionais, a pertinência de compreender mais a fundo as implicações teóricas, empíricas e metodológicas que norteiam esta temática, a composição deste construto e as relações entre suas abordagens, assim como a importância de pesquisar e identificar lacunas científicas sobre gestão humanizada, a pergunta que norteia este estudo é: quais as principais bases teóricas desenvolvidas até o momento, a respeito da temática da gestão humanizada?

Desta forma, mediante a realização de um estudo bibliométrico, a partir da utilização das técnicas de citação, coocorrência, cocitação e análise fatorial exploratória, esta pesquisa teve como objetivo identificar quais são as principais abordagens teóricas referentes às pesquisas acadêmico-científicas, desenvolvidas e publicadas no campo da gestão humanizada.

Para tanto, foram coletados dados no banco de dados da *Web of Science*, disponíveis nas subáreas “*management*”, “*business*”, “*economics*” e “*business finance*”, de periódicos científicos que abordam a gestão humanizada e que citaram em seu título, resumo ou palavras-chave, as palavras “*humanized management*”). A amostra total retornou com 102 artigos, dos quais 43 constituem a análise fatorial exploratória (AFE) e compõem os fatores do estudo.

A partir dos dados coletados e das análises, o estudo permitiu concluir que as principais abordagens de cunho científico no campo da gestão humanizada estão relacionadas à cultura

ética organizacional, ao capital social, ao comportamento moral e ao antropomorfismo, confirmando a relevância da gestão humanizada nos estudos organizacionais e territoriais, mediante tais abordagens. O estudo possibilita, ainda, relevantes contribuições científicas, de ordem teórica e prática, para o campo da gestão humanizada, permitindo aprofundar o conhecimento e evidenciar possibilidades futuras de investigação científica sobre esta temática.

Deste modo, este estudo está organizado em sete seções, a contar desta introdução. Na sequência, e para um melhor entendimento do tema do estudo, é apresentada uma breve análise contextual da gestão humanizada. A metodologia é apresentada na seção três, mediante o esclarecimento e explicação de todos os métodos e procedimentos de coleta, análise e interpretação dos dados. A seção quatro aborda os resultados, com destaque para as técnicas de citação, coocorrência, cocitação, análise fatorial exploratória e as quatro abordagens teóricas originadas desta análise. A seção cinco destaca a discussão dos resultados, evidenciando as implicações científicas das abordagens de gestão humanizada para os estudos organizacionais. Por fim, são tecidas as considerações finais, seguidas das referências utilizadas no estudo.

## **2 GESTÃO HUMANIZADA: UMA ANÁLISE CONTEXTUAL**

Diante da conjuntura capitalista, dinâmica e instável, a competitividade se constitui permanentemente como atributo no ambiente mercadológico. Com base nesta realidade, mudanças e adaptações estratégicas fazem parte dos desafios e do cotidiano das organizações, de modo a garantir vantagens sustentáveis para as mais variadas organizações, procurando contemplar todos os seus *stakeholders* e ambientes de atuação (WHITTINGTON, 2002).

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

Neste cenário de competitividade, de constantes transformações que envolvem as dinâmicas territoriais de desenvolvimento e em uma economia onde a inovação é o elemento essencial de competitividade (BAUER, 1999; TIDD; BESSANT, 2015), estratégias surgem como alternativas para transformar os contextos, as articulações e os processos, a fim de construir e de implementar vantagens sustentáveis para as organizações e para os territórios, refletidas por meio de mudanças efetivas aplicadas nos modelos de governança corporativa.

Uma vez que a governança corporativa é definida como o conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho das empresas ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas, facilitando o acesso às informações e ao capital, e melhorando os modelos de gestão (OLIVEIRA, 2015); no centro da competitividade, as organizações precisam se reinventar continuamente, em busca de estratégias, bem como de modelos eficazes de gestão.

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

Isso significa que as organizações mais bem sucedidas do mundo contemporâneo são não apenas entendem como criar a coesão interna mediante valores e alinhamento da missão, mas são estruturalmente ágeis o suficiente para se adaptarem às necessidades e constantes mudanças que a sociedade e mercado apresentam, trabalhando com estruturas livres de formato e flexíveis, que criem altos níveis de engajamento e empoderem as pessoas para dedicar sua energia na inovação e renovação contínuas (BARRETT, 2017). E a gestão humanizada constitui-se como ferramenta de otimização e de melhoria destes processos de governança.

A gestão humanizada tem seus elementos originados em teorias da administração e da psicologia comportamental, porém, sua base constitui-se de fatores observados no cotidiano das organizações, quanto às relações interpessoais, ação da liderança gestora, formação de equipes e comprometimento de todos os envolvidos nos processos internos e externos organizacionais, voltados para a busca por melhores resultados e pelo bem comum (FRANÇA, 2019).

Contudo, muito mais do que um redirecionamento estratégico, exige-se das organizações uma (r)evolução paradigmática (TRACTENBERG, 1999). Assim sendo, posterior à visão mecanicista e econômica de mundo e meio útil para a compreensão e aplicação dos processos de inovação e autorenovação, o paradigma da complexidade surge como reconhecimento da incompletude e incerteza da realidade, bem como das múltiplas conexões estabelecidas entre seus componentes locais e globais; na qual a realidade é, essencialmente, definida pela qualidade e pela produtividade dos relacionamentos e de seus processos, perante um procedimento coletivo de significado compartilhado e de consenso (TÔRRES, 2005).

Superando, portanto, o modelo mecanicista que trata as empresas como máquinas e os humanos como recursos e peças da engrenagem, deve-se, a partir do paradigma da complexidade, procurar entendê-las como organismos vivos, pelos quais as pessoas e suas

percepções e inter-relações constituem-se como células vitais para o desenvolvimento organizacional e da sociedade. Wheatley (1999, p. 52-53) corrobora tal afirmação:

O poder, nas organizações, é a capacidade gerada pelos relacionamentos. Como poder é energia, este precisa fluir pelas organizações; não pode ficar confinado a funções ou níveis. O que confere ao poder a sua carga, positiva ou negativa, é a qualidade dos relacionamentos. Pessoas que se relacionam com base na coerção ou na desconsideração pelas outras pessoas criam energia negativa. Os que são receptivos aos outros e os veem em toda a sua plenitude criam energia positiva. Logo, o bom relacionamento nas organizações é a fonte mais abundante de poder de que dispomos.

Paralelo a isto, considerando os serviços um imperativo competitivo e as empresas prestadoras de serviço como espaços em que o contato interpessoal está no centro das influências e decisões dos clientes, investir na qualidade da prestação de serviços por meio da gestão humanizada torna-se indispensável. Referente aos elementos mercadológicos que caracterizam os serviços – pessoas, evidências físicas e processos (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2018) – a maioria dos estudos sobre gestão humanizada é direcionada ao elemento “pessoas”, com enfoque na gestão de pessoas e no clima organizacional, o que também acaba repercutindo em ações voltadas para as evidências físicas e para os processos organizacionais.

Afinal, estudos na área de gestão de pessoas indicam que o capital intelectual (humano, estrutural e relacional) gera valor agregado exponencial para as organizações, principalmente para empresas prestadoras de serviço (FRANÇA, 2019). Isto é, quanto mais estreito for o vínculo entre a estratégia empresarial e os processos focados nas pessoas, maior será a sustentabilidade e mais eficaz se tornará a empresa (DÖHLER, 2020; GOMES, 2014).

Além disso, se as organizações são organismos vivos, é preciso cuidar da sua saúde, buscando seu pleno funcionamento (LEITE, 2020). E considerando as pessoas como o maior diferencial em uma empresa, na medida em que contribuem para seu crescimento e sustentabilidade, é relevante que os modelos de gestão sejam estrategicamente direcionados para a administração das evidências humanas dos serviços, sendo fundamental a implementação de ações que possibilitem a criação de espaços coletivos mais humanizados e relações interpessoais saudáveis. Ainda, de acordo com relatos de França (2019, p. 33):

Pesquisas recentes na área de gestão apontam que o desenvolvimento de lideranças fundamentadas em processos de humanização tem impactado positivamente nos resultados e no crescimento das organizações. Para isso, faz-se necessário aprofundar práticas (de liderança e gestão) que priorizem as inter-relações pessoais no ambiente corporativo e que, por conseguinte, revelem o cuidado para com as pessoas, potencializando resultados positivos em toda a dinâmica da empresa.

Neste contexto, na essência da gestão humanizada, estão os valores essenciais da condição humana. Conjunto de tudo o que move uma pessoa ou organização, os valores formam a base das virtudes humanas, fundamentais para a promoção do bem-estar emocional, espiritual e, conseqüentemente, do bem-estar físico e intelectual das pessoas, contribuindo para o alcance de propósitos e resultados (SOUZA, 2017). Tanto que, conforme estudos realizados recentemente, organizações orientadas por bases valorativas, em longo prazo, prosperam mais em relação àquelas que só estão focadas no retorno financeiro a curto prazo (FRANÇA, 2019).

Assim, o exercício da gestão organizacional implica mais do que gerenciar dados, resultados e aprender porquê. Implica em uma ressignificação dos processos, fundamentados numa tríade organizacional (sujeito-organização-resultados) que atrela o comprometimento de todos os indivíduos como copartícipes desses processos, aos quais possam dar respostas pessoais, institucionais, bem como assumir responsabilidades em face da promoção da vida (sua e de seus pares), da organização e do mundo do qual fazem parte (LEITE, 2020).

Face a estas transformações, um dos maiores desafios dos gestores está em tratar com pessoas de forma mais humanizada, possibilitando seu bem-estar, gerando, ao mesmo tempo, resultados eficazes em favor da organização e do bem comum (FRANÇA, 2019), mediante processos relacionados com ambiente organizacional, administração estratégica, *stakeholders*, responsabilidade social, espiritualidade pessoal e, também, da organização (DIAS, 2004).

Neste âmbito, o clima organizacional pode contribuir para até um terço dos resultados financeiros (LEITE, 2020), destacando inspiração e ciência, criatividade e emoção, saúde e bem-estar, liderança interativa e acessível, mudança organizacional, responsabilidade social e harmonização de valores materiais (financeiros) e não materiais (sociais, ecológicos e espirituais) como pilares da espiritualidade corporativa (MORAES, 2017; SOUZA, 2017).

Por sua vez, permeando estes aspectos, cabe destacar a relevância da inteligência emocional, assim como os cinco fatores que devem ser levados em consideração na gestão de pessoas: conhecer as próprias emoções, guiar e controlar as emoções, reconhecer as emoções dos outros, saber se relacionar interpessoalmente e, por fim, a motivação (LEITE, 2020).

A motivação – vontade própria para alcançar um objetivo – é um fator agregador para a gestão humanizada, na medida em que busca caminhos para satisfazer as necessidades humanas intrínsecas. Sendo assim, as organizações mais bem sucedidas são aquelas que conseguem desenvolver a consciência de espectro total, isto é, a capacidade de atender as necessidades de todos os níveis de consciência, tais como sobrevivência, relacionamento, autoestima, transformação, coesão interna, fazer a diferença e serviço (BARRETT, 2017).

Desta forma, a motivação impulsiona atividades produtivas e resultados positivos e eficazes, alcançados conjuntamente e em prol de um contexto maior, remetendo à conquista almejada. A conquista é plural; se for bom para as pessoas, estas ficarão motivadas; se ficarem motivadas, serão mais criativas; se forem criativas, serão mais produtivas; e se forem produtivas, obterão sucesso; e a organização obterá sucesso junto (DÖHLER, 2020).

Para tanto, a motivação constitui-se de cinco pilares centrais: 1) busca de sentido no trabalho; 2) participação a partir de um ambiente aberto, propício à autonomia, à criatividade e adequado aos valores sociais; 3) educação para estimular a capacidade de atingir os objetivos; 4) comunicação clara entre líderes – facilitadores e educadores – e liderados, preservando a estima; e 5) reconhecimento de êxitos e de conquistas (BUENO, 2002). Tais aspectos e pilares constituem o que Leite (2020) denomina de *worker experience*, isto é, estratégias organizacionais com a finalidade de melhorar a experiência dos indivíduos nos ambientes de trabalho, possibilitando com que tenham prazer ao realizar suas atividades e rotinas.

E como base primordial da motivação tem-se a felicidade. Ou seja, as pessoas mais felizes são 25% mais eficientes, 47% mais produtivas, 50% mais motivadas, 82% mais satisfeitas e 108% mais engajadas (GOMES, 2014). Desta forma, as pessoas se sentem felizes quando se sentem respeitadas, escutadas, valorizadas, apoiadas, confiadas a trabalhos desafiadores e de sentido, que lhes permitem contribuir para a missão da empresa com autonomia, poder e integridade (KOFMAN, 2018). Por fim, a alegria é mais intensa na medida em que ela é compartilhada, fortalecendo laços, criando comunidades e colocando as pessoas envolvidas em comunhão com um sentido e com um propósito maior (SANTARÉM, 2021).

Soma-se a isso o desenvolvimento pessoal e interpessoal, o autoconhecimento e conhecimento do outro, o respeito e a empatia pelas diferenças e pelas particularidades (VERGARA; BRANCO, 2001), fortalecidos por estratégias e ações que possibilitem a concretização de interações sistêmicas, assim como das inter-relações harmônicas colaborativas (FRANÇA, 2019), mediante uma gestão autocrítica e sensível, que possibilite aprendizagens inovadoras como um processo de transformação coletiva (CLOSS; ANTONELLO, 2014).

Portanto, a concretização positiva destas ações – mediante a interação, a integração e a cooperação de diversos atores em prol de objetivos comuns – remete aos conceitos de ação conjunta e de eficiência coletiva como elementos indispensáveis para a disseminação do conhecimento, da aprendizagem, bem como da inovação da vantagem sustentável nos territórios e em suas localidades (DALLABRIDA; SIEDENBERG; FERNÁNDEZ, 2004).

Algumas organizações, inclusive, estão caminhando para outro patamar de gestão direcionado a graus elevados de autonomia, liberdade e flexibilidade (holocracia). Tais organizações, denominadas organizações evolutivas Teal, fundamentam-se em três pilares: propósito vivo e claro, estruturas autogeridas por todos os indivíduos (sem hierarquias) e ambiente integral, ou seja, um lugar onde o indivíduo pode ser ele mesmo (LALOUX, 2017).

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

Portanto, considerando que empresas conscientes criam valor econômico por meio do valor social (PORTER; KRAMER, 2005), a busca pelo desenvolvimento mediante estratégias e práticas de gestão humanizada – como estratégia de gestão valorativa e competitiva – torna-se relevante. Ou seja, estratégias de gestão humanizada, se bem planejadas e implementadas, podem suprir diferentes demandas, com transformações positivas no comportamento dos indivíduos e nas suas relações (VERGARA; BRANCO, 2001), aumentando a produtividade e qualidade dos serviços (BUENO, 2002; DIAS, 2004; DÖHLER, 2020; FRANÇA, 2019; LEITE, 2020; SOUZA, 2017), contribuindo para o desenvolvimento das organizações (FRANÇA, 2019), de seus *stakeholders*, comunidades e territórios (MELÉ, 2003a, 2003b).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Este estudo é de natureza social, uma vez que tem como campo de investigação a realidade social, bem como os aspectos relativos ao ser em seus múltiplos relacionamentos com outros seres e instituições sociais (GIL, 2021). A gestão humanizada constitui-se, neste caso, como um tema pertinente aos estudos e à gestão das organizações, ao mesmo tempo em que busca atender aos interesses e demandas dos diversos segmentos e esferas sociais de atuação.

Referente aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois propõe descrever as características da gestão humanizada e seus fatores conceituais, estabelecendo relações entre as

variáveis (GIL, 2021). Trata-se, ainda, de pesquisa quantitativa, pois trabalha com estatística e descrição e exploração de fenômenos regulares e recorrentes, centrando-se em suposições sobre testagem dedutiva e objetiva de teorias, criação de proteções contra vieses, controle de explicações alternativas e capacidade de generalizar e replicar achados (MINAYO, 2021).

Por fim, este estudo utiliza como método principal a bibliometria. O estudo bibliométrico permite mapear e gerar diferentes indicadores de tratamento e gestão da informação e do conhecimento, minimizando a subjetividade da recuperação das informações, trazendo o conhecimento produzido em determinada área (GUEDES; BORSCHIVER, 2005). A bibliometria é, portanto, uma técnica quantitativa e estatística que mede os índices de produção e disseminação do conhecimento (PRITCHARD, 1969). Tal técnica de análise indica a coleção, o manuseamento e a análise quantitativa dos dados bibliográficos, derivados das publicações científicas (VERBEEK *et al.*, 2001), podendo, ainda, ser definida como uma forma de medir padrões de comunicação escrita, assim como dos autores dessas comunicações.

Técnicas de bibliometria vêm sendo utilizadas, principalmente, para identificar autores mais produtivos, encontrar paradigmas na ciência e na identificação de periódicos mais produtivos (IKPAAHINDLI, 1985). Estas técnicas são utilizadas, também, para identificar o objetivo e o alcance das diferentes publicações, as tendências dos pesquisadores, os padrões de colaboração entre eles, bem como a cobertura das publicações (PEREIRA *et al.*, 2019).

### 3.2 COLETA DE DADOS E AMOSTRA DA PESQUISA

Uma vez que o presente estudo trata de uma pesquisa bibliométrica, os dados coletados são de fonte secundária. Tais dados correspondem aos fatos que o pesquisador pode conseguir por meio de outras fontes e de acervos já existentes, enquanto dados primários são produzidos pelo pesquisador e sua interação com os sujeitos envolvidos na pesquisa (MINAYO, 2021).

O instrumento de coleta de dados escolhido para busca dos artigos científicos incluídos neste estudo foi a base de dados *Web of Science*, base de dados eletrônica pertence à *ISI Web of Knowledge da Thomson Reuters*. Contendo ampla cobertura de publicações de ciências sociais, com indexação dos principais periódicos internacionais (em torno de 12 mil periódicos de alto impacto) e atualização diária dos mais variados documentos científicos, tal base de dados é considerada a mais completa em se tratando de publicações acadêmico-científicas, além de possuir ferramentas eficazes de busca que facilitam e otimizam a pesquisa bibliométrica.



A seleção da amostra da presente pesquisa foi realizada, inicialmente, por meio de palavra-chave descrita na base de dados *Web of Science*, denominada pelo termo “*humanized manageme\**”. Ressalta-se que a palavra-chave utilizada na busca esteve acompanhada de operadores booleanos, destacados por asteriscos. De acordo com a descrição de Storopoli:

Operadores booleanos são aqueles que realizam funções lógicas como “ou”, “e” - or, and - e truncagem são variáveis colocadas numa determinada posição da palavra, que mostra ao sistema de busca, que esse deve retornar todos os resultados que consistem na parte da palavra escrita até a posição da variável de truncagem, independentemente das letras que vierem depois (2016, p. 60).

Refinou-se também a busca em artigos científicos na língua inglesa, pertencentes às categorias “*management*”, “*business*”, “*economics*” e “*business finance*”. Essa busca gerou um total de 102 artigos científicos, publicados entre os anos de 1976 até 2019, ou seja, do ano da primeira publicação sobre gestão humanizada até o ano mais recente de publicações desta temática (2019), tendo como base o ano de 2020, período em que os dados foram gerados para a análise. Por se tratar de um tema com poucas pesquisas ainda publicadas, não foi delimitado um recorte, sendo considerado para a análise todo o período correspondente às publicações.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

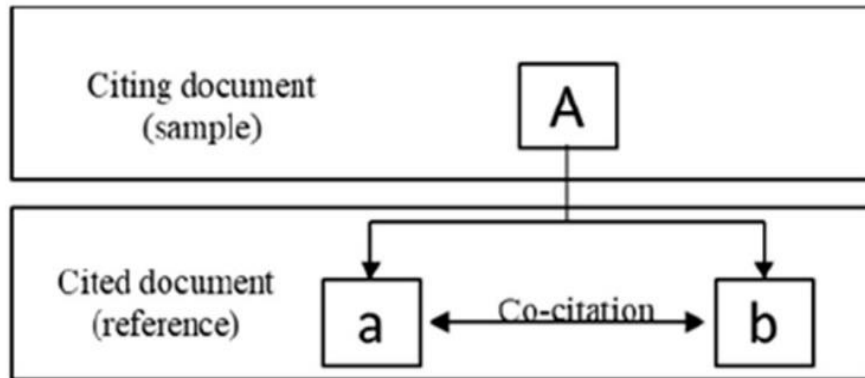
Para esta etapa de análise e interpretação dos dados, primeiramente, foi empregada a técnica de bibliometria de análise de citações. A análise de citações permite a identificação dos principais pesquisadores e obras que formam a estrutura intelectual do tema da pesquisa, possibilitando uma análise mais rigorosa na quantificação da reputação, influência e prestígio do conhecimento frente à produção acadêmica e identificação dos periódicos (ARAÚJO, 2006).

Neste estudo, foi realizada também análise de coocorrência. A análise de coocorrência de palavras é realizada a partir de um conjunto de artigos científicos de periódicos em áreas de pesquisas específicas, contando a frequência das palavras (CARDOSO *et al.*, 2013). Após a realização da análise de coocorrência, que considerou os artigos mais citados da amostra das referências, foi empregada a técnica de bibliometria, com foco na análise de cocitação.

Conforme a Figura 1, a cocitação ocorre quando dois artigos são citados em conjunto em um ou mais artigos. Nessa análise é medido o grau de ligação entre esses dois ou mais artigos pelo número de documentos que os citam, revelando padrões de associação entre os autores (GUEDES; BORSCHIVER, 2005). Este tipo de análise é vantajosa no sentido de mapear a herança intelectual de determinado campo, com base em publicações de alto impacto

(VOGEL; GÜTTEL, 2013). A cocitação é, portanto, um método que reflete a influência passada do campo de pesquisa e representa a base do conhecimento do campo, isto é, representa as correntes teóricas do assunto analisado, que foram se organizando com o passar do tempo.

Figura 1 – Cocitação



Fonte: Vogel e Güttel (2013).

Assim, para a elaboração da análise de cocitação, foi estruturada uma matriz quadrada de coocorrência de cocitação das referências da amostra, pelo *Bibexcel*. Este *software* extrai e organiza informações dos bancos de dados para permitir diferentes possibilidades de objetos de estudo bibliométrico em planilhas do excel (PERSSON; DANELL; SCHNEIDER, 2009).

Mediante cruzamento de linhas e colunas, representando a contagem de coocorrências, foi gerada uma matriz quadrada de 72 documentos (72x72), com, no mínimo, duas citações na amostra. Após, foi realizada a análise das comunalidades. Comunalidade é a quantia total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise. Em seguida, foram analisadas as cargas cruzadas da análise fatorial exploratória (AFE), sendo excluídas as comunalidades e cargas com valores menores que 0,4, conforme determina Hair Jr. *et al.* (2019). Por fim, foram mantidas apenas as referências classificadas como artigos científicos, resultando em uma matriz quadrada de 43x43, ou seja, 43 documentos. Este corte não foi realizado arbitrariamente, pois segundo a lei do quadrado inverso de Lotka (1926), cerca de 5% dos documentos são representativos em um campo teórico (NATH; JACKSON, 1991).

Para determinar os fatores de análise do estudo, foi realizada a redução da dimensão dos documentos citados, mediante a técnica de interdependência da análise fatorial exploratória, que analisa a estrutura das correlações entre um grande número de variáveis, definindo um

conjunto de dimensões latentes comuns chamadas de fatores. A partir daí, a redução da dimensão parte do princípio de que a variável latente (o fator) causa as variáveis observáveis.

Portanto, este tipo de análise explora os dados e fornece ao pesquisador informação sobre quantos fatores são necessários para melhor representar os dados, sendo que todas as variáveis medidas são relacionadas com cada fator por uma estimativa de carga fatorial (HAIR JR *et al.*, 2019). Deste modo, a análise fatorial exploratória pode ser utilizada para determinar subcampos ou temas, sendo que a carga fatorial indica o grau no qual um artigo científico pertence ao fator e o fator representa o subcampo ou tema (LIN; CHENG, 2010). A partir daí, artigos que são conceitualmente próximos tendem a ter cargas mais altas no mesmo fator e cada fator, portanto, representa um subtema de pesquisa, derivado das citações na amostra.

Ainda, o critério de cargas para justificar presença de certos documentos em um componente foi de que o componente deve ter carga absoluta igual ou maior a 0,4 (HAIR JR. *et al.*, 2019; LIN; CHENG, 2010). Este valor constitui-se como pré-requisito para que a variável seja carregada em um fator. Tais informações permitem, deste modo, interpretar o fator e inferir o tema do fator, examinando os artigos científicos que o compõem (LIN; CHENG, 2010).

A análise fatorial exploratória foi empregada mediante a utilização do *software Statistical Package for the Social Sciences – SPSS*, versão 25, ferramenta de análise estatística direcionada para as pesquisas na área de ciências sociais. Como critério de seleção do número de componentes a serem retidos para a análise fatorial exploratória, foram utilizados o critério de *eigenvalues* de Kaiser (1960) e também o método do “cotovelo” (CATTELL, 1966).

O critério de Kaiser-Guttman, mais conhecido como *eigenvalue* > 1, propõe uma avaliação rápida e objetiva do número de fatores a ser retido. A lógica por trás do critério de Kaiser-Guttman é a de que cada fator retido apresenta um *eigenvalue* (autovalor) que se refere ao total de variância explicada por este fator. A soma total dos *eigenvalues* é sempre igual ao número de itens utilizados na análise (utilizando uma escala de 10 itens, a soma dos 10 *eigenvalues* retidos é igual a 10). Assim, um componente com *eigenvalue* < 1 apresenta um total de variância explicada menor do que um único item. Como o objetivo das análises fatoriais é reduzir um determinado número de variáveis observadas em um número menor de fatores, apenas fatores com *eigenvalue* > 1 acabam sendo retidos (FLOYD; WIDAMAN, 1995).

Já o teste do *scree plot*, teste de Cattell, ou ainda, teste do cotovelo é um procedimento que consiste na observação do gráfico dos *eigenvalues*, no qual é apresentado o número de dimensões (eixo X) e seus *eigenvalues* correspondentes (eixo Y). Por meio da análise do gráfico, é possível observar quais fatores apresentam maiores *eigenvalues*, sendo, portanto,

responsáveis por uma maior variância explicada. O objetivo é encontrar o ponto (comumente chamado de cotovelo) onde os *eigenvalues* apresentam uma tendência descendente linear.

Quanto à correlação entre os componentes retidos na análise fatorial, foi empregada uma rotação ortogonal, uma vez que a possibilidade de correlação que as rotações oblíquas permitem não se apresenta como relevante na análise deste estudo. As rotações oblíquas permitem que fatores sejam correlacionados entre si, enquanto as rotações ortogonais assumem que os fatores extraídos são independentes uns dos outros, ou seja, não apresentam correlações entre si, retornando mais facilmente resultados interpretáveis (HAIR JR. *et al.*, 2019).

Dentre as rotações ortogonais, optou-se pelo método *Varimax* para extrair fatores com normalização de Kaiser. Este método maximiza a soma das variâncias das cargas, permitindo melhor análise da relação entre os componentes e os documentos que os compõem (HAIR JR. *et al.*, 2019). A partir daí, a lógica do método é que a interpretação é mais fácil quando as correlações variável-fator são próximas de +1 ou -1, indicando clara associação positiva ou negativa entre variável e fator; ou próximas de 0, apontando clara falta de associação.

Também, com base na mesma matriz do *Bibexcel*, para construção da rede de cocitação com as correlações dos componentes da análise fatorial, foi utilizado o Ucinet – programa para *Windows*, especializado na análise de dados de redes sociais, voltado para o campo dos estudos organizacionais – que possibilita transformar dados obtidos a partir das redes, em visualizações gráficas de rápida consulta e leitura (BORGATTI; EVERETT; FREEMAN, 2002).

Já como método de análise e interpretação de dados que norteou todo o andamento da pesquisa, foi utilizada a análise de conteúdo. Este método trata de um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, bem como de recepção destas mensagens (BARDIN, 2018).

Este tipo de análise organiza-se em três polos cronológicos: 1) pré-análise – seleção do material e definição dos procedimentos; 2) exploração do material – implementação dos procedimentos; e, por fim, 3) tratamento dos dados e interpretação – geração de inferências e resultados da investigação científica. Nesta fase, suposições poderão ser confirmadas ou não.

Em específico, foi utilizada a análise categorial, que consiste em operações de desmembramento do conteúdo em unidades, conforme reagrupamentos analógicos, destacando-se, dentre os procedimentos metodológicos, a categorização, a descrição das categorias, e as inferências e interpretação dos resultados (BARDIN, 2018). Portanto, os dados

foram estruturados, analisados, interpretados e descritos mediante a inter-relação das abordagens evidenciadas com o campo da gestão humanizada, temática central deste estudo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 AMOSTRA DA PESQUISA

Com base na análise dos 102 artigos científicos gerados da amostra total, o Quadro 1 apresenta, em ordem decrescente, alguns artigos mais citados desta amostra, assim como seus respectivos autores, fontes, anos de publicação e quantidade de citações (a partir de 10 citações).

O artigo mais citado, da autoria dos chineses Cheng, Yang e Swan, data de 1999 e discorre sobre as influências da humanização da linguagem para o desempenho das tomadas de decisão. O segundo artigo, do ano de 2003, da autoria do espanhol Domènec Melé destaca uma abordagem de gestão humanística que vem para reconfigurar os modelos de gestão. O terceiro artigo, da autoria do inglês Ken McPhail, de 2001, aborda a reumanização da contabilidade em determinadas profissões mediante a aplicação de uma educação ética. O quarto artigo, de 2003, também da autoria de Domènec Melé, trata da cultura humanizadora organizacional e suas contribuições para o capital social. Já no quinto artigo mais citado, de 2002, os autores norte-americanos Smith e Blank propõem a abordagem relacional dos indígenas Maori como forma de compreender a humanização dos negócios, gerando lucro e valor compartilhado.

Quadro 1 – Artigos científicos mais citados da amostra

Nº	Título	Autores	Fonte	Ano	Citações
1	Evaluating Attack Helicopters By AHP Based On Linguistic Variable Weight	Cheng, C. H., Yang, K. L., Hwang, C. L.	European Journal of Operational Research	1999	202
2	The Challenge Of Humanistic Management	Melé, D.	Journal of Business Ethics	2003	87
3	The Other Objective Of Ethics Education: Re-Humanising The Accounting Profession - A Study Of Ethics Education In Law, Engineering, Medicine And Accountancy	McPhail, K.	Journal of Business Ethics	2001	81
4	Organizational Humanizing Cultures: Do They Generate Social Capital?	Melé, D.	Journal of Business Ethics	2003	53
5	From Experience: Leading Dispersed Teams	Smith, P. G., Blanck, E. L.	Journal of Product Innovation Management	2002	48
6	Wise Up: Creating Organizational Wisdom Through An Ethic Of Kaitiakitanga	Spiller, C., Pio, E., Erakovic, L., Henare, M.	Journal of Business Ethics	2011	43

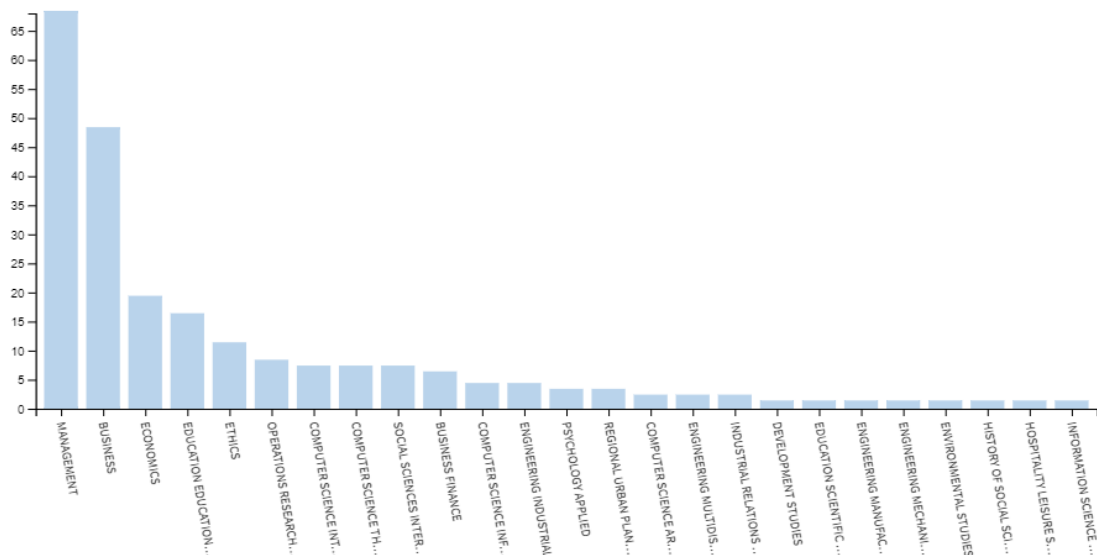
Nº	Título	Autores	Fonte	Ano	Citações
7	Humanising Business Through Ethical Labelling: Progress And Paradoxes In The UK	Hartlieb, S., Jones, B.	Journal of Business Ethics	2009	43
8	How To Get Your Messages Retweeted	Malhotra, A., Malhotra, C. K., See, A.	Mit Sloan Management Review	2012	39
9	Building Partnerships To Create Social And Economic Value At The Base Of The Global Development Pyramid	Calton, J. M., Werhane, P. H., Hartman, L. P., Bevan, D.	Journal of Business Ethics	2013	33
10	Humanizing Business Through Emotions: On The Role Of Emotions In Ethics	Lurie, Y.	Journal of Business Ethics	2004	31
11	Can Business Schools Humanize Leadership?	Petriglieri, G., Petriglieri, J. L.	Academy of Management Learning & Education	2015	28
12	Board Composition And Corporate Social Responsibility In An Emerging Market	Sundarasan, S. D. D., Je-Yen, T., R, N.	Corporate Governance-The International Journal of Business in Society	2016	27
13	A Narrative Approach To Strategy-As-Practice	Brown, A. D., Thompson, E. R.	Business History	2013	25
14	Big Organizations Are Unhealthy Environments For Human Beings	Leavitt, H. J.	Academy of Management Learning & Education	2007	23
15	Humanized Management? Capital And Migrant Labour In A Time Of Labour Shortage In South China	Choi, S. Y. P., Peng, Y.	Human Relations	2015	16
16	Extending The Foundations And Reach Of Design Science: Further Reflections On The Role Of Critical Realism	Hodgkinson, G. P., Starkey, K.	British Journal of Management	2012	16
17	Web-Based Model Of Multiple Criteria Ethical Decision-Making For Ethical Behaviour Of Students	Kaklauskas, A., Zavadskas, E. K., Budzeviciene, R.	Journal of Business Economics and Management	2009	16
18	Creating An Ethical Work Context: A Pathway To Generate Social Capital In The Firm	Pastoriza, D., Arino, M. A., Ricart, J. E.	Journal of Business Ethics	2009	15
19	'Submission' To The Rule Of Excellence: Ordinary Affect And Precarious Resistance In The Labor Of Organization And Management Studies	Ashcraft, K. L.	Organization	2017	14
20	It's Just A Job': Understanding Emotion Work, De-Animalization And The Compartmentalization Of Organized Animal Slaughter	Hamilton, L., McCabe, D.	Organization	2016	13
21	Interactive Management: An Emancipatory Methodology	Alexander, G. C.	Systemic Practice and Action Research	2002	13
22	Older Workers: Some Critical Societal And Organizational Challenges	Vasconcelos, A. F.	Journal of Management Development	2015	11

Nº	Título	Autores	Fonte	Ano	Citações
23	Comparative Analysis Of Experience-Oriented Customer Needs And Manufacturer Supplies Based On The Kano Model	Shyu, J-C., Chang, W., Ko, H-T.	Total Quality Management & Business Excellence	2013	11
24	Fair Trade In France: From Individual Innovators To Contemporary Networks	Özçağlar-Toulouse, N., Béji-Bécheur, A., Murphy, P. E.	Journal of Business Ethics	2009	11
25	Humanizing Products With Handwritten Typefaces	Schroll, R., Schnurr, B., Grewal, D.	Journal of Consumer Research	2018	10
26	Africa Business Research As A Laboratory For Theory-Building: Extreme Conditions, New Phenomena, And Alternative Paradigms Of Social Relationships	Barnard, H., Cuervo-Cazurra, A., Manning, S.	Management and Organization Review	2017	10

Fonte: *Web of Science* (2020).

Considerando a totalidade dos 102 artigos publicados de 1976 até 2019, o Gráfico 1 destaca a representatividade das áreas temáticas desta amostra, em que a maioria das publicações se enquadra na área da gestão (68), seguida das áreas de negócios (48 publicações), economia (19 publicações), educação (16 publicações) e ética (11 publicações), entre outras áreas, cabendo destacar a incidência de mais de uma área temática em uma mesma publicação.

Gráfico 1 – Representatividade de áreas temáticas científicas da amostra

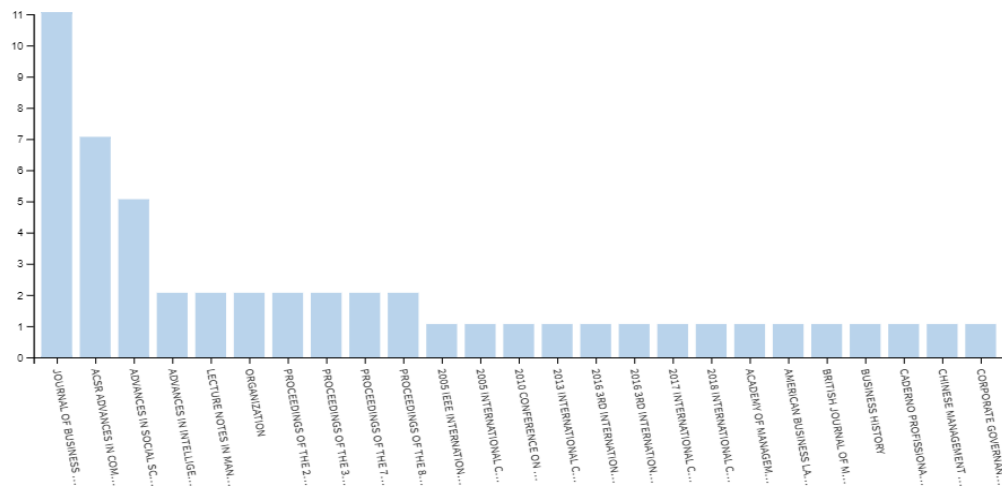


Fonte: *Web of Science* (2020).

Por sua vez, o Gráfico 2 apresenta uma relação dos periódicos científicos das publicações da amostra, em que os periódicos com mais publicações são: *Journal of Business*

*Ethics* (11 publicações, representando 11% do total da amostra), *Advances in Computer Science Research* (sete publicações, representando 7%) e *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* (cinco publicações, representando 5% do total da amostra analisada).

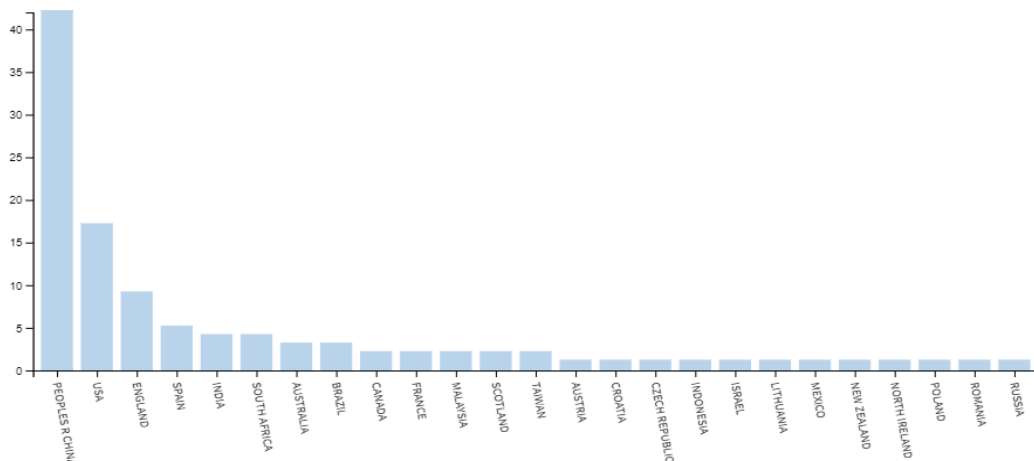
Gráfico 2 – Representatividade de periódicos científicos da amostra



Fonte: *Web of Science* (2020).

No Gráfico 3, tem-se a representatividade dos países de publicação da amostra. Conforme as informações dispostas neste gráfico, evidencia-se que a China é o país com o maior número de publicações científicas sobre o tema estudado (42 publicações, representando 41% do total da amostra), seguida dos Estados Unidos (17 publicações, representando 17% da amostra) e da Inglaterra (nove publicações, representando 9% da amostra), sendo que o Brasil ocupa o oitavo lugar no *ranking* dos países, com três publicações científicas sobre o tema.

Gráfico 3 – Representatividade dos países de publicação da amostra

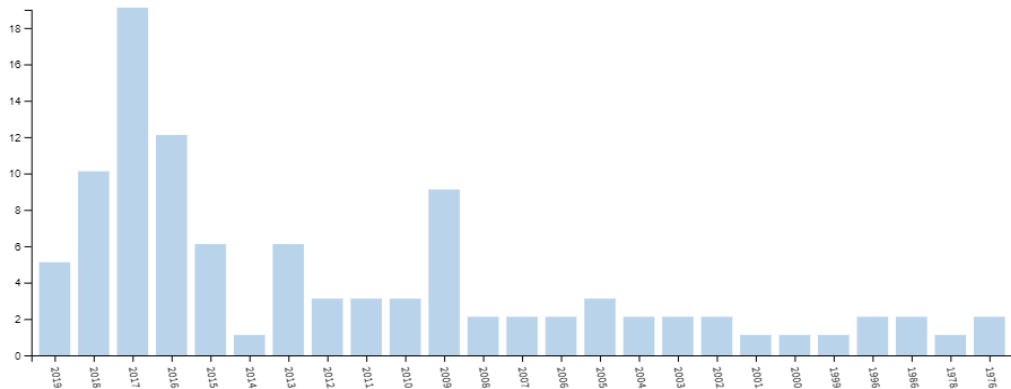


Fonte: *Web of Science* (2020).



Por fim, o Gráfico 4 apresenta o número de artigos da amostra publicados por ano. Percebe-se que, após um longo período desde o início das publicações, o ano de 2009 teve um aumento de publicações de artigos científicos sobre o tema, porém 2017 se sobressaiu em relação a todos os demais anos em número de publicações, somando, ao total, 19 artigos publicados neste período, sendo que 11 destes artigos foram elaborados por autores chineses.

Gráfico 4 – Número de artigos da amostra publicados por ano



Fonte: *Web of Science* (2020).

Destes 11 artigos, oito – de autoria de Cao e Zhao, Deng e Pan, Fan, Li, Liang, Liu e Liang, Zhao e Li, e Zhao, Xu e Yu – tratam da humanização no planejamento urbano chinês. Em matéria do site da *United Nations University* (SMITH, 2014), constata-se que devido ao seu rápido desenvolvimento econômico, a China viveu uma urbanização muito rápida, que gerou desafios, como a poluição e a existência de cidades fantasma, entre outros. Em visita do presidente do Banco Mundial, em acordo com o primeiro ministro chinês, foi iniciado um estudo sobre a urbanização na China. O relatório resultante foi publicado em um evento de 2014, intitulado “Conferência Internacional sobre China Urbana: Rumo a Uma Urbanização Eficiente, Inclusiva e Sustentável”. Com base no estudo, a China lançou seu novo programa de urbanização (2014-2020). Sem contar todo o debate mundial em torno das cidades inteligentes.

Outros três artigos de autoria chinesa – Feng e Zhang, Ni e Zhang – abordam a educação humanizada. Uma hipótese é que tais artigos buscaram desconstruir o ensino rigoroso e tradicional, que até então acontecia na China, em paralelo também a uma tendência global no campo da educação, que coloca o estudante como sujeito ativo e protagonista no seu processo de aprendizagem. Por fim, quatro artigos, de Ashcraft, Rosa *et al.*, McAleenan e McAleenan, e Pless, Maak e Harris – de diferentes nacionalidades – Estados Unidos, Brasil, Reino Unido e Austrália – analisam as contribuições da humanização para a gestão e cultura organizacionais.

A amostra da pesquisa totalizou 997 citações dos artigos e 3.384 referências citadas na amostra. Contudo, para este estudo, foram analisadas as referências mais citadas nesta amostra, que constituem a amostra de cocitação e a análise fatorial exploratória, apresentadas a seguir.

#### 4.2 AMOSTRA DE COCITAÇÃO

O Quadro 2, na sequência, apresenta a amostra de artigos científicos resultante da análise de cocitação, contendo seus respectivos títulos, autores, fontes e anos de publicação.

Quadro 2 – Amostra de artigos por análise de cocitação

Legenda	Título	Autores	Fonte	Ano
Coc1	Dimensions Of Brand Personality	Aaker, J. L.	Journal of Marketing Research	1997
Coc2	Social Capital: Prospects For A New Concept	Adler, P. S., Kwon, S.-W.	The Academy of Management Review	2002
Coc3	Is That Car Smiling At Me? Schema Congruity As A Basis For Evaluating Anthropomorphized Products	Aggarwal, P., McGill, A. L.	Journal of Consumer Research	2007
Coc4	When Brands Seem Human, Do Humans Act Like Brands? Automatic Behavioral Priming Effects Of Brand Anthropomorphism	Aggarwal, P., McGill, A. L.	Journal of Consumer Research	2012
Coc6	The Storytelling Organization: A Study Of Story Performance In An Office- Supply Firm	Boje, D. M.	Administrative Science Quarterly	1991
Coc7	Citizenship Behavior And The Creation Of Social Capital In Organizations	Bolino, M. C., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M.	The Academy of Management Review	2002
Coc9	The Contingent Value Of Social Capital	Burt, R. S.	Administrative Science Quarterly	1997
Coc10	Automatic Effects Of Anthropomorphized Objects On Behavior	Chartrand, T. L., Fitzsimons, G. M., Fitzsimons, G. J.	Social Cognition	2008
Coc13	Corporate Cultures: The Rites And Rituals Of Corporate Life	Gorden, W. I.	The Academy of Management Review	1984
Coc14	How To Earn Your Employees' Commitment	Dessler, G.	Academy of Management Perspectives	1999
Coc15	The Effect Of Organizational Culture And Ethical Orientation On Accountants' Ethical Judgments.	Douglas, P. C., Davidson, R. A., Schwartz, B. N.	Journal of Business Ethics	2001
Coc16	Betrayal Of Trust In Organizations	Elangovan, A. R., Shapiro, D. L.	The Academy of Management Review	1998
Coc17	On Seeing Human: A Three-Factor Theory Of Anthropomorphism	Epley, N., Waytz, A., Cacioppo, J. T.	Psychological Review	2007
Coc20	Why "Good" Managers Make Bad Ethical Choices?	Gellerman, S. W.	Harvard Business Review	1986
Coc21	The Discovery Of Grounded Theory; Strategies For Qualitative Research	Strutzel, E.	Nursing Research	1968

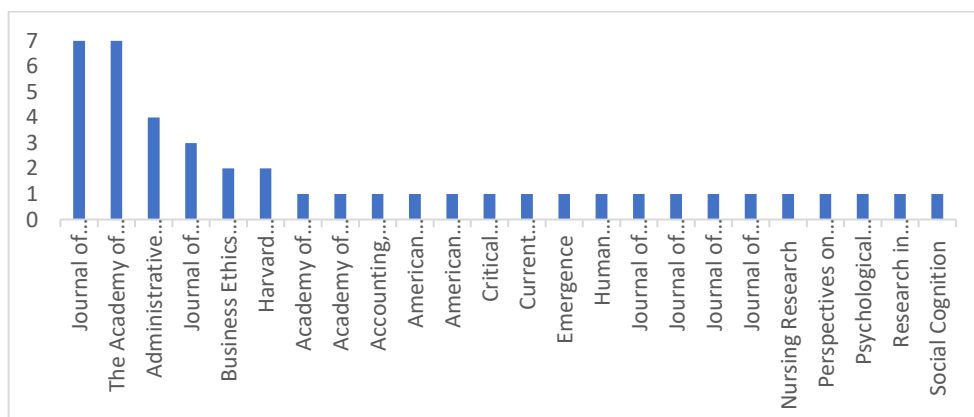
<b>Legenda</b>	<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Fonte</b>	<b>Ano</b>
Coc23	Presentation Of Self In Everyday Life	Goffman, E.	American Journal of Sociology	1959
Coc24	Predicting Corporate Performance From Organizational Culture	Gordon, G. G., DiTomaso, N.	Journal of Management Studies	1992
Coc26	Is Accounting For Sustainability Actually Accounting For Sustainability... And How Would We Know? An Exploration Of Narratives Of Organisations And The Planet.	Gray, R.	Accounting, Organizations and Society	2010
Coc31	Excellence V. Effectiveness: Macintyre's Critique Of Business	Horvath, C. M.	Business Ethics Quarterly	1995
Coc32	Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics	Hosmer, L. T.	Business Ethics Quarterly	1995
Coc33	Gaining Control Of The Corporate Culture	Pondy, L. R.	Human Resource Management	1986
Coc35	Building Commitment, Attachment, And Trust In Strategic Decision-Making Teams: The Role Of Procedural Justice.	Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., Sapienza, H. J.	Academy of Management Journal	1995
Coc37	Organizational Social Capital And Employment Practices	Leana, C. R., Van Buren III, H. J.	The Academy of Management Review	1999
Coc42	The Threat Of Ethical Accountants: An Application Of Foucault'S Concept Of Ethics To Accounting Education And Some Thoughts On Ethically Educating For The Other	McPhail, K.	Critical Perspectives on Accounting	1999
Coc43	The Challenge Of Humanistic Management	Melé, D.	Journal of Business Ethics	2003
Coc44	Organization Humanizing Cultures: Do They Generate Social Capital?	Melé, D.	Journal of Business Ethics	2003
Coc45	Social Capital, Intellectual Capital, And The Organizational Advantage	Nahapiet, J., Ghoshal, S.	The Academy of Management Review	1998
Coc48	In Search Of Excellence - Lessons From America's Best-Run Companies	Van de Ven, A. H.	Administrative Science Quarterly	1983
Coc50	On Studying Organizational Cultures	Pettigrew, A. M.	Administrative Science Quarterly	1979
Coc52	How To Invest In Social Capital	Prusak, L., Cohen, D.	Harvard Business Review	2001
Coc54	Organizational Culture	Schein, E. H.	American Psychologist	1990
Coc56	The Challenge Of Ethical Behavior In Organizations	Sims, R. R.	Journal of Business Ethics	1992
Coc57	Changing An Organization's Culture Under New Leadership	Sims, R. R.	Journal of Business Ethics	2000
Coc58	Leaders As Moral Role Models: The Case Of John Gutfreund At Salomon Brothers	Sims, R. R., Brinkman, J.	Journal of Business Ethics	2002
Coc59	Self-Concept In Consumer Behavior: A Critical Review	Sirgy, M. J.	Journal of Consumer Research	1982
Coc61	An Integrative Model For Understanding And Managing Ethical Behavior In Business Organizations	Stead, W. E., Worrell, D. L., Stead, J. G.	Journal of Business Ethics	1990
Coc62	Saving Mr. Nature: Anthropomorphism Enhances Connectedness To And Protectiveness Toward Nature	Tam, K.-P., Lee, S.-L., Chao, M. M.	Journal of Experimental Social Psychology	2013

Legenda	Título	Autores	Fonte	Ano
Coc63	Reviews: The Paradox Principles – How High-Performance Companies Manage Chaos, Complexity, And Contradiction To Achieve Superior Results.	Goldstein, J.	Emergence	1999
Coc64	A Cultural Perspective On Changing And Developing Organizational Ethics	Trevino, L. K.	Research in Organizational Change and Development	1990
Coc65	Ethical Decision Making In Organizations: A Person-Situation Interactionist Model	Trevino, L. K.	The Academy of Management Review	1996
Coc69	Social Cognition Unbound: Insights Into Anthropomorphism And Dehumanization	Waytz, A., Epley, N., Cacioppo, J. T.	Current Directions in Psychological Science	2010
Coc70	Who Sees Human? The Stability And Importance Of Individual Differences In Anthropomorphism	Waytz, A., Cacioppo, J., Epley, N.	Perspectives on Psychological Science	2010
Coc71	Making Sense By Making Sentient: Effectance Motivation Increases Anthropomorphism	Waytz, A., Morewedge, C. K., Epley, N., Monteleone, G., Gao, J.-H., Cacioppo, J. T.	Journal of Personality and Social Psychology	2010

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O Gráfico 5 apresenta os periódicos das publicações da amostra da cocitação, totalizando 24 periódicos, com destaque para as áreas de gestão e psicologia, incluindo também áreas de negócios, contabilidade, marketing, sociologia e saúde. Conforme este gráfico, os periódicos com mais de uma publicação, em ordem decrescente são: *Journal of Business Ethics* (sete publicações), *The Academy of Management Review* (sete publicações), *Administrative Science Quarterly* (quatro publicações), *Journal of Consumer Research* (três publicações), *Business Ethics Quarterly* (duas publicações), *Harvard Business Review* (duas publicações).

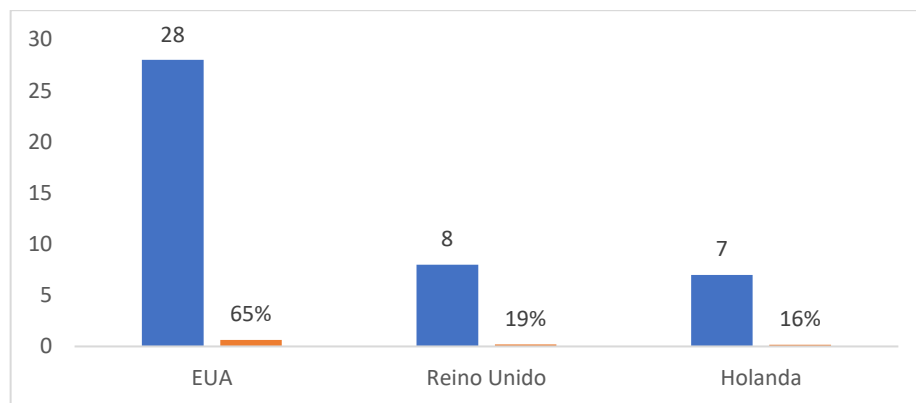
Gráfico 5 – Periódicos científicos da amostra da cocitação



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O Gráfico 6 apresenta os países de origem das publicações científicas da amostra da cocitação. Conforme as informações dispostas neste gráfico, a maioria das publicações científicas referente à amostra da cocitação é originada dos Estados Unidos (28 publicações, representando 65% da amostra), seguido de publicações do Reino Unido (oito publicações, equivalendo a 19% da amostra) e da Holanda (sete publicações, referindo-se a 16% da amostra).

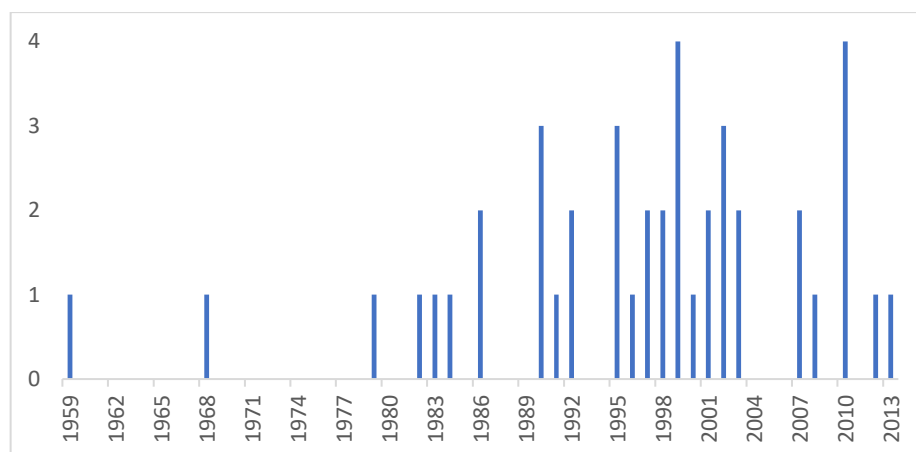
Gráfico 6 – Países de publicação da amostra da cocitação



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O Gráfico 7 apresenta o número de artigos da amostra da cocitação publicados por ano. O gráfico compreende um período de 54 anos, com o primeiro artigo publicado em 1959, de Goffmann, e o artigo mais recente publicado em 2013, de Tam, Lee e Chao. Após alguns intervalos longos de tempo sem publicações, percebe-se maior frequência de publicação da segunda metade da década de 1990 até a primeira metade da década de 2000, sendo que o maior número de artigos foi publicado em 1999 e 2010 (quatro publicações em cada um destes anos).

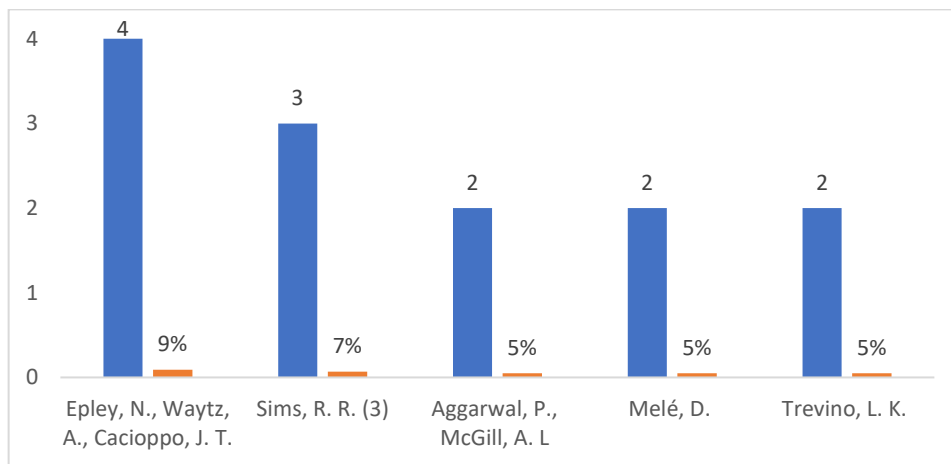
Gráfico 7 – Número de artigos da amostra da cocitação publicados por ano



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O Gráfico 8 apresenta os autores com mais publicações de artigos científicos da amostra da cocitação, com destaque para os norte-americanos Adam Waytz, John Cacioppo e Nicholas Epley (quatro artigos publicados, representando 9% da amostra), Ronald R. Sims (três artigos publicados, equivalendo a 7% da amostra) e, ainda, para o indiano Pankaj Aggarwal e a norte-americana Ann L. McGill, o espanhol Domènec Melé e a norte-americana Linda Klebe Trevino (dois artigos publicados cada, representando 5% do total da amostra considerada).

Gráfico 8 – Autores mais citados da amostra da cocitação



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

#### 4.3 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA E REDE DE COCITAÇÃO

Com relação à análise fatorial exploratória, os métodos utilizados – critério de Kaiser-Guttman e teste de Cattell – convergiram para um número ideal de quatro componentes. Estes quatro componentes (ou fatores), são apresentados para cada um dos 43 artigos científicos resultantes da amostra de cocitação, conforme as informações dispostas na Tabela 1.

Tabela 1 – Análise fatorial exploratória

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Coc31	,883	-,073	-,096	-,135
Coc33	,878	,297	-,180	-,161
Coc57	,878	,297	-,180	-,161
Coc50	,878	,297	-,180	-,161
Coc13	,878	,297	-,180	-,161
Coc58	,878	,297	-,180	-,161
Coc15	,878	,297	-,180	-,161
Coc54	,878	,297	-,180	-,161
Coc63	,878	,297	-,180	-,161

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Coc64	,878	,297	-,180	-,161
Coc48	,858	,262	-,203	-,184
Coc24	,816	,385	-,145	-,168
Coc56	,687	,573	-,190	-,200
Coc65	,643	,573	-,150	-,189
Coc61	,643	,573	-,150	-,189
Coc43	-,057	,915	-,049	-,109
Coc20	-,089	,882	-,073	-,099
Coc2	,420	,824	-,144	-,160
Coc32	,420	,824	-,144	-,160
Coc52	,420	,824	-,144	-,160
Coc35	,420	,824	-,144	-,160
Coc14	,420	,824	-,144	-,160
Coc16	,420	,824	-,144	-,160
Coc45	,420	,824	-,144	-,160
Coc7	,389	,807	-,100	-,157
Coc37	,389	,807	-,100	-,157
Coc9	,602	,623	-,082	-,120
Coc42	-,169	-,105	,921	-,106
Coc26	-,174	-,092	,902	-,107
Coc6	-,206	-,155	,819	-,150
Coc23	-,179	-,177	,773	-,164
Coc44	-,172	,455	,671	-,204
Coc10	-,179	-,134	-,136	,861
Coc1	-,179	-,134	-,136	,861
Coc62	-,136	-,119	-,100	,853
Coc3	-,136	-,119	-,100	,853
Coc71	-,143	-,106	-,102	,846
Coc17	-,187	-,146	-,144	,837
Coc4	-,187	-,146	-,144	,837
Coc69	-,166	-,124	-,124	,815
Coc70	-,105	-,098	-,073	,811
Coc59	-,188	-,053	-,129	,698
Coc21	-,217	-,147	-,175	,620

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Assim, estes quatro fatores explicam 83% da variância total da amostra de cocitação e apresentam KMO – Critério de Kaiser-Meyer-Olkin – de 0,861. O índice de KMO, também denominado de índice de adequação da amostra, é um teste estatístico que sugere a proporção de variância dos itens, que pode estar sendo explicada por uma variável latente (HAIR JR *et al.*, 2019). Tal índice indica a adequação da aplicação da AFE para conjunto de dados.

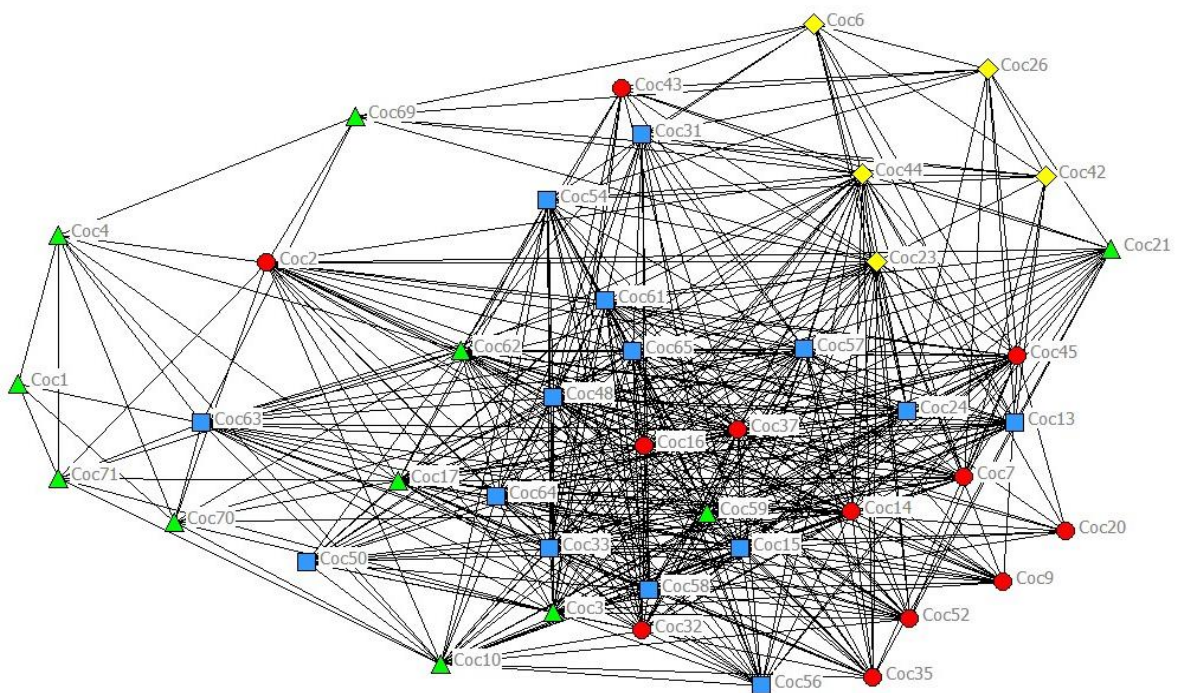
O KMO é calculado por meio do quadrado das correlações totais dividido pelo quadrado das correlações parciais das variáveis analisadas, variando de zero a um. Valores

iguais ou próximos a zero indicam que a soma das correlações parciais dos itens avaliados é bastante alta em relação à soma das correlações totais, em que possivelmente a AFE será inapropriada. Por via de regra, valores menores que 0,5 são considerados inaceitáveis, valores entre 0,5 e 0,7 são medíocres; valores entre 0,7 e 0,8, são bons; e valores maiores que 0,8 e 0,9 são ótimos e excelentes (HAIR JR. *et al.*, 2019), classificando o KMO da amostra como ótimo.

Quanto à rede de cocitação, elaborada com suporte do *software* Ucinet, optou-se por destacar em símbolos e cores diferentes os resultados da análise fatorial exploratória, de modo a tornar as análises de cocitação robustas (ZUPIC; ČATER, 2015). Esta rede de cocitação apresenta as inter-relações dos artigos científicos da amostra de cocitação, representadas por laços, bem como as identificações destes artigos com os componentes da AFE. Os nós representam os artigos da amostra. As linhas representam as referências compartilhadas. Quanto mais espessa a linha entre dois artigos, maior o número de referências compartilhadas.

Acerca dos documentos de cada um dos quatro componentes, estes possuem símbolos e cores específicos. Deste modo, os 43 documentos da amostra possuem quatro tipos diferentes de símbolos e cores – quadrados na cor azul, círculos na cor vermelha, losangos na cor amarela e triângulos na cor verde, remetendo respectivamente aos fatores 1, 2, 3 e 4 – para representar o fator ao qual cada um dos documentos pertence, conforme consta apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Rede de cocitação



Fonte: Dados da pesquisa (2020).



Assim, a análise de cocitação permitiu identificar os grupos de artigos científicos que influenciam os trabalhos no campo da gestão humanizada, bem como exibir suas inter-relações a partir da AFE e da rede de cocitação. Destaca-se que, apesar de cada obra ter sido atribuída a um único fator, há uma proximidade entre elas, ou seja, determinados autores possuem cargas altas em mais de um fator, possivelmente devido a algumas obras serem conceitualmente próximas de outras, mesmo que nesta pesquisa estejam representadas em fatores diferentes. Percebe-se, pela apresentação da rede, que os fatores 1 e 2 estão inter-relacionados, enquanto os fatores 3 e 4 estão mais isolados de outros fatores na rede e, inclusive, em lados opostos. As métricas da rede – centralidade, densidade e coesão – constam apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Métricas da rede

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Coesão	1,512	1,107	1,067	0,394
Densidade	0,511	0,444	0,440	0,190
Centralidade	<b>Coc48</b> , Coc57, Coc23, Coc61, Coc37			

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Por meio da centralidade, é possível verificar os estudos mais importantes da amostra. A centralidade é uma medida de quantas conexões um nó possui em relação aos outros nós e o grau de centralidade se refere a um número de ligações que um nó possui em relação a outros nós (VOGEL; GÜTTEL, 2013). Assim, nós que possuem mais ligações podem ter recursos e caminhos de múltiplas alternativas para atingir objetivos e estarem com relativa vantagem em relação aos demais (HANNEMAN; RIDDLE, 2005). Em relação aos quatro grupos principais formados, considerando a sobreposição com os fatores da análise fatorial, identificou-se que o artigo científico mais central da rede, ou seja, o artigo mais cocitado da amostra e que norteia significativamente os demais artigos científicos da amostra do estudo, é da autoria de Van de Ven (1983), Coc48; seguido dos artigos científicos de Sims (2000), Coc57; de Goffman (1959), Coc23; de Stead, Worrell e Stead (1990), Coc61; e de Leana e Van Buren (1999), Coc37.

A centralidade é calculada para toda a rede, via Ucinet, diferente da densidade e coesão, em que o cálculo é manual e direcionado para os fatores. A densidade indica o nível de conectividade dentro do fator, sendo obtida mediante o cálculo dos laços dentro do grupo dividido pelos laços possíveis dentro do grupo (VOGEL; GÜTTEL, 2013). Pelas informações obtidas na Tabela 2, o fator 1 é o que apresenta maior densidade, seguido dos fatores 2, 3 e 4.

A coesão é atributo de um fator que será altamente coeso se os membros de um grupo estiverem densamente interconectados. A partir da coesão, pode-se apontar para maior volume de relações entre estudos, possibilitando identificar aqueles menos envolvidos na rede. A coesão indica, portanto, em que medida um subcampo de pesquisa busca uma agenda, independente de outros discursos (VOGEL; GÜTTEL, 2013). Para obter a coesão, primeiramente divide-se os laços reais de um grupo com outro grupo, pelos laços possíveis do grupo com outros grupos. Em seguida, divide-se o valor da densidade pelo resultado desta divisão. Assim, mediante os dados da Tabela 2, o fator 1 é o que apresenta maior coesão, seguido dos fatores 2, 3 e 4.

Por fim, com base nestes aspectos e nas leituras dos artigos da amostra de cocitação, os fatores identificados na AFE, correspondentes às quatro abordagens teóricas do campo da gestão humanizada, foram denominados da seguinte forma: cultura ética organizacional (fator 1), capital social (fator 2), antropomorfismo (fator 3) e comportamento moral (fator 4).

#### 4.4 ÉTICA NA HUMANIZAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura consiste em um sistema de significados aceitos publicamente e coletivamente, operando para determinado grupo, em determinado momento. Cultura é o que um grupo aprende em um período, à medida que resolve seus problemas de sobrevivência em um ambiente externo e seus problemas de integração interna (SCHEIN, 1990). É por meio dos símbolos, da linguagem, das ideologias, das crenças, dos rituais e dos mitos, direcionados para o propósito, para a integração e para o compromisso, que a cultura evolui (PETTIGREW, 1979).

Em se tratando de evolução, Schein (1990) apresentou a cultura como conceito inerente à área da psicologia organizacional, que emerge no sentido de compreender efetivamente os fatores relacionados à mudança ou as resistências à mudança. Quanto mais se busca ajudar organizações a elaborarem suas estratégias e ações, particularmente na área de recursos humanos, mais importante será poder ajudá-las a decifrar suas próprias culturas.

A partir daí, a cultura, manifestada em três níveis – artefatos observáveis, valores e suposições básicas subjacentes – é o processo pelo qual o aprendizado é simultaneamente um processo comportamental, cognitivo e emocional. Assim, todas as atividades que giram em torno de recrutamento, seleção, treinamento, socialização, *design* de sistemas de recompensa, *design* e descrição de cargos, e outras questões mais amplas de *design* da organização, requerem uma compreensão de como a cultura organizacional influencia estas respectivas funções.

Deal e Kennedy (1982), citados por Gorden (1984), a partir de uma análise de 80 corporações, afirmavam que os valores coletivos definem o caráter de uma corporação. Desta forma, a cultura corporativa está relacionada à alma, espírito, magia, coração, missão, saga e ao *ethos*, em que o nascimento e a evolução organizacional se concretizam por meio de processos de formação de caráter. A partir daí, a ideologia mobiliza consciência e ação, conectando encargos sociais aos princípios éticos, sendo que a conexão é realizada mediante diagnósticos amplos, geralmente morais, de situações e ações em um nível específico (PETTIGREW, 1979).

A linguagem do processo social é um dos aspectos mais culturais e expressivos da vida organizacional (PETTIGREW, 1979). Conforme destacaram Peters e Waterman (1982), citados por Van de Ven (1983) – autor do artigo central da rede de cocitação e, portanto, deste estudo bibliométrico – as qualidades pessoais do empreendedor precisam ser mobilizadas e efetivadas dentro do contexto institucional, em que a transformação da liderança vá além da liderança instrumental, concentrando-se na ética e nos julgamentos de valor implícitos, quando líderes e seguidores se elevam uns aos outros a níveis mais altos de motivação e de moralidade.

A palavra grega *ethos* significa caráter ou costume. Essa definição é pertinente à liderança eficaz nas organizações, conotando um código de organização que transmite integridade moral e valores consistentes (SIMS, 1992). Assim, a ética no trabalho é bastante influenciada pela cultura organizacional (TREVINO, 1990) e a falta de uma cultura que promova e incentive tomadas de decisões éticas resulta em conduta antiética (SIMS, 2000).

Considerando que a ética organizacional está estreitamente relacionada às tomadas de decisões dos indivíduos que compõem a organização, Trevino (1986) propôs um modelo interacionista pessoa-situação de tomada de decisão ética nas organizações. Utilizando como base o modelo de desenvolvimento moral cognitivo de Kohlberg, o modelo proposto considera variáveis individuais (força do ego, dependência de campo e *locus* de controle) e variáveis situacionais (características do trabalho e da cultura organizacional), no sentido de explicar e de prever o comportamento ético de tomada de decisão dos gestores nas organizações.

Desta forma, gestores de princípios exibem mais consistência entre julgamento moral e ação moral. Além disso, os códigos de ética afetam o comportamento ético/antiético se forem consistentes com a cultura organizacional e aplicados. Como exemplo, o julgamento moral e a ação são maiores quando a cultura organizacional encoraja o gestor individual a estar ciente das consequências de suas ações, assumindo a responsabilidade por elas. Também, em uma forte estrutura normativa, há mais concordância quanto ao comportamento ético/antiético entre membros da organização, remetendo à relevância da cultura organizacional neste contexto.

Na linha de Trevino (1986), Stead, Worrell e Stead (1990) propuseram um modelo integrador para entender e gerenciar o comportamento ético organizacional, porém com foco no funcionário, em que antecedentes, personalidade, histórico de decisão, filosofia gerencial e reforço são fatores individuais e situacionais, determinantes do seu comportamento quando confrontados com dilemas éticos. Neste contexto, o gerenciamento eficaz do comportamento ético exige que organizações adotem a ética; esperem o comportamento ético dos gestores; examinem os candidatos em potencial de forma eficaz; forneçam treinamento ético significativo para os funcionários; criem unidades de ética; meçam, relatem e recompensem a ética; e tomem decisões difíceis quando nenhuma destas funcionar (STEAD; WORRELL; STEAD, 1990).

Portanto, o modelo de Trevino (1986) forneceu uma base para o entendimento de que a maioria das pessoas busca fora de si por orientação sobre questões éticas. Neste âmbito, as instituições e organizações têm papéis importantes a desempenhar, oferecendo oportunidades de desenvolvimento e crescimento, bem como um ambiente propício ao comportamento ético.

Por sua vez, Douglas, Davidson e Schwartz, em seu artigo de 2001, examinaram a relação entre a cultura ética organizacional em duas grandes empresas internacionais de contabilidade pública, os valores pessoais dos auditores contábeis, a orientação ética que esses valores ditam e julgamentos em dilemas éticos típicos daqueles enfrentados pelos contadores.

Este estudo, que examinou os julgamentos de mais de trezentos participantes, tomou como base a teoria da intensidade moral de Jones (1991) – em que as diferenças nas características de tarefas específicas de julgamento, aparentemente resultam em diferentes processos de decisão – e a taxonomia de ideologias éticas de Forsyth (1980), que considera, por um lado, o relativismo – em que a moralidade de uma ação depende da natureza da situação e das pessoas envolvidas – e, por outro lado, o idealismo – preocupação com o bem-estar dos outros, em que as melhores consequências são sempre possíveis como resultado da "ação correta", procurando evitar prejudicar terceiros ao fazer julgamentos de ordem moral e ética.

A taxonomia de Forsyth (1980) foi útil na explicação das diferenças nos julgamentos e o argumento de intensidade moral de Jones (1991) foi atendido. Os resultados indicam que: 1) julgamentos éticos em situações de alta intensidade moral são afetados por valores pessoais e ambientais; e 2) A cultura ética corporativa e uma orientação firme e forte às regras afetam o idealismo dos auditores, mas não o relativismo e, indiretamente, afetam os julgamentos éticos.

Neste contexto de perspectivas cognitivas e afetivas, ambas consistentes com a socialização e com a cultura organizacional, os valores, manifestados nas práticas organizacionais, são o núcleo da cultura organizacional e, como tais, fornecem a base para

juízos morais (DOUGLAS; DAVIDSON; SCHWARTZ, 2001). Desta forma, a cultura ética organizacional tem alta capacidade de modificar valores pessoais dentro da organização.

Diante destes aspectos, o debate científico em torno da cultura ética organizacional projeta a relevância de estratégias e práticas organizacionais neste contexto. Peters e Waterman (1982), ao analisarem 43 empresas americanas bem sucedidas, identificaram oito características de excelência: viés para ação, proximidade do cliente, autonomia e empreendedorismo, produtividade por meio das pessoas, praticidade orientada ao valor, foco/persistência, forma simples e equipe enxuta, e centralização e descentralização. Porém, ao abordar a humanização nas dinâmicas da cultura ética organizacional, os desafios apresentados são muitos.

Um destes desafios é que os empreendedores de empresas de alto desempenho tendem a ter altas necessidades de realização, assim como necessidades moderadas de poder, sendo que o problema essencial do empreendedorismo é a tradução da pulsão individual em propósito e em comprometimento coletivos (PETTIGREW, 1979). A chave para a orientação das pessoas é a confiança, mas o componente humano tornou-se difícil (PETERS; WATERMAN, 1982).

Além disso, os códigos que perpassam a cultura organizacional costumam ser orientados para o lucro, ignorando questões de caráter pessoal e problemas ambientais (STEAD; WORRELL; STEAD, 1990). Neste sentido, Gordon e DiTomaso (1992), realizaram pesquisa com 850 gestores de 11 companhias de seguros dos EUA, para investigar as relações da força da cultura e de dois valores culturais, adaptabilidade e estabilidade, com o desempenho corporativo. Os resultados indicaram que uma cultura forte e a adaptabilidade estão associados a melhor desempenho financeiro por dois a três anos subsequentes, corroborando a afirmação de que a força da cultura é preditiva do desempenho futuro organizacional a curto prazo, mediante crenças e valores que são compartilhados e desenvolvidos ao longo do tempo.

Esta conduta do *mainstream* organizacional, com ênfase excessiva no ganho monetário de curto prazo e que perdura até os dias recentes, condiciona muitos gestores a direcionarem esforços na compreensão superficial da cultura organizacional, sem considerar os aspectos que de fato moldam a cultura organizacional, tais como: liderança; ações; visão, propósito e estratégia; medidas de desempenho; estrutura; e práticas de pessoas (GOLDSTEIN, 1999).

Também, gestores e funcionários – influenciados pela alta hierarquia e pela cultura organizacional – apresentam dilemas éticos no trabalho, frente à preponderância da filosofia utilitária nas suas tomadas de decisão. Desta forma, os juízos morais em situações reais de decisão relacionadas ao trabalho são mais baixos, e este comportamento é negativamente influenciado pela concorrência, pressões externas, ganhos de curto prazo, condições econômicas

voláteis e escassez de recursos, causando problemas para outras pessoas e para a própria organização como um todo (STEAD; WORRELL; STEAD, 1990; TREVINO, 1986).

Nesta mesma linha, Horvarth (1995) buscou mostrar como a visão do filósofo britânico, Alasdair MacIntyre (1984), sobre o paradigma da ética da virtude se ajusta bem às teorias sobre o comportamento organizacional. De acordo com MacIntyre, os sistemas éticos do Iluminismo falharam em fornecer uma definição significativa de “bom” e, por conta disto, os agentes não têm padrões internos pelos quais possam avaliar moralmente seus papéis ou atos, sendo que os gestores substituíram medidas de "vitória" ou "eficácia" por golpes internos.

Desta forma, MacIntyre (1984) apoiava um retorno à noção aristotélica de “virtude” ou “excelência”, projetando um sistema de ética da virtude, que depende de uma inter-relação da comunidade, dos papéis de uma pessoa nessa comunidade e das virtudes necessárias para desempenhar bem essa função. Sendo assim, para o filósofo, a virtude da ética sugeria dois caminhos distintos para os negócios: a eficácia (que remete à competitividade) e a excelência (que remete à cooperação), que seria o caminho mais apropriado, apesar de que estas duas linhas não são mutuamente excludentes e pode ser que gestores as utilizem simultaneamente.

Diante de todo este cenário, Kilmann, Saxon e Serpa (1985), mencionados por Pondy (1986), destacaram as evidências persuasivas da eficácia e segurança de teorias ou prescrições de controle da cultura corporativa. Existe ainda uma percepção de que uma teoria dinâmica que pode explicar a estabilidade e mudança, deve começar a abordar diretamente tensões e conflitos inerentes às instituições humanas, em que o ponto de partida do desenvolvimento teórico é substituir o ator racional por um ator social complexo (PETERS; WATERMAN, 1982).

De fato, gerenciar o comportamento ético é um dos problemas mais comuns e complexos que as organizações enfrentam, uma vez que o desenvolvimento de sistemas com essas características requer sólida liderança e apoio da cultura e autoridade organizacional. Portanto, o desafio do comportamento ético deve ser enfrentado pelas organizações se estas estiverem realmente preocupadas com a sobrevivência e a competitividade, sendo necessário que mais organizações avancem e operem com culturas fortes, positivas e éticas (SIMS, 1992).

Em 1992, Sims destacava, em seu estudo, que o clima ético organizacional deveria considerar: a) incentivo dos executivos-chefes acerca da consciência ética em suas organizações de cima para baixo; 2) utilização de processos formais para apoiar e reforçar o comportamento ético; e 3) filosofias dos principais gestores e supervisores imediatos, concentradas na institucionalização de normas e práticas éticas incorporadas em todos os níveis organizacionais.

Ainda, de acordo com o autor, as organizações precisavam garantir que seus funcionários soubessem lidar com questões éticas e que isso daria a eles a confiança de estarem atentos a comportamentos antiéticos e de agirem com o entendimento de que o que estavam fazendo era considerado correto e seria apoiado pela alta gerência e por toda a organização.

A ética, como campo institucionalizado de ensino e pesquisa, deve muito de sua existência como uma contra-reação a esses escândalos (SIMS; BRINCKMAN, 2002). Em se tratando desta premissa, somada à liderança e à cultura organizacional, cabe destacar duas pesquisas realizadas sobre o *Salomon Brothers*, banco de investimentos de *Wall Street*, fundado em 1910, considerado um dos mais renomados, e que foi adquirido no ano de 1998 pelo *Citigroup*, maior empresa de serviços financeiros do mundo, após uma série de escândalos financeiros que afetaram gravemente muitas pessoas envolvidas e a reputação do banco.

Tais estudos, com base no modelo dos cinco mecanismos de cultura de Schein (1985) – atenção, reações a crises, modelagem de papéis, atribuição de recompensas, critérios para seleção e demissão – buscaram fornecer informações sobre o que é necessário para que uma organização se transforme com sucesso em uma cultura que não apoia o comportamento antiético, demonstrando que uma reviravolta ética de sucesso não acontece espontaneamente.

Primeiramente, destaca-se a pesquisa realizada por Sims (2000), com a finalidade de analisar sistematicamente os esforços para mudar a cultura do *Salomon Brothers*. Para voltar ao caminho ético, uma organização deve mudar. Sendo assim, a saga do *Salomon Brothers* apresenta um exemplo vívido de como uma organização sob a liderança certa pode retornar ativamente do limiar e reconstruir o capital ético danificado por um escândalo, sendo que novas lideranças, políticas, estruturas, comportamentos e crenças são fundamentais para mudar com sucesso para uma cultura organizacional que apoia o comportamento ético (SIMS, 2000).

Liderar pelo exemplo é, talvez, o fator mais importante na construção e manutenção de uma forte cultura ética (SIMS, 2000). Os funcionários observam o comportamento dos líderes para descobrir o que é valorizado na organização. É a interação entre estilo de liderança e clima organizacional que determina o nível de ética de uma organização e seus funcionários.

Com base na relevância da liderança enquanto modelo moral e de conduta ética, a segunda pesquisa, de Sims e Brinkman (2002), teve como foco discutir o papel do líder na formação e reforço de uma cultura organizacional antiética, analisando a trajetória de John Gutfreund, líder do *Salomon Brothers* no período de ocorrência dos escândalos financeiros.

Portanto, o escândalo do *Salomon Brothers* destacou o estilo de liderança de Gutfreund, empenhado em criar uma cultura de “ganhar a todo custo” (curto prazo e meta de

sucesso financeiro como único valor), gerando um clima que levou a consequências antiéticas e ilegais, principalmente para a cultura corporativa da empresa. Constatase, a partir daí, que a falta de liderança ética coloca organizações em risco, reforçando a importância dos líderes praticarem o comportamento ético em sua vida pessoal, seus negócios e relacionamentos.

Faz-se, necessária, portanto, uma maior conscientização dos processos e dinâmicas que envolvem os aspectos éticos na cultura organizacional (TREVINO, 1990), considerando a influência da ética na lucratividade e no desempenho organizacional, a possibilidade de competitividade mantendo a responsabilidade moral e o reconhecimento de que os funcionários também pode influenciar a cultura ética organizacional (STEAD; WORRELL; STEAD, 1990).

#### 4.5 CAPITAL SOCIAL: ATRIBUTO HUMANO VALORATIVO

O capital social organizacional pode ser definido como um recurso que reflete o caráter das relações sociais dentro da organização, sendo realizado a partir dos níveis de orientação coletiva dos objetivos e da confiança compartilhada dos membros, que criam valor, facilitando caminhos para a concretização de ação coletiva bem-sucedida (LEANA; VAN BUREN, 1999).

Tal atributo é um ativo duradouro, apropriado, conversível, diferenciado, precisa de manutenção, não é inteiramente único, não é mensurável e pode melhorar a eficiência dos recursos econômicos (ADLER; KWON, 2002). Entendido como a boa vontade gerada pelo tecido das relações sociais e que pode ser mobilizada para facilitar a ação, o capital social trata sobre como as redes sociais podem fornecer recursos para indivíduos, grupos, organizações e comunidades, fazendo com que agregados de nível inferior possam remodelar agregados de nível superior, com a finalidade de renegociar seu lugar nas organizações e na comunidade.

Neste sentido, Prusak e Cohen (2001) buscaram evidenciar os aspectos gerenciais, as atividades e as técnicas que constituem investimentos em capital social, destacando as conexões, a confiança e a cooperação como investimentos de gestão para fins de melhorar as relações organizacionais e, conseqüentemente, otimizar o capital social organizacional.

Deste modo, as conexões são estabelecidas mediante forte senso de comunidade e investimento em recursos internos, concedendo às pessoas tempo e espaço para se relacionarem; a confiança se fortalece por meio de diálogos pessoais, presenciais, transparência, construção de espaços sociais e descoberta de interesses e mútuos; e a cooperação se concretiza a partir de um senso comum de propósito, boa comunicação estratégica e liderança inspiradora.



O capital social constitui-se, ainda, como um valioso atributo humano, otimizador da vantagem competitiva organizacional. A relação entre capital social e desempenho é contingente. Se os benefícios do capital social superam os custos, por outro lado, a empresa é afetada pela velocidade e previsibilidade de mudança (LEANA; VON BUREN, 1999). Contudo, um nível mínimo de capital social é necessário, devendo-se cultivar níveis crescentes deste recurso, uma vez que apresenta contribuições de longo prazo para as organizações.

Existem, portanto, quatro principais maneiras pelas quais o capital social pode levar a benefícios e resultados: justifica o compromisso individual ao bem coletivo, facilita uma organização do trabalho mais flexível, serve como mecanismo para gerenciar a ação coletiva e facilita o desenvolvimento do capital intelectual nas empresas (LEANA; VAN BUREN, 1999).

Com base nisto, Nahapiet e Ghoshal (1998) defenderam três dimensões do capital social: 1) dimensão estrutural, que apresenta as propriedades do sistema social e da rede de relações como um todo, frente à densidade, à conectividade e à hierarquia que compõem as redes; 2) dimensão relacional, que aborda o relacionamento interpessoal e a qualidade afetiva, desenvolvidos mediante relações de confiança, normas e sanções, obrigações e expectativas, e identidade e identificação; e 3) dimensão cognitiva, a partir da qual são evidenciados representações, interpretações e significados diversos, compartilhados pelos atores da rede.

Afinal, as organizações são propícias ao desenvolvimento de altos níveis de capital social e as origens do capital intelectual encontram-se enraizadas nas relações sociais, assim como na estrutura dessas relações, na medida em que o capital social influencia as condições necessárias para que a troca e a combinação de informações e conhecimento ocorram, contribuindo para a coletividade, desde o desenvolvimento do capital humano até o desempenho econômico das empresas e suas respectivas comunidades e territórios de atuação.

Face a isto, o comprometimento consta na base das relações entre capital social e desempenho organizacional, somado ao pressuposto de que gestores e funcionários devem ter valores da empresa internalizados e a consciência de que estão fazendo o melhor para a empresa, não apenas porque são pagos para isso, mas porque fazem parte de algo maior.

Analisando organizações, sindicatos e comunidades utópicas, Dessler (1999) destacou implicações do comprometimento para o desenvolvimento organizacional e estratégias para promover este comprometimento. Deste modo, enquanto capacidade de adaptação dos funcionários e da organização a eventos imprevisíveis, o comprometimento dos funcionários com foco na autogestão, requer o desafio de um sistema de gestão abrangente e multifacetado.

Tal sistema sustenta-se na integração e na consistência de ações que busquem comunicar a missão da empresa, garantir justiça organizacional, criar um senso de comunidade, apoiar o desenvolvimento de longo prazo dos funcionários e colocar as pessoas e os seus valores em primeiro lugar. Tem-se, a partir daí, um capital social que resulta da disposição dos funcionários em exceder seu emprego formal, na medida em que estes auxiliam um ao outro, subordinam seus interesses individuais pelo bem da organização e interessam-se genuinamente pelas atividades e pela missão da organização (BOLINO; TURNLEY; BLOODGOOD, 2002).

O desafio que as organizações enfrentam é selecionar e recompensar indivíduos cujas habilidades são valorizadas, sendo que tal compensação depende das normas de confiança, associação e reciprocidade do coletivo maior. Neste sentido, Leana e Van Buren (1999) propuseram que práticas de emprego moldam os níveis de capital social detidos pelo indivíduo e pela empresa. Assim, o capital social é criado e sustentado quando as organizações promovem estabilidade no emprego, utilizam práticas de remuneração que recompensam equipes e grupos, selecionam e recompensam pessoas que valorizam trabalhar coletivamente e desenvolvem descrições de funções que apontam que funcionários competentes são intercambiáveis.

Em contexto mais amplo, Bolino, Turnley e Bloodgood (2002), mediante a concepção de capital social como vantagem competitiva sustentável (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998), sugeriram que comportamentos de cidadania, com foco na participação social proveniente das dinâmicas relacionais entre indivíduos e grupos, melhoram o desempenho das organizações, contribuindo para criação de formas estruturais, relacionais e cognitivas de capital social.

Este modelo proposto, de caráter multinível e interdisciplinar, sugere uma relação recíproca. A partir daí, quando uma empresa é composta de bons cidadãos organizacionais, é provável que acumule níveis mais altos de capital social, ao mesmo tempo em que organizações e comunidades com altos níveis de capital social caracterizam-se por altos níveis de participação cívica dos indivíduos envolvidos (BOLINO; TURNLEY; BLOODGOOD, 2002).

Assim, o capital social influencia o sucesso na carreira e remuneração executiva, ajuda trabalhadores a encontrar empregos, cria grupos ricos de indivíduos para empresas, facilita troca de recursos entre unidades e inovação de produtos, promove criação de capital intelectual e eficácia da equipe funcional, reduz taxas de rotatividade e dissolução organizacional, facilita o empreendedorismo e formação de empresas iniciantes, fortalece relações com fornecedores, redes regionais de produção e aprendizado entre empresas (ADLER; KWON, 2002).

No que condiz às relações interpessoais que permeiam o capital social organizacional, a teoria de buracos estruturais de Burt (1997) sugere que indivíduos que preenchem

desconexões entre contatos não redundantes em uma rede, geralmente obtêm acesso a informações únicas e oportunas, aumentando seu poder de barganha, e que gestores são hábeis na construção do relacionamento interpessoal, enquanto pontes que abrangem estes orifícios.

Contudo, a partir de pesquisa realizada pelo autor, com 170 gestores sêniores, constatou-se que o capital social é especialmente valioso para gestores com poucos pares, pois estes gestores não têm o quadro de referência orientador fornecido por inúmeros concorrentes, nem a legitimidade fornecida por inúmeras pessoas que fazem o mesmo tipo de trabalho. Mais restrição significa menos buracos estruturais e menos capital social. Portanto, o valor do capital social diminui com um número crescente de pessoas fazendo o mesmo trabalho e a taxa na qual os pares corroem o valor do capital social é mais elevada quando o capital social é mais valioso.

Há que se considerar, ainda, a atuação do capital social frente aos atores e processos que o constituem. Assim, relações internas fortalecem a identidade coletiva e aumentam a capacidade de ação coletiva; relações externas contribuem para informação, poder e solidariedade; laços fracos facilitam a busca econômica de informações codificáveis e laços fortes otimizam a coesão do capital social em uma organização ou comunidade, facilitando a transferência de informações complexas e o conhecimento tácito (ADLER; KWON, 2002).

Além disso, os laços das redes não precisam ser densos para serem resilientes, podem ser fracos na frequência de interação, mas fortes por meio da associação, podendo fortalecer o capital social dentro de um sistema, porque melhoram a interação entre subunidades e conectam o sistema como um todo; sendo que o capital social requer não apenas o estabelecimento de mais laços sociais, mas motivação e fornecimento de recursos (ADLER; KWON, 2002).

Por outro lado, em meio às relações de mercado, hierárquicas e sociais, o capital social apresenta riscos. Laços fortes mais onerosos, benefícios de poder compensando os de informação, forte solidariedade gerando comportamentos antiéticos e custos para agregados mais amplos, prejudicando a inovação, representam tais riscos (ADLER; KWON, 2002).

Os custos também compõem o capital social, sendo que fortes relações interpessoais podem promover resistência à mudança, sufocar a criatividade e dificultar a inovação (LEANA; VAN BUREN, 1999). Além disso, no cenário inconstante e competitivo corporativo, gestores enfrentam o dilema de manter o comprometimento de funcionários frente a reduções, fusões e mudanças turbulentas. Trabalho em equipe, capacitações e organizações mais lisonjeiras valorizam a automotivação de funcionários comprometidos; por outro lado, forças ambientais agem para diminuir as bases do comprometimento dos funcionários (DESSLER, 1999).

Portanto, referente a estas dinâmicas que envolvem o capital social nas organizações, faz-se necessário abordar o papel da ética no campo social do mundo corporativo. Desta forma, Gellerman (1986), a partir de pesquisa realizada em empresas dos Estados Unidos, procurou identificar como gestores com conduta aparentemente boa, adotam más decisões éticas, agindo de maneiras insensíveis, desonestas e mal-intencionadas, destacando quatro vertentes: acreditar que a atividade não é realmente ilegal ou imoral, que é do interesse do indivíduo ou da empresa, que o indivíduo nunca será descoberto ou que a empresa irá tolerar este tipo de conduta.

Exemplos mais extremos de má conduta corporativa devem-se a falhas gerenciais (GELLERMAN, 1986). Neste entorno, falhas de controle e de julgamento são identificadas, uma vez que os gestores não costumam ser pagos para assumir riscos e sim para saber quais riscos valem a pena correr. Existe, portanto, uma diferença significativa entre correr um risco econômico que vale a pena e arriscar um ato ilegal com a finalidade de ganhar mais dinheiro.

Casos de violações ou de traições de confiança nas organizações são abundantes. Com base nisto, Elangovan e Shapiro (1998) apresentaram uma dinâmica de violações de confiança da perspectiva do agressor, frente a um modelo proposto de traição oportunista, traição esta que acontece quando a intenção não precede o início do relacionamento, surgindo em resposta a uma situação específica no contexto de um relacionamento contínuo e mais frequente.

Assim, a traição oportunista considera: 1) fatores que desencadeiam avaliações da situação (crises, necessidades, maquiavelismo, reconhecimento da oportunidade); 2) fatores que influenciam a situação de satisfação (avaliação de benefícios, relacionamento e princípios); 3) processo psicológico subjacente de motivação para trair (índice menor de satisfação situacional e impactos negativos na benevolência e integridade); 4) efeitos moderadores da classificação de penalidade na decisão de trair (probabilidade e severidade de penalidade); e 5) efeitos da cultura organizacional e práticas, voltadas para comportamentos éticos e um ambiente de trabalho aberto, de confiança e respeito, que buscam desencorajar a violação da confiança.

Não por acaso, em se tratando de ética e capital social, pesquisas científicas abordam a confiança como *link* desta inter-relação. Em seu estudo, Hosmer (1985) propôs a confiança como elo de conexão entre teoria organizacional e ética filosófica, projetando-a como suposição subjacente de um dever moral implícito. Seu objetivo foi mostrar, teoricamente, a existência de uma conexão entre confiança e dever moral dos gestores e o desempenho das organizações, agregando conhecimento nos dois campos de estudo (filosofia e ética), com foco naquilo que é certo, justo, eficiente, eficaz e prático para a teoria organizacional e prática de gerenciamento.

Deste modo, pode-se inferir que a confiança se constitui a partir das expectativas de uma pessoa, de um grupo ou de uma empresa quanto a comportamentos, decisões e ações moralmente corretas e eticamente justificáveis de outras pessoas, grupos e empresas, bem como de deveres voluntariamente aceitos, com o intuito de reconhecer e de proteger os direitos e os interesses dos indivíduos envolvidos em empreendimentos conjuntos ou de intercâmbio econômico, buscando, na medida do possível, a cooperação em sociedade (HOSMER, 1995).

Ainda quanto à confiança, Korsgaard, Schweiger e Sapienza (1995) estabeleceram que a tomada de decisão deve considerar não apenas a qualidade das decisões, mas também o impacto da justiça processual nas respostas afetivas dos membros da equipe. A partir daí, processos de tomadas de decisão têm impacto significativo nos membros das equipes e a maneira pela qual os líderes extraem, recebem e respondem à influência e contribuição dos membros afeta suas atitudes em relação às próprias decisões e aos outros. Desta forma, apesar da justiça percebida medir parcialmente o impacto dos procedimentos nas tomadas de decisão, membros da equipe que percebem os processos como mais justos, conseqüentemente, possuem maior comprometimento com a decisão, maior apego à equipe e maior confiança no líder.

Portanto, cabe à gestão a responsabilidade de exercer uma força moral na organização, enviando uma mensagem clara e pragmática a todos os envolvidos de que a boa ética ainda é a base dos bons negócios. Afinal, os fins não devem justificar os meios; mais do que resultados, a ética gerencial consiste em verificar como os resultados são obtidos (GELLERMAN, 1986). Neste cenário, os interesses da organização devem ser atendidos por uma conduta honesta, cabendo aos gestores o difícil equilíbrio de buscar os melhores interesses de suas empresas, desde que tais interesses não ultrapassem os limites e a integridade das pessoas envolvidas.

E não se pode falar em uma transformação e evolução do capital social sem falar em humanização. De acordo com a origem da palavra “humanismo” e o conceito de “humanitas”, de onde se origina o primeiro, a gestão é denominada humanística quando sua perspectiva enfatiza as necessidades humanas comuns, além de estar orientada para o desenvolvimento da virtude humana, em todas as suas formas, assim como em toda a sua extensão (MELÉ, 2003b).

Uma primeira abordagem à gestão humanística foi desenvolvida principalmente em meados do século XX e estava centrada nas motivações humanas. Uma segunda abordagem surgiu nos anos 1980 e era centrada na cultura organizacional. Isso implicava uma abordagem mais ampla da condição humana, levando em consideração a influência da cultura nos comportamentos e nas tomadas de decisão. Contudo, ambas as abordagens eram incompletas,

pois, até então, existia mais interesse em saber como o comportamento humano poderia ser motivado para melhorar resultados do que investigar o ser humano como indivíduo e ser social.

Frente a isto e considerando o capital social como recurso que deriva dos relacionamentos entre indivíduos, organizações, comunidades ou sociedades (BOLINO; TURNLEY; BLOODGOOD, 2002), Melé (2003b) contribui com uma terceira abordagem à gestão humanística, que considera uma organização como uma comunidade real de pessoas. Isso significa promover a unidade e favorecer a aquisição das virtudes humanas, sendo essa abordagem um verdadeiro desafio no sentido de alcançar uma maior qualidade moral no homem, virtudes humanas entre as pessoas e organizações e comunidades mais eficientes.

Mediante a ética da necessidade de autoatualização e uma cultura apropriada para pessoas em desenvolvimento, considerar empresas como comunidades na sociedade torna-se requisito ético, no sentido de projetá-las como pilar para a vida social, em que a única atitude correta é a cooperação entre empresas e sociedade e a preocupação com o bem comum (MELÉ, 2003b). Adotando essa abordagem, promove-se o crescimento humano de pessoas e, como consequência, seu senso de serviço e de cooperação, cruciais para resultados a longo prazo.

O desafio é, portanto, superar o modelo dominante ao capital social, que impõe normas e relacionamentos como maneiras pelas quais os custos de transação podem ser reduzidos e melhores agentes criados, considerando o indivíduo e suas escolhas com base em motivos pecuniários e não espaciais de participação em contexto social (LEANA; VAN BUREN, 1999).

Assim, o capital social que se pode construir permite capitalizar possibilidades voláteis e virtuais dos ambientes de negócios. Porém, a construção do capital social não pode ser legislada ou gerenciada em nenhum sentido diretivo e requer o tipo de intervenção que incentiva o desenvolvimento natural, que orienta e não ordena (PRUSAK; COHEN, 2001), contribuindo para o progresso organizacional e dos indivíduos que constituem as dinâmicas sociais.

Torna-se claro perceber que virtudes humanas favorecem a cooperação e que esta é absolutamente necessária para as organizações. Portanto, para os gestores, a doutrina de gestão de pessoas com propósitos e processos baseia-se na premissa de que a tarefa organizacional é favorecer comportamentos das pessoas, para criar um ambiente que lhes permita tomar iniciativas, cooperar e aprender. Considerando as pessoas como ativos a serem desenvolvidos, em vez de custos a serem minimizados (LEANA; VON BUREN, 1999), os gestores têm o desafio de construir comunidades de pessoas, com toda a sua essência e implicações humanas.

#### 4.6 IDENTIDADE E COMPORTAMENTO MORAL NAS RELAÇÕES HUMANAS

O comportamento moral está estreitamente relacionado à subjetividade do indivíduo, expresso principalmente nas relações que este indivíduo estabelece não apenas consigo, mas também com outras pessoas no decorrer de sua trajetória. Neste sentido, Goffman (1959) buscou apresentar os contextos e o caráter moral das projeções das interações sociais, mediante situações não verbais de comunicação, envolvendo os indivíduos, assim como suas relações.

A interação – fator fundamental das relações sociais estabelecidas – assume influência recíproca de indivíduos sobre as ações uns dos outros, na presença física imediata um do outro. A partir deste aspecto, quando um indivíduo desempenha a mesma parte para o mesmo público, em diferentes ocasiões, é provável que surja um relacionamento social (GOFFMAN, 1959).

Neste contexto, o desempenho – como toda a atividade de determinado participante em determinada ocasião, servindo para influenciar de qualquer forma, qualquer participante – assume papel fundamental na condução de percepções e comportamentos. Neste caso, o padrão de ação preestabelecido desdobrado durante uma performance, apresentado ou reproduzido em outras ocasiões, constitui-se como um método ou estratégia para a otimização da performance.

O papel social é uma promulgação de direitos e deveres, ligado a um determinado *status*. Quando um indivíduo aparece diante dos outros, tem motivos para tentar controlar a impressão que recebem da situação. Às vezes, se expressa intencionalmente e conscientemente de maneira particular, mas principalmente porque a tradição de seu grupo ou *status* social exige esse tipo de expressão e não por causa de qualquer resposta em particular (GOFFMAN, 1959).

Assim, quando um indivíduo projeta uma definição da situação e faz uma alegação implícita ou explícita de ser uma pessoa de um tipo específico, automaticamente exerce uma exigência moral sobre os demais. Deste modo, defensivos e práticas de proteção compreendem as técnicas empregadas para salvaguardar a impressão promovida por um indivíduo durante sua presença diante dos outros, condicionando-os a valorizá-lo e tratá-lo da maneira que espera, ao mesmo tempo em que renuncia implicitamente reivindicações do que parece não ser, renunciando ao tratamento apropriado para tais indivíduos (GOFFMAN, 1959). Os outros descobrem, então, que o indivíduo os informou sobre o que é e como deveriam vê-lo como é.

Portanto, ao enfatizar que a definição inicial da situação projetada por um indivíduo tende a fornecer um plano para a atividade cooperativa que se segue, não se deve ignorar que qualquer definição projetada de determinada situação também apresenta um caráter moral distinto (GOFFMAN, 1959). Afinal, várias são as condutas, assim como diversas são as

impressões, interpretações e consequências que surgem das relações sociais entre os indivíduos.

Tem-se, por um lado, a simetria – dominante nas relações burocratizadas e politizadas da vida social, caracterizada por comportamentos antimorais de controle, jogo de informações, manipulação, superfície de concordância, verniz de consenso e conflitos evitados – e, por outro, a assimetria das relações – trazendo à tona comportamentos antimorais de hipocrisia e fraude, e conflitos antagônicos e complexos, em uma tentativa de, em partes e na contramão do *mainstream*, buscar restaurar a essência do comportamento moral (GOFFMAN, 1959).

Levando em consideração o desempenho como influenciador de percepções, interpretações e comportamentos da vida social, Boje (1991) evidenciou uma teoria da organização enquanto um sistema coletivo de contar histórias, para dar sentido aos eventos, introduzir mudanças e obter vantagens políticas, evidenciando o desempenho destas histórias.

Mediante estudo de observação participante em uma grande empresa de suprimentos de escritório e para além do testemunho de clientes, fornecedores, vendedores e gestores, de como Doug, mais recente diretor executivo, administrou as transições desta empresa e afastou-se de outras falhas morais; a teoria proposta por Boje (1991) postula o texto e o desempenho da história como dois lados da mesma moeda, fornecendo uma visão complexa, mediante várias maneiras pelas quais os membros da organização utilizam a narrativa no mundo do trabalho.

Constata-se, com este estudo, que as histórias eram dinâmicas, variadas de acordo com o contexto e, às vezes, concisas e frequentemente desafiadas, reinterpretadas e revisadas pelos ouvintes à medida que se desenrolavam as conversas. Clientes, vendedores e executivos apresentaram histórias não apenas para entender sua definição, mas para negociar interpretações alternativas e acomodar novos precedentes para a decisão e ação, contando histórias sobre o passado, presente e futuro para entender e gerenciar suas lutas com seus meio ambientes.

Além disso, as narrativas eram mais frequentes em ambientes turbulentos, onde as histórias e interpretações eram compartilhadas com grande frequência para entender a dinâmica do desdobramento. Da mesma forma, textos mais completos das histórias costumavam acontecer em organizações mais novas, nas quais havia menos experiência compartilhada.

O desempenho da história é um processo no qual as pessoas interagem para incorporar novos contos continuamente à cultura corporativa. Experiências são contadas para formular contos coletivos reconhecíveis, convincentes, defensáveis e aparentemente racionais, enquanto precedentes para suposição, decisão e ação individuais; e revelações podem iniciar mudanças, defender visões políticas, prever estabilidade ou transitoriedade de relacionamentos e acordos, e constituir tentativas de isolar e entender o impacto de eventos turbulentos (BOJE, 1991).



As narrativas, contudo, apresentam diversas implicações em se tratando de interações para além da vida social, com foco nas organizações. A integridade da narrativa varia de indivíduo, setor e nível da organização. Existem, também, regras implícitas na narrativa (quem pode contar, para quem e onde). Além disso, ser participante da narrativa de organização é ter habilidade suficiente para gerenciar a interação pessoa a pessoa para obter a trama da história.

Como limites organizacionais se tornam mais permeáveis e a estrutura organizacional mais plana, exigindo mais rede e habilidades de comunicação, contar histórias pode ser uma ferramenta útil para gestores tentando lidar com mudanças rápidas. Assim, o treinamento de gestores como contadores de histórias pode torná-los mais eficazes nas organizações, na medida em que uma história pode ser usada para prever o comportamento organizacional futuro e para promover interações humanas positivas e eficazes para todos os envolvidos (BOJE, 1991).

O comportamento moral também está no cerne das discussões acadêmico-científicas voltadas ao campo da ética. Neste âmbito, McPhail (1999) se baseou no trabalho sobre ética do filósofo francês, Michel Foucault, (1926-1984), buscando argumentar que os contadores éticos podem representar uma ameaça tão grande para a sociedade quanto os contadorres antiéticos.

A ética de Foucault é estabelecida mediante quatro principais características: 1) Meios pelos quais mudamos para nos tornarmos éticos (autodisciplina); 2) Telos: tipo de pessoa que aspiramos ser quando nos comportamos moralmente; 3) Substância ética: parte de nós considerada domínio relevante para o julgamento ético; e 4) Modo de sujeição: maneira pela qual os indivíduos são incitados a reconhecer suas obrigações morais (MCPHAIL; 1999).

Com base neste trabalho, McPhail (1999) sugeriu que a ética pode assumir a forma de um mecanismo de controle, considerando o papel que a identidade moral pode desempenhar no controle do comportamento dos indivíduos. A partir daí, argumenta-se que o modo como a contabilidade é ensinada pode predispor contadores e outros profissionais a se disciplinarem de tal maneira que seu comportamento sirva aos interesses de processos hegemônicos de poder e controle do sistema capitalista, em que o comportamento adequado é definido pelo seu impacto nos lucros da empresa, representando uma ameaça à coesão social e às comunidades.

Ao mesmo tempo, o artigo se baseia na noção de resistência de Foucault para explicar como a educação contábil pode ser capaz de habilitar estudantes que possam representar uma ameaça para essa hegemonia. Deste modo, McPhail (1999) delineou uma nova perspectiva de como o poder pode operar por meio do senso individual de identidade moral, sugerindo que a educação contábil tente resistir aos modos racionalistas subjulgadores de sujeição, mediante a construção de um senso emocional de obrigação em relação ao outro, pela transformação da

consciência individual de racionalidade contábil convencional para um senso coletivo.

Além disso, em se tratando de comportamento moral, Melé (2003b) propôs, em seu estudo, um conjunto de recursos que parece apropriado para definir uma organização, humanizando a sua cultura. Desta maneira, uma cultura organizacional pode ser definida como uma cultura humanizadora organizacional se apresentar os seguintes recursos: 1) reconhecimento da pessoa em sua dignidade, direitos, singularidade, sociabilidade e capacidade de crescimento pessoal; 2) respeito por pessoas e pelos seus direitos humanos; 3) atendimento e serviço a pessoas à sua volta; e 4) gestão para o bem comum *versus* interesses particulares.

Assim, tais recursos de comportamento moral, somados a experiências generalizadas e algumas evidências empíricas, permitem afirmar que uma cultura humanizadora organizacional, tende a gerar confiança e associabilidade, elementos essenciais do capital social (MELÉ, 2003b). Capital social é, portanto, um conceito complexo e depende de vários fatores, sendo que um dos mais importantes é o alcance de uma cultura humanizadora organizacional.

No âmbito das relações sociais que envolvem as dinâmicas organizacionais, a ética é parte fundamental da cultura organizacional humanizadora, na medida em que a cultura influencia e também pode ser influenciada pelo comportamento ético das pessoas nas organizações. Neste cenário, o comportamento moral parte de um senso de ética enraizado na tradição aristotélica, que considera a ética um guia de excelência e caráter, valorizando as virtudes humanas, reconhecidas em diferentes e importantes esferas da experiência humana compartilhada, aumentando a capacidade de respeito, vontade, amizade, doação às causas nobres, ações estas permeadas por atitudes de cuidado, serviço e cooperação (MELÉ, 2003b).

A racionalidade instrumental das relações corporativas condiciona as organizações a utilizarem um conjunto de mecanismos formais para obter lucros. Contudo, a cultura humanizadora organizacional busca reconfigurar este cenário e contribuir para o capital social, partindo do pressuposto de que as pessoas que têm dignidade e direitos intrínsecos, não podem ser tratadas como instrumentos de lucro ou simples recursos para alcance de desempenho, cabendo às organizações e seus indivíduos adaptar-se ao mercado, porém valorizando as esferas social e ambiental, com base em virtudes e comportamentos morais da essência humana.

Ainda na contramão da racionalidade instrumental, Gray (2010) realizou uma análise dos significados e contradições do desenvolvimento sustentável, o que, por sua vez, leva a uma sugestão para o desenvolvimento de narrativas múltiplas e condicionais que, embora não sejam mais realistas ou totalizadoras, desafiam explicitamente as reivindicações hegemônicas dos movimentos empresariais na arena da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável.

Primeiramente, Gray (2010) afirmou ser difícil construir uma narrativa sobre sustentabilidade no meio organizacional, uma vez que as evidências, de um lado, configuram a sustentabilidade como meio ecológico e social, com foco no ser, e de outro lado, expõem a natureza dominante do sistema capitalista, que considera a corporação como maior criação e a partir da qual grande parte da narrativa está sob controle do ter em detrimento do ser.

Posteriormente, são apresentadas relações ambivalentes da sustentabilidade com a modernidade, na medida em que a sustentabilidade envolve tanto o abandono da modernidade quanto sua adoção. Ou seja, pode-se escapar da modernidade e imaginar outros meios de ser ou se envolver com instituições não sustentáveis e de risco, perpetuando a modernidade no centro da problemática. O paradoxo é que a sustentabilidade é uma filosofia baseada na noção de que tentativas de transformar a natureza provavelmente são autodestrutivas, ao mesmo tempo em que está comprometida em tentar transformar a sociedade e controlar sua direção futura.

Desta forma, Gray (2010) propôs o desenvolvimento sustentável como noção complexa pela qual as questões sociais e ambientais devem ser abordadas, em nível político, pessoal e organizacional. Tem-se, a partir daí, um apelo a uma pós-modernidade crítica, em que o ponto de partida é uma preocupação com a insustentabilidade global das organizações e o desenvolvimento sustentável requer uma confluência de consciência científica, com vida e valores morais e religiosos, para afirmar as virtudes e comportamentos morais perante o mundo.

#### 4.7 ANTROPOMORFISMO: CARACTERÍSTICAS E PROJEÇÕES HUMANAS

O antropomorfismo é um fenômeno de longo alcance que incorpora ideias da psicologia social, cognitiva e do desenvolvimento, constituindo-se em ato de humanização, na medida em que implica em atribuir características exclusivamente humanas a comportamentos reais ou imaginados de agentes não humanos (EPLEY; WAYTZ; CACIOPPO, 2007).

Diante do antropomorfismo, pessoas atribuem características humanas a uma variedade de agentes sobrenaturais, tecnológicos e biológicos, além de estados materiais ou objetos, até conceitos abstratos (WAYTZ; EPLEY; CACIOPPO, 2010). Essa tendência a antropomorfizar agentes não humanos figura com destaque em domínios desde a religião até as mais diversas áreas, como marketing, finanças, direito, ciência da computação, entre outras.

Assim, a tendência de atribuir características, motivações, intenções ou emoções semelhantes às humanas a entidades não humanas, reflete e molda concepções e crenças sobre o mundo humano e não humano. Portanto, o ato de antropomorfizar um agente não só leva as

peças a representá-lo como humano, como também a tratá-lo como humano (WAYTZ; EPLEY; CACIOPPO; 2010), destacando o antropomorfismo como temática científica relevante para compreender as características humanas e suas projeções nos diversos contextos.

A teoria fundamentada em dados ou *grounded theory*, por exemplo, fornece subsídios para pesquisas científicas face a esta abordagem. Conforme Struzel (1968), esta teoria surgiu em 1967, sendo proposta por Barney, Glaser e Anselm. Baseando-se principalmente no interacionismo simbólico, assim como na inter-relação da teoria fundamentada com situações empíricas e com outras teorias emergentes, Glaser e Strauss (1967) abordam como a descoberta da teoria a partir de dados, sistematicamente obtidos e analisados, pode ser promovida.

Deste modo, a teoria fundamentada visa melhorar a capacidade dos cientistas sociais de gerar uma teoria relevante para suas pesquisas. Embora seja voltada principalmente para os sociólogos, tal teoria é útil para o estudo de fenômenos sociais – políticos, educacionais, econômicos, industriais – especialmente se tais estudos são baseados em dados qualitativos.

Primeiramente, os autores apresentaram uma estratégia pela qual os sociólogos podem facilitar a descoberta da teoria fundamentada, tanto substantiva quanto formal, sendo que esta estratégia envolve a escolha sistemática e o estudo de vários grupos de comparação. Em seguida, é considerada a geração da teoria a partir de dados qualitativos, especialmente documentais, e quantitativos. Por fim, é examinada a credibilidade da teoria fundamentada.

Ainda, a aplicação prática da teoria fundamentada requer o desenvolvimento da inter-relação de quatro propriedades: concentrar-se na área substantiva na qual será utilizada, ser entendida pelos leigos preocupados com a área, ter aplicabilidade geral e múltipla, além de permitir ao usuário controle parcial sobre a estrutura e o processo das situações diárias.

A partir daí, a ideia básica de pesquisas baseadas na teoria fundamentada é que as proposições teóricas surgem dos dados obtidos na pesquisa, mais do que dos estudos anteriores. Neste caso, categorias, propriedades e hipóteses são consideradas, e a coleta, codificação e análise dos dados, realizadas em conjunto. É, portanto, o procedimento que gera o entendimento de um fenômeno, fornecendo previsões, explicações, interpretações e aplicações relevantes.

Considerando o autoconceito como outra temática relevante relacionada ao antropomorfismo, Sirgy (1982) analisou criticamente a inter-relação da teoria do autoconceito com pesquisas sobre o comportamento do consumidor. Construído a partir de uma perspectiva multidimensional, o autoconceito – real, ideal e social – denota a totalidade de pensamentos e sentimentos, tendo referência a si mesmo como objeto, ao mesmo tempo em que consumidores podem ser definidos em termos dos produtos que adquirem ou usam, dos significados que os

produtos têm para eles ou por suas atitudes em relação aos produtos, na medida em que veem imagens simbólicas em produtos e essas imagens interagem com suas autoimagens.

Sendo assim, com base na teoria da congruência de autoimagem/produto-imagem de Sirgy (1982), evidencia-se que os consumidores preferem produtos com imagens congruentes com seus autoconceitos, sendo que esta relação é explicada a partir da mediação de necessidades de autoestima e de autoconsistência. Deste modo, a autoestima refere-se à tendência do indivíduo em procurar por produtos que elevem o valor da autoimagem, enquanto a autoconsistência denota a tendência do indivíduo se comportar consistentemente com a visão de si mesmo, procurando por produtos que não contrariem a sua autoimagem (SIRGY, 1982).

Portanto, o conhecimento gerado pela pesquisa de autoconceito contribui para modelagens de tomadas de decisão do consumidor, uma vez que teóricos e pesquisadores de atitude são desafiados a integrar a dinâmica cognitiva social com atributos simbólicos, para além de atributos funcionais, na explicação, descrição e previsão do comportamento social.

Ainda, no que se refere ao antropomorfismo e comportamento do consumidor, Aaker (1997) desenvolveu, mediante pesquisa realizada com 631 sujeitos norte-americanos e 37 marcas, uma estrutura teórica sobre as dimensões da personalidade da marca, a partir da criação de uma escala de medição confiável, válida e generalizável para medir tais dimensões.

Os resultados sugerem que os consumidores percebem cinco dimensões distintas de personalidade da marca: sinceridade, entusiasmo, competência, sofisticação e robustez. Enquanto sinceridade, entusiasmo e competência referem-se a uma parte inata da personalidade humana, sofisticação e robustez atingem uma dimensão que os indivíduos desejam, mas não necessariamente têm. Esse padrão sugere que as dimensões de personalidade da marca podem operar de diferentes maneiras ou influenciar a preferência do consumidor por diferentes razões.

Neste sentido, o uso simbólico ou autoexpressivo das marcas é robusto em todas as culturas, porém a natureza dessa autoexpressão difere em cada cultura. Assim, em culturas individualistas, onde independência, autonomia e singularidade são valorizadas, consumidores têm maior probabilidade de utilizar marcas para expressar como elas são diferentes dos membros de seu grupo; enquanto em culturas coletivistas, consumidores costumam utilizar marcas para expressar como elas são semelhantes a membros de seu grupo (AAKER, 1997).

Aaker (1997) apresenta, portanto, a primeira pesquisa sobre comportamento do consumidor e personalidade da marca, com uma escala usada para comparar personalidades de marcas em categorias de produtos, permitindo que pesquisadores identifiquem marcas referência de personalidade, destacando preferências de consumo. Teoricamente, esse

aprendizado contribui para uma compreensão geral do uso simbólico de marcas. E na prática, fornece dados sobre variáveis influenciadoras e influenciáveis da personalidade da marca.

Partindo do pressuposto de que produtos que podem ser humanizados são vistos como tendo consciência ou alma, constituindo-se como candidatos fortes para o sucesso comercial a longo prazo, Aggarwal e McGill (2007), mediante pesquisa experimental com estudantes de graduação da Universidade de Toronto, Canadá, propuseram a congruência do esquema como base teórica para examinar a eficácia e consequências da antropomorfização de produtos, dando um primeiro passo para entender o processo pelo qual os produtos são antropomorfizados.

Este modelo, de Mandler (1982), concentra-se no *continuum* que liga a completa congruência à extrema incongruência, propondo que a avaliação de informações novas é afetada pelo grau de congruência da informação e representações esquemáticas armazenadas na memória. A partir daí, Aggarwal e McGill (2007) verificaram se apresentações antropomórficas dos produtos afetam a avaliação do produto e, em caso afirmativo, como afetam. Em outras palavras, buscaram analisar se a proximidade dos consumidores por um produto depende do ajuste percebido entre os recursos deste produto em conjunto com um esquema humano ativado.

Os estudos evidenciaram que a facilidade com que os produtos podem ser antropomorfizados por consumidores depende do esquema no qual os produtos são apresentados e da presença ou ausência de recursos de características humanas no produto. Os produtos podem ser avaliados mais ou menos positivamente, dependendo do ajuste da característica do esquema humano e da valência do afeto associado ao esquema. Portanto, a capacidade dos consumidores verem produtos como humanos afeta sua avaliação dos produtos.

Ainda, quanto a estudos de consumo e marcas, Aggarwal e McGill (2012) examinaram os efeitos comportamentais automáticos de pessoas perante o *priming* ou pré-ativação – modo como um estímulo inicial pode afetar as respostas de um indivíduo a estímulos subsequentes, sem que haja consciência do mesmo sobre tal influência – de marcas antropomorfizadas.

A partir de pesquisa com estudantes da Universidade de Toronto e de comportamentos assimilativos ou contrastantes frente às marcas, Aggarwall e Mcgill (2012) sugerem que o comportamento automático que as pessoas têm após a exposição ao *priming* de uma marca é motivado mais pelo desejo de conseguir uma interação efetiva com a marca antropomorfizada do que pelo simples desejo de possuir as características admiráveis relacionadas à marca.

Já em uma sistematização do antropomorfismo, Epley, Waytz e Cacioppo (2007) evidenciaram três fatores – conhecimento do agente desencadeado, motivação de efetividade e motivação de sociabilidade – para compreender como o conhecimento sobre agentes humanos

e não humanos é adquirido, ativado, corrigido e aplicado a um alvo, buscando explicar quando as pessoas tendem ou não a antropomorfizar, focadas em fatores cognitivos e motivacionais.

Com base em influências disposicionais, situacionais, de desenvolvimento e culturais, a teoria prediz que as pessoas têm maior probabilidade de antropomorfizar quando o conhecimento antropocêntrico é acessível e aplicável; quando apresentam falta de certeza, previsibilidade ou controle, levando-as a buscarem um senso de domínio e compreensão sobre seus ambientes; e quando não possuem um senso de conexão social com outros seres humanos, levando-as a elaborarem formas para se sentirem acolhidas e conectadas socialmente.

Também foram abordadas aplicações da teoria na robótica e interação humano-computador, e no processo inverso de desumanização, prevendo condições em que a influência de pistas humanas e de identidade social é mais ou menos evidente, exemplificando quando as pessoas antropomorfizam, quando agentes não humanos são tratados como humanos e objetos e quando agentes humanos ou semelhantes a humanos são tratados como não humanos.

Ainda, com base no construto psicológico do antropomorfismo, dois estudos experimentais com estudantes de graduação, realizados por Chartrand, Fitzsimons e Fitzsimons (2008), investigaram se a exposição súbita a objetos antropomorfizados, como animais domésticos, pode ativar conceitos associados e influenciar automaticamente o comportamento.

Os resultados apontaram que exposições a objetos antropomorfizados podem provocar respostas comportamentais automáticas. Mesmo exposições acidentais a animais associados a características humanas, influenciam o comportamento automaticamente, de modo que as pessoas comportam-se, inclusive inconscientemente, conforme a personalidade atribuída a tais entidades. Evidencia-se, assim, o papel do antropomorfismo na orientação do comportamento social, em que objetos antropomorfizados como representações mentais relacionam-se não apenas com características exemplificadas, mas também com características não percebidas.

Em continuidade aos estudos que buscaram evidenciar até que ponto as pessoas antropomorfizam agentes não humanos, em uma tentativa de explicar, entender e prever seu comportamento, Waytz *et al.* (2010) procuraram, mediante aplicação de pesquisa experimental, investigar se fatores crescentes relacionados à motivação da efetividade – motivação básica para ser um agente social eficaz que implica manter um senso de previsibilidade, controle e compreensão sobre seu ambiente – aumentam o antropomorfismo e se o antropomorfismo satisfaz a motivação da efetividade, aumentando o senso de compreensão e previsibilidade.

Os seis estudos realizados, a maioria com universitários, demonstraram – a partir de dados de neuroimagem e informações de correlatos neurais subjacentes do antropomorfismo –

que o aumento da motivação da efetividade, manipulando a imprevisibilidade percebida de um agente não humano ou aumentando os incentivos para o domínio, aumenta o antropomorfismo.

Esses estudos têm implicações interessantes para pelo menos seis áreas de pesquisa, três amplamente preocupadas com a motivação de efetividade (conceito unificador de motivação de eficácia, motivação da eficácia e primazia do estado mental de atribuição, e eficácia em interação humano-tecnologia) e três específicas do antropomorfismo (antropomorfismo e consideração moral, antropomorfismo e bem-estar, e desumanização). Como a pesquisa estabelece condições para a consideração moral de entidades não humanas, a compreensão das causas e consequências da humanização de um agente não-humano pode fornecer uma visão do processo inverso de desumanizar outras pessoas (WAYTZ *et al.*, 2010).

Ainda, em contraposição à afirmação do filósofo britânico David Hume (1711 –1776) de que o antropomorfismo é universal, Waytz, Cacioppo e Epley (2010) desenvolveram pesquisa experimental com centenas de pessoas para evidenciar diferenças individuais estáveis no antropomorfismo, importantes para criar uma conexão empática com agentes não humanos, e se essas diferenças são mapeadas por julgamentos, decisões ou comportamentos importantes.

Uma das consequências amplamente hipotetizadas do antropomorfismo é que ele concede aos agentes não humanos respeito moral, conferindo direitos como liberdade e autonomia. A pesquisa centrou-se, portanto, nos determinantes disposicionais e consequências cotidianas potenciais do antropomorfismo, prevendo o grau de cuidado moral e de preocupação prestada a um agente, a quantidade de responsabilidade e confiança depositada em um agente, bem como até que ponto um agente serve como fonte de influência social sobre si e o outro.

Essas consequências têm implicações além da psicologia. Assim, o antropomorfismo torna-se fundamental para entender como as pessoas interagem com uma crescente variedade de agentes tecnológicos, como tomam decisões sobre negócios e como decidem quem deve e quem não deve ser tratado com respeito e dignidade concedida a outros humanos. Outro tópico relevante da pesquisa foi a relação entre medidas explícitas e manifestações implícitas do antropomorfismo, refletidas no comportamento das pessoas, mas não conscientemente acessíveis, além de contribuições para a compreensão de percepções pessoais e não pessoais.

Trazendo a desumanização para o centro das pesquisas científicas sobre antropomorfismo e enquanto contribuição original para esta área do conhecimento, à medida que era abordado o processo inverso do antropomorfismo e humanização, Waytz, Epley e Cacioppo (2010) buscaram identificar, a partir de um relato teórico-conceitual, quais os fatores de variabilidade que levavam as pessoas a verem os agentes humanos como não humanos.



A humanidade é, portanto, um *continuum* e, como tal, apresentada-se ambígua e crítica na determinação de posições de cunho moral. Face a isto, verificou-se que a desumanização – que representa agentes humanos como objetos ou animais não humanos – é intensificada por situações de similaridade diminuída, grupos sociais, posições de poder e diferenças de gênero, negando capacidades essenciais para o homem, tais como o pensamento e a emoção.

Desta forma, aqueles que parecem muito diferentes do humano prototípico são os mais provavelmente desumanizados. Ainda, aqueles que estão socialmente conectados parecem mais propensos a desumanizar outros seres humanos. Mesmo os direitos e responsabilidades morais concedidos a agentes humanizados podem ser os mesmos que são negados a pessoas desumanizadas. Assim, o antropomorfismo aumenta a preocupação moral, enquanto a desumanização aumenta o desengajamento moral, contribuindo para a diminuição das atribuições de responsabilidade e de confiança ou das percepções da vigilância social, gerando consequências negativas em termos de moralidade e, conseqüentemente, de humanidade.

Por fim, com base na inter-relação entre antropomorfismo e bem-estar, Tam, Lee e Chao (2013) procuraram, a partir de três experimentos mediante exposições de pessoas a conteúdos de cunho ambiental, descobrir se o antropomorfismo da natureza está associado ao comportamento de conservação e qual o mecanismo psicológico subjacente a essa associação.

Os resultados permitiram concluir que quando a natureza é antropomorfizada, as pessoas se sentem mais conectadas a ela e que esse senso de conexão medeia a associação entre antropomorfismo da natureza e comportamento de conservação. Desta forma, as pessoas que se sentem conectadas à natureza, tendem a incluí-la em seus autoconceitos, estabelecendo crenças mais favoráveis ao meio ambiente, assim como um comportamento mais pró-ambiental.

As descobertas, realizadas em diferentes operacionalizações do antropomorfismo da natureza e com múltiplas medidas de comportamento de conservação, contribuem para a psicologia ambiental e o ambientalismo, constituindo a primeira investigação sistemática sobre o papel do antropomorfismo na ética da conservação. Este e os demais estudos sobre antropomorfismo referenciados neste espaço possibilitam, portanto, o aprimoramento de pesquisas no que tange às características e projeções humanas em seus diferentes contextos.

## **5 IMPLICAÇÕES CIENTÍFICAS DAS ABORDAGENS DE GESTÃO HUMANIZADA PARA OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E TERRITORIAIS**

Com relação à cultura ética organizacional, primeira abordagem da gestão humanizada e, também, a mais densa e coesa dos quatro fatores deste campo de análise, considerando a cultura como o processo pelo qual o aprendizado é simultaneamente um processo comportamental, cognitivo e emocional (SCHEIN, 1990), pesquisas publicadas de 1979 a 2002, abordam a cultura organizacional como conceito inerente às áreas da psicologia, filosofia e ética, destacando a relevância da humanização na gestão e nas dinâmicas internas e externas organizacionais, com base na conduta moral e ética dos indivíduos atuantes nestes cenários.

Neste contexto, em que a origem e evolução organizacional se concretizam mediante processos coletivos e cooperativos de formação de virtudes e caráter (PETTIGREW, 1979; DEAL; KENNEDY, 1982; KILMANN; SAXON; SERPA, 1985), cabe destacar a importância da ética na cultura organizacional, mais especificamente, nas tomadas de decisão (TREVINO; 1986; HORVATH; 1995) que envolvem as estratégias e ações, responsáveis por atuar no desempenho das organizações, seus agentes e contextos (PETERS; WATERMAN, 1982).

Deste modo, na arena simultânea de contingência e de complexidade em que as organizações estão inseridas (TREVINO; 1990) e em contraposição ao *mainstream* organizacional que valoriza a dimensão financeira, em detrimento das dimensões social e ambiental (STEAD; WORRELL; STEAD, 1990; GORDON; DITOMASO, 1992; GOLDSTEIN, 1999), a cultura ética organizacional tem alta capacidade de modificar e otimizar valores pessoais dentro da organização (DOUGLAS; DAVIDSON; SCHWARTZ, 2001).

Assim, com base em um modelo moral de liderança (SIMS; BRINKMAN, 2002), a ética é influenciada pela cultura organizacional (SIMS, 2000), ao mesmo tempo em que a influencia, reacendendo a autonomia e descentralização dos processos que repercutem na participação ativa dos funcionários e demais agentes organizacionais nas tomadas de decisões. É necessária, portanto, maior conscientização das dinâmicas que envolvem aspectos éticos na cultura organizacional (TREVINO, 1990), considerando a influência da ética no desempenho organizacional, a coexistência entre competitividade e responsabilidade moral e a influência dos funcionários na cultura ética organizacional (STEAD; WORRELL; STEAD, 1990).

Tais aspectos contribuem para transformar positivamente a cultura organizacional (SIMS, 1992) e promover a humanização da gestão, possibilitando melhores resultados e um

efetivo e sistemático desempenho organizacional e territorial a longo prazo, mediante a ressignificação de valores e condutas que permeiam as organizações, seus agentes e ambientes.

Quanto à segunda abordagem da gestão humanizada, artigos dos anos de 1986 a 2003 trazem à tona a relevância do capital social. Deste modo, com base nas dimensões estrutural, relacional e cognitiva (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998) e em princípios de conexão, de confiança e de cooperação (PRUSAK; COHEN, 2001), o capital social fundamenta-se no ser humano e suas relações, constituindo-se como importante atributo valorativo organizacional.

Este atributo reflete o caráter de confiança compartilhada, mediante princípios éticos (HOSMER, 1985; KORSGAARD; SCHWEIGER; SAPIENZA; 1995) e objetivos coletivos originados de relações e laços estabelecidos (BURT, 1997; ADLER; KWON, 2002), no sentido de prover recursos para indivíduos, grupos, organizações e comunidades, facilitando caminhos para concretização de ações coletivas bem-sucedidas (LEANA; VAN BUREN, 1999).

Assim, se bem implementado, o capital social vem a ser um valioso atributo otimizador da vantagem competitiva organizacional, uma vez que o fortalecimento e otimização das redes sociais, juntamente com boas práticas de emprego (LEANA; VAN BUREN, 1999), podem influenciar positivamente no bem-estar pessoal, no desenvolvimento do capital intelectual e no consequente comprometimento dos indivíduos (DESSLER; 1999), contribuindo para o alcance de resultados organizacionais mais eficazes e melhor desempenho de todos a longo prazo.

E para além dos contextos internos organizacionais, o capital social tem a capacidade de incentivar comportamentos de cidadania (BOLINO; TURNLEY; BLOODGOOD, 2002) e projetar empresas como pilar para a vida social, na busca por maior qualidade moral no homem, virtudes humanas entre pessoas e empresas, e comunidades mais eficientes (MELÉ, 2003b).

Logo, em contraposição ao contexto competitivo e turbulento do mundo corporativo (DESSLER, 1999; ADLER; KWON, 2002) e mediante modelos e práticas de gestão que negligenciam princípios éticos (GELLERMAN, 1986) e de confiança (ELANGOVAN; SHAPIRO, 1998), reduzindo pessoas a custos; o capital social vem a ser recurso transformador no sentido de considerar as pessoas e seus valores no centro dos negócios corporativos como parte de algo maior, mais significativo e, também, que faça a diferença para a humanidade.

O comportamento moral, terceira abordagem da gestão humanizada, expresso pela subjetividade do indivíduo diante das relações que este indivíduo estabelece consigo e com outras pessoas, compreende pesquisas científicas publicadas entre os anos de 1959 e 2010, que tratam dos contextos e do caráter moral das diversas projeções no que tange a estas interações.

Assim, tais estudos abordam desde a análise de situações não verbais de comunicação na vida cotidiana (GOFFMAN, 1959), narrativas coletivas como influenciadoras de percepções, interpretações e comportamentos da vida social, contribuindo para transformações e evoluções da cultura organizacional (BOJE, 1991); outro olhar sobre a ética frente ao papel da identidade moral no controle do comportamento dos indivíduos (MCPHAIL, 1999); até abordagens reivindicadoras perante a racionalidade instrumental do mundo corporativo, incluindo a proposta de recursos éticos e morais para a consolidação de uma cultura humanizadora organizacional (MELÉ, 2003a) e a ressignificação do desenvolvimento sustentável, voltada para preocupações pessoais, políticas e organizacionais quanto a questões das esferas social e ambiental, aliçada tanto pela ciência como por valores religiosos e morais (GRAY; 2010).

Portanto, a identidade e comportamento moral que regem cada indivíduo, bem como as relações pessoais, impactam das mais diversas formas e nos mais variados contextos; ao passo que a base da humanização, em estudos organizacionais e territoriais, está na afirmação de princípios éticos projetados por meio de virtudes, linguagens e comportamentos morais, individuais e coletivos, no sentido de construir e estabelecer uma conduta transformadora e positiva em todos os agentes e segmentos, em nível de mercado e sociedade, perante o mundo.

Já o antropomorfismo, com publicações realizadas de 1968 a 2013, encerra as abordagens de gestão humanizada. Ato que implica em atribuir características exclusivamente humanas a comportamentos reais ou imaginados de agentes não humanos (EPLEY; WAYTZ; CACIOPPO, 2007), o antropomorfismo, mediante contribuições da psicologia, acende debates científicos em torno das características e projeções humanas nos mais diferentes contextos.

Mediante proximidades com o caráter simbólico, empirista e emergente da teoria fundamentada em dados (GLASER; STRAUSS, 1967) e com a teoria do autoconceito, caracterizada pela totalidade de pensamentos e sentimentos (reais, ideais e sociais) dos indivíduos sobre si (SIRGY, 1982); o antropomorfismo, como ato de humanização, abarca uma série de agentes, estados e conceitos (WAYTZ; EPLEY; CACIOPPO, 2010), trazendo reflexões e implicações para as mais diversas áreas do conhecimento e suas práticas.

Neste contexto, o comportamento do consumidor projeta o marketing como área de destaque em estudos sobre antropomorfismo, estudos estes que tratam da influência do autoconceito nas tomadas de decisão do consumidor (SIRGY, 1982), das implicações variadas da personalidade de marca nas preferências de consumo (AAKER, 1997), da eficácia e consequências da antropomorfização de produtos mediante esquemas e recursos apresentados

(AGGARWAL; MCGILL, 2007) e dos efeitos comportamentais automáticos nas pessoas perante a pré-ativação de marcas antropomorfizadas (AGGARWAL; MCGILL, 2012).

Tratando-se de uma visão sistêmica e emergente, são evidenciados estudos sobre fatores desencadeadores e influenciadores do antropomorfismo, a relação do antropomorfismo com a consideração moral e como o antropomorfismo atua em processos de desumanização (EPLEY; WAYTZ; CACIOPPO, 2007, 2010; WAYTZ *et al.*, 2010). Somam-se a isso pesquisas sobre respostas comportamentais automáticas geradas pelo antropomorfismo (CHARTRAND; FITZSIMONS; FITZSIMONS, 2008) e a relação do antropomorfismo com o bem-estar e a natureza (TAM; LEE; CHAO, 2013). Todas estas pesquisas refletindo e moldando concepções sobre o mundo não humano, a partir de projeções do mundo humano.

Com base nestas abordagens, percebe-se que a cultura ética organizacional e o capital social estão fortemente inter-relacionados no campo da gestão humanizada, em comparação ao comportamento moral e ao antropomorfismo, embora estes dois fatores tenham também a sua relevância e contribuição nos estudos e pesquisas de ordem científica sobre esta temática.

Portanto, evidenciar a atuação da gestão humanizada na arena científica requer levar em consideração uma cultura organizacional alicerçada na conduta ética dos gestores e demais indivíduos atuantes nesta cultura; princípios de conexão, confiança, cooperação e cidadania como orientadores das relações e laços sociais que regem as dinâmicas internas e externas organizacionais; a subjetividade e consciência moral que guiam o comportamento dos indivíduos consigo mesmos e com outras pessoas e agentes; e as diversas projeções de caráter humano nos diferentes contextos, ressignificando conceitos e práticas do mundo humano.

Considerando tais aspectos, a Figura 3 apresenta, a seguir, o modelo conceitual das abordagens da gestão humanizada. Este modelo ilustra as quatro abordagens científicas do campo da gestão humanizada – cultura ética organizacional, capital social, comportamento moral e antropomorfismo – incluindo seus principais conceitos, suas aplicações e relações, confirmando a inter-relação da gestão humanizada com tais abordagens, e a relevância da gestão humanizada nos estudos organizacionais e territoriais, com destaque para tais abordagens.

Figura 3 – Modelo conceitual das abordagens teóricas do campo da gestão humanizada



Fonte: Própria da autora (2020).

A maioria dos estudos de gestão humanizada trata sobre a cultura ética organizacional (15), seguida de capital social (12), antropomorfismo (11) e comportamento moral (cinco). Em termos metodológicos, são evidenciadas pesquisas qualitativas e quantitativas, embora a maioria das pesquisas seja de abordagem qualitativa, com exceção do antropomorfismo. Destacam-se, ainda, estudos teóricos, mas também empíricos (principalmente em cultura ética organizacional e antropomorfismo), e estudos de caráter experimental sobre antropomorfismo.

Ainda, com base nas publicações, constata-se que o comportamento moral e o antropomorfismo mantêm-se em evidência nos debates científicos da gestão humanizada, pois suas primeiras publicações tiveram início entre cinco e seis décadas atrás, e as mais recentes datam de nove a 12 anos atrás. Já a cultura ética organizacional e o capital social são abordagens mais pontuais, que emergiram mais tardiamente (duas a três décadas após), tendo finalizado seu ciclo de publicações em períodos anteriores às outras abordagens (há pelo menos 19 anos).

Porém, independente de datas, as abordagens contribuem cientificamente para o conhecimento e estudos posteriores de gestão humanizada. No cenário metodológico, possibilitando transformações efetivas neste campo temático, destaca-se a relevância constante de estudos empíricos e aplicados. Soma-se a isso a importância de mais estudos com medidas e indicadores quantitativos, permitindo maior mensuração e consistência dos construtos e variáveis das temáticas abordadas (HOSMER, 1995; LEANA; VAN BUREN, 1999).

Estudos que priorizem as consequências negativas da utilização ineficaz ou da não apropriação das vertentes abordadas também são destacados, sendo recomendadas as seguintes temáticas: diferenças entre gerenciamento moral e imoral/amoral (SIMS; BRINKMAN, 2002), diferentes formas de falência do capital social (ADLER; KWON, 2002), casos em que custos de cidadania e capital social superam benefícios (BOLINO; TURNLEY; BLOODGOOD, 2002), narrativas de insustentabilidade, irresponsabilidade e falta de responsabilidade (GRAY, 2010), formação de atitudes com baixa motivação ou habilidade (AAKER, 1997), como vínculos negativos são representados (CHARTRAND; FITZSIMONS; FITZSIMONS, 2008) e estudos de cada fator no aumento da desumanização (WAYTZ; EPLEY; CACIOPPO, 2010).

Outras perspectivas incluem olhares multifacetados e abrangentes das abordagens de gestão humanizada, como: correlação entre competitividade e responsabilidade moral (STEAD; WORRELL; STEAD, 1990), contingência mais complexa de desempenho organizacional frente aos ambientes econômico, político e social (GORDON; DITOMASO, 1992), perspectivas concorrentes de fontes de capital social, avaliação sistemática de riscos e benefícios, abordagem longitudinal e coevolução do capital social, e estrutura social (ADLER; KWON, 2002), pluralidade de narrativas de insustentabilidade, irresponsabilidade e falta de

responsabilidade (GRAY, 2010); interpretações de atributos de marca em diferentes culturas (AAKER, 1997), diferenças de memória e antropomorfismo, mimetismo (AGGARWAL; MCGILL, 2007), antropomorfismo da noção ampla de natureza e seus impactos na compreensão científica e objetiva das pessoas e do mundo (TAM; LEE; CHAO, 2013).

Apesar de todos estes estudos terem destacado abordagens fundamentais para o entendimento e a aplicabilidade da gestão humanizada, apenas dois deles, da autoria de Melé (2003a, 2003b) – que também constam como dois dos cinco artigos mais citados da amostra total da pesquisa – trataram diretamente do termo “gestão humanizada” sob uma perspectiva mais integrada e ampla, embora nenhum dos estudos da amostra tenha abordado conjuntamente todas as abordagens, variáveis e segmentos que constituem o campo da gestão humanizada.

Ainda, no que condiz à relevância da gestão humanizada para os estudos e resultados organizacionais, o desempenho constitui-se como assunto em pauta nas pesquisas analisadas. Face a isto, Melé (2003a) destaca a continuidade de seus estudos e pesquisas, em conjunto com a necessidade de outras pesquisas para aprofundar a relação entre conceitos e formas práticas de realização da gestão humanizada e melhor entender a influência de uma cultura humanizadora organizacional com o intuito de melhorar o desempenho e gerar capital social.

Neste sentido, embora haja estudos sobre a relevância das abordagens de gestão humanizada para o desempenho e sustentabilidade das empresas e alguns de seus agentes, são percebidas lacunas de investigação quanto à relação da gestão humanizada com o desempenho sustentável em seu contexto mais amplo. Afinal, a maioria dos estudos da amostra trata sobre como as mudanças de questões morais, éticas e estratégicas do campo social podem contribuir para o desempenho econômico organizacional, ao passo que apenas Melé (2003a, 2003b), Gray (2010) e Tam, Lee e Chao (2013) trazem questões ambientais para este campo de análise.

Sendo assim, levando em consideração a gestão humanizada, bem como sua relevância para estudos organizacionais e territoriais, de ordem teórica e prática, tornam-se fundamentais pesquisas cada vez mais consistentes e sistêmicas neste campo científico. Primeiramente, no sentido de identificar claramente o construto da gestão humanizada, reunindo todas as suas variáveis e atributos para posterior aplicação empírica. Em seguida, buscando abarcar, conjuntamente e em mesmo grau de relevância, as três dimensões da sustentabilidade (social, econômica e ambiental) enquanto medidas de desempenho voltadas para as organizações, assim como para todos os *stakeholders* envolvidos nas suas dinâmicas internas e externas de atuação.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a relevância da gestão humanizada para os estudos e para as dinâmicas internas e externas organizacionais, alcançando os territórios, e a pertinência de procurar compreender mais a fundo as implicações teóricas, empíricas e metodológicas que norteiam esta temática, este estudo cumpriu o objetivo de identificar quais as principais abordagens conceituais referentes às pesquisas acadêmico-científicas no campo da gestão humanizada.

Por meio das buscas realizadas na base de dados *Web of Science* – que reúne periódicos internacionais e de alto impacto – pelo método bibliométrico e suas técnicas de citação, coocorrência, cocitação e análise fatorial exploratória, e mediante leituras realizadas nos artigos da amostra do estudo, foram constatadas quatro abordagens teóricas sobre a gestão humanizada: cultura ética organizacional, capital social, antropomorfismo e comportamento moral.

Os resultados confirmam a inter-relação da gestão humanizada com as abordagens elucidadas. Quanto à cultura ética organizacional, evidencia-se a importância da cultura organizacional aliçada na conduta ética dos gestores e demais indivíduos atuantes nesta cultura (PETTIGREW, 1979; DEAL; KENNEDY, 1982; PETERS; WATERMAN, 1982; KILMANN; SAXON; SERPA, 1985; TREVINO, 1986; SCHEIN, 1990; STEAD; WORRELL; STEAD, 1990; TREVINO; 1990; GORDON; DITOMASO, 1992; GOLDSTEIN, 1999; SIMS, 2000; DOUGLAS; DAVIDSON; SCHWARTZ, 2001; SIMS; BRINKMAN, 2002).

O capital social remete aos princípios de conexão, confiança, cooperação e cidadania como orientadores das relações e dos laços sociais que regem as dinâmicas internas e externas organizacionais (HOSMER, 1985; GELLERMAN, 1986; KORSGAARD; SCHWEIGER; SAPIENZA; 1995; BURT, 1997; ELANGOVA; SHAPIRO, 1998; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; DESSLER; 1999; LEANA; VAN BUREN, 1999; PRUSAK; COHEN, 2001; ADLER; KWON, 2002; BOLINO; TURNLEY; BLOODGOOD, 2002; MELÉ, 2003b).

Quanto ao antropomorfismo, a subjetividade e consciência moral orientam o comportamento dos indivíduos consigo e com os outros (GOFFMAN, 1959; BOJE, 1991; MCPHAIL, 1999; MELÉ, 2003a; GRAY; 2010). No comportamento moral, diversas projeções de caráter humano nos diferentes contextos permitem ressignificação de conceitos e práticas do mundo humano (GLASER; STRAUSS, 1967; SIRGY, 1982; AAKER, 1997; AGGARWAL; MCGILL, 2007; EPLEY; WAYTZ; CACIOPPO, 2007; CHARTRAND; FITZSIMONS; FITZSIMONS, 2008; WAYTZ; CACIOPPO; EPLEY, 2010; WAYTZ; EPLEY; CACIOPPO, 2010; WAYTZ *et al.*, 2010; AGGARWAL; MCGILL, 2012; TAM; LEE; CHAO, 2013).

A pesquisa bibliométrica realizada apresenta algumas limitações, especialmente no que condiz ao número limitado de estudos científicos e empíricos acerca do campo da gestão humanizada, tornando, de momento, inviável a aplicação do método bibliométrico de pareamento, que busca identificar diretamente as frentes de pesquisa sobre esta temática.

Contudo, o estudo – que se constitui na primeira análise bibliométrica sobre gestão humanizada – possibilita relevantes contribuições científicas, teóricas e práticas, para o campo da gestão humanizada, por todo o arcabouço teórico e metodológico construído ao longo dos anos e que permitiu aprofundar o conhecimento da temática, e por evidenciar possibilidades promissoras de investigação, contribuindo com novos significados, perspectivas e aplicabilidades para o campo da gestão humanizada e dos estudos organizacionais e territoriais.

Tais vertentes abrem caminhos de ressignificação e evolução frente à lógica instrumental do mundo corporativo e em sociedade, projetando o ser humano, seus conceitos, virtudes, valores, condutas e inquietações no centro nos negócios corporativos, e proporcionando recursos voltados para a qualidade moral e bem comum e coletivo, como parte de algo maior, mais significativo e que faça a diferença para as organizações e a sociedade. Portanto, outro aspecto contributivo deste estudo está na relevância da gestão humanizada e de suas abordagens conceituais para os estudos teóricos e empíricos, organizacionais e territoriais.

Com base nesta premissa e nas lacunas conceituais e empíricas identificadas, tornam-se fundamentais pesquisas sobre gestão humanizada cada vez mais consistentes e sistêmicas neste campo. Pesquisas voltadas para a consolidação e aplicação de um construto de gestão humanizada reunindo todas as suas abordagens; para os efeitos deste construto no desempenho sustentável organizacional, abarcando todas as suas dimensões (social, econômica e ambiental); e para as influências e impactos desta inter-relação (gestão humanizada e desempenho) nas organizações e em seus diversos agentes, perpassando desde os contextos internos até os contextos mais amplos, em prol de uma contribuição moral, benéfica, transformadora e integradora. Estas recomendações de pesquisa são desenvolvidas no próximo estudo desta tese.

Ainda, conforme houverem mais publicações sobre gestão humanizada, sugere-se estudo utilizando o método bibliométrico de pareamento, para identificar especificamente as frentes de pesquisa. E ao passo que houverem mais estudos quantitativos sobre gestão humanizada, recomenda-se a realização de uma meta-análise. Por fim, este estudo vem a ser de grande relevância em nível científico, uma vez que serve como forma de clarificar, bem como de nortear os próximos estudos desenvolvidos nesta tese e que serão apresentados mais adiante.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, J. L. Dimensions of brand personality. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 3, p. 347-356, 1997. DOI: <https://doi.org/10.2307/3151897>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3151897?origin=crossref>. Acesso em: 26 nov. 2020.
- ADLER, P. S.; KWON, S.-W. Social capital: prospects for a new concept. **The Academy of Management Review**, v. 27, n. 1, p. 17-40, 2002. DOI: <https://doi.org/10.2307/4134367>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4134367>. Acesso em: 26 nov. 2020.
- AGGARWAL, P.; MCGILL, A. L. Is that car smiling at me? Schema congruity as a basis for evaluating anthropomorphized products. **Journal of Consumer Research**, v. 34, n. 4, p. 468-479, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1086/518544>. Disponível em: <https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/34/4/468/1820244?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 26 nov. 2020.
- AGGARWAL, P.; MCGILL, A. L. When brands seem human, do humans act like brands? Automatic behavioral priming effects of brand anthropomorphism. **Journal of Consumer Research**, v. 39, n. 2, p. 307-323, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1086/662614>. Disponível em: <https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/39/2/307/1796996?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 26 nov. 2020.
- ALEXANDER, G. C. Interactive management: an emancipatory methodology. **Systemic Practice and Action Research**, v. 15, n. 2, p. 111-122, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1015288407759>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015288407759>. Acesso em: 26 nov. 2020.
- ARAÚJO, C. A. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11- 32, 2006. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/16>. Acesso em: 27 nov. 2020.
- ASHCRAFT, K. L. 'Submission' to the rule of excellence: ordinary affect and precarious resistance in the labor of organization and management studies. **Organization**, v. 24, n. 1, p. 36-58, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350508416668188>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350508416668188>. Acesso em: 26 nov. 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2018.
- BARNARD, H.; CUERVO-CAZURRA, A.; MANNING, S. Africa business research as a laboratory for theory-building: extreme conditions, new phenomena, and alternative paradigms of social relationships. **Management and Organization Review**, v. 13, n. 3, p. 467-495, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1017/mor.2017.34>. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/management-and-organization-review/article/africa-business-research-as-a-laboratory-for-theorybuilding-extreme-conditions-new-phenomena-and-alternative-paradigms-of-social-relationships/51886A8394EDC018E758EEC60AFB3153>. Acesso em: 26 nov. 2020.
- BARRETT, R. **A organização dirigida por valores: liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade**. Tradução de Caio Brisolla e Roberto Ziemer. Rio de Janeiro:

Elsevier, 2017.

BARTZ, C. R. F.; TURCATO, J. C.; BAGGIO, D. K. Governança colaborativa: um estudo bibliométrico e conceitual da última década de publicações. **Desenvolvimento Regional em Debate – DRd**, Canoinhas, v. 9, p. 800–817, 2019. DOI: <https://doi.org/10.24302/drd.v9i0.2394>. Disponível em: <http://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/2394>. Acesso em: 26 nov. 2020.

BAUER, R. **Gestão da mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

BOJE, D. M. The storytelling organization: a study of story performance in an office-supply firm. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 1, p. 106-126, 1991. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393432>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2393432?origin=crossref>. Acesso em: 26 nov. 2020.

BOLINO, M. C.; TURNLEY, W. H.; BLOODGOOD, J. M. Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. **The Academy of Management Review**, v. 27, n. 4, p. 505-522, 2002. DOI: <https://doi.org/10.2307/4134400>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4134400>. Acesso em: 26 nov. 2020.

BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. C. **Ucinet for Windows**: software for social network analysis. Harvard: Analytic Technologies, 2002.

BROWN, A. D.; THOMPSON, E. R. A narrative approach to strategy-as-practice. **Business History**, v. 55, n. 7, p. 1143-1167, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1080/00076791.2013.838031>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00076791.2013.838031>. Acesso em: 26 nov. 2020.

BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, Catalão, v. 4, n. 6, p. 1-25, 2002. Disponível em: [https://welvitchia.com/Disciplinas\\_files/Doc%20AS%20TEORIAS%20DE%20MOTIVACAO%20HUMANA.pdf](https://welvitchia.com/Disciplinas_files/Doc%20AS%20TEORIAS%20DE%20MOTIVACAO%20HUMANA.pdf). Acesso em: 27 nov. 2020.

BURT, R. S. The contingent value of social capital. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 2, p. 339-365, 1997. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393923>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2393923?origin=crossref>. Acesso em: 26 nov. 2020.

CALTON, J. M. *et al.* Building partnerships to create social and economic value at the base of the global development pyramid. **Journal of Business Ethics**, v. 117, n. 4, p. 721-733, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1716-0>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-1716-0>. Acesso em: 26 nov. 2020.

CAO, L.; ZHAO, J. Research on the subway station environment humanized design. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON FRONTIERS IN EDUCATIONAL TECHNOLOGIES AND MANAGEMENT SCIENCES – FETMS, 14., 2017, China. **Anais [...]**. China, 2017. Disponível em: [https://webofproceedings.org/proceedings\\_series/article/artId/543.html](https://webofproceedings.org/proceedings_series/article/artId/543.html). Acesso em: 28 nov.

2020.

CARDOSO, A. L. J. *et al.* Analysis of the most cited publications from Strategic Management Journal between 2001 and 2010. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 281-312, 2013. DOI: <https://doi.org/10.5585/riae.v12i3.1931>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/15318>. Acesso em: 26 nov. 2020.

CATTELL, R. B. The scree test for the number of factors. **Multivariate Behavioral Research**, v. 1, n. 2, p. 245-276, 1966. DOI: [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102\\_10](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102_10). Disponível em: [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327906mbr0102\\_10](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327906mbr0102_10). Acesso em: 26 nov. 2020.

CHARTRAND, T. L.; FITZSIMONS, G. M.; FITZSIMONS, G. J. Automatic effects of anthropomorphized objects on behavior. **Social Cognition**, v. 26, n. 2, p. 198–209, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1521/soco.2008.26.2.198>. Disponível em: <https://guilfordjournals.com/doi/10.1521/soco.2008.26.2.198>. Acesso em: 26 nov. 2020.

CHENG, C. H.; YANG, K. L.; HWANG, C. L. Evaluating attack helicopters by AHP based on linguistic variable weight. **European Journal of Operational Research**, v. 116, n. 2, p. 423-435, 1999. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(98\)00156-8](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(98)00156-8). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221798001568?via%3Dihub>. Acesso em: 26 nov. 2020.

CHOI, S. Y. P.; PENG, Y. Humanized management? Capital and migrant labour in a time of labour shortage in South China. **Human Relations**, v. 68, n. 2, p. 287-304, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726714541162>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726714541162>. Acesso em: 26 nov. 2020.

CLOSS, L.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem de gestores no contexto das transformações contemporâneas no mundo do trabalho. **Revista de Ciências da Administração – RCA**, Florianópolis, v. 16, n. 39, p. 146-163, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39p149>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n39p149>. Acesso em: 26 nov. 2020.

DALLABRIDA, V. R. (org.) **Governança territorial e desenvolvimento**: descentralização político-administrativa, estruturas subnacionais de gestão do desenvolvimento e capacidades estatais. Rio de Janeiro: Garamond, 2011.

DALLABRIDA, V. R.; SIEDENBERG, D. R.; FERNÁNDEZ, V. R. Desenvolvimento a partir da perspectiva territorial. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 2, n. 4, p. 33-62, 2004. DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2004.4.33-62>. Disponível em: <https://revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/97>. Acesso em: 26 nov. 2020.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life. Reading: Addison-Wesley, 1982.

DENG, F.; PAN, C. Research on service design innovation of cruise ship. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INNOVATION AND MANAGEMENT, 14., 2017,

Wuhan. **Anais** [...]. Wuhan: Wuhan University of Technology Press, 2017.

DESSLER, G. How to earn your employees' commitment. **Academy of Management Perspectives**, v. 13, n. 2, p. 58–67, 1999. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1899549>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ame.1999.1899549>. Acesso em: 26 nov. 2020.

DIAS, M. O desafio da gestão de pessoas diante da necessidade de conciliação entre competitividade e humanização. **Revista de Administração Unimep – RAU**, Piracicaba, v. 2, n. 2, p. 66-76, 2004. DOI: <https://doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v2n2p66-76>. Disponível em: <http://www.bibliotekevirtual.org/index.php/2013-02-07-03-02-35/2013-02-07-03-03-11/875-rau/v02n02/8896-o-desafio-da-gestao-de-pessoas-diante-da-necessidade-de-conciliacao-entre-competitividade-e-humanizacao.html>. Acesso em: 26 nov. 2020.

DÖHLER, C. A. **O manual do líder**: o modelo de gestão definitivo para líderes novos e experientes. São Paulo: Gente, 2020.

DOUGLAS, P. C.; DAVIDSON, R. A.; SCHWARTZ, B. N. The effect of organizational culture and ethical orientation on accountants' ethical judgments. **Journal of Business Ethics**, v. 34, n. 2, p. 101–121, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1023/a:1012261900281>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1012261900281>. Acesso em: 26 nov. 2020.

ELANGO VAN, A. R.; SHAPIRO, D. L. Betrayal of trust in organizations. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 547-566, 1998. DOI: <https://doi.org/10.2307/259294>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259294?origin=crossref>. Acesso em: 26 nov. 2020.

EPLEY, N.; WAYTZ, A.; CACIOPPO, J. T. On seeing human: a three-factor theory of anthropomorphism. **Psychological Review**, v. 114, n. 4, p. 864–886, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-295x.114.4.864>. Disponível em: <https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0033-295X.114.4.864>. Acesso em: 26 nov. 2020.

FAN, J. On the creation of humanized space in interior design. **Advances in Computer Science Research**, v. 59, p. 1122-1126, 2017. DOI: <https://doi.org/10.2991/emcm-16.2017.215>. Disponível em: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/emcm-16/25870595>. Acesso em: 26 nov. 2020.

FENG, M.; ZHANG, J. Research and practice on the teaching mode of C language programming based on internet plus. **Advances in Computer Science Research**, v. 76, p. 194-198, 2017. DOI: <https://doi.org/10.2991/emim-17.2017.42>. Disponível em: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/emim-17/25879255>. Acesso em: 26 nov. 2020.

FLOYD, F. J.; WIDAMAN, K. F. Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. **Psychological Assessment**, v. 7, n. 3, p. 286–299, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.286>. Disponível em: <https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F1040-3590.7.3.286>. Acesso em: 26 nov. 2020.

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

Horizonte: Ramalhete, 2019.

GELLERMAN, S. W. Why “good” managers make bad ethical choices? **Harvard Business Review**, v. 64, p. 85-90, 1986. Disponível em: <https://hbr.org/1986/07/why-good-managers-make-bad-ethical-choices>. Acesso em: 25 nov. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. Chicago: Aldine Publishing Co., 1967.

GOFFMAN, E. Presentation of self in everyday life. **American Journal of Sociology**, v. 55, p. 6-7, 1959. Disponível em: <http://crossculturalleadership.yolasite.com/resources/Goffman%20%281959%29%20Presenta%20of%20Self%20in%20Everyday%20Life.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2020.

GOLDSTEIN, J. Reviews: the paradox principles: how high-performance companies manage chaos, complexity, and contradiction to achieve superior results. Price Waterhouse Change Integration Team. **Emergence**, v. 1, n. 2, p. 182-187, 1999. Disponível em: [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327000em0102\\_31](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327000em0102_31). Acesso em: 27 nov. 2020.

GOMES, V. **Liderança para uma nova economia: como as empresas estão inovando para uma gestão mais inspiradora e eficaz**. 1. ed. São Paulo: Pólen, 2014.

GORDEN, W. I. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. **The Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 365, 1984. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277731>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1984.4277731>. Acesso em: 26 nov. 2020.

GORDON, G. G.; DITOMASO, N. Predicting corporate performance from organizational culture. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 783–798, 1992. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x>. Acesso em: 26 nov. 2020.

GRAY, R. Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability... and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 1, p. 47–62, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.006>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368209000427?via%3Dihub>. Acesso em: 26 nov. 2020.

GUEDES, V. L.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. *In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – CIFORM*, 6., 2005, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: Instituto de Ciência da Informação – ICI/UFBA, 2005. Disponível em: [http://www.cinform-antiores.ufba.br/vi\\_anais/docs/VaniaLSGuedes.pdf](http://www.cinform-antiores.ufba.br/vi_anais/docs/VaniaLSGuedes.pdf). Acesso em: 28 nov. 2020.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

HAMILTON, L.; MCCABE, D. It's just a job: understanding emotion work, de-animalization and the compartmentalization of organized animal slaughter. **Organization**, v. 23, n. 3, p. 330-350, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350508416629448>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350508416629448>. Acesso em: 26 nov. 2020.

HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. **Introduction to social network methods**. California: University of California, 2005.

HARTLIEB, S.; JONES, B. Humanising business through ethical labelling: progress and paradoxes in the UK. **Journal of Business Ethics**, v. 88, n. 3, p. 583-600, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0125-x>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-009-0125-x>. Acesso em: 26 nov. 2020.

HODGKINSON, G. P.; STARKEY, K. Extending the foundations and reach of design science: further reflections on the role of critical realism. **British Journal of Management**, v. 23, n. 4, p. 605-610, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12001>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8551.12001>. Acesso em: 26 nov. 2020.

HORVATH, C. M. Excellence v. effectiveness: Macintyre's critique of business. **Business Ethics Quarterly**, v. 5, n. 3, p. 499-532, 1995. DOI: <https://doi.org/10.2307/3857396>. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/business-ethics-quarterly/article/abs/excellence-v-effectiveness-macintyres-critique-of-business/1DF14A89A81F5B246D6C76AEF992D5B1>. Acesso em: 26 nov. 2020.

HOSMER, L. T. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. **Business Ethics Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 379-403, 1995. DOI: <https://doi.org/10.2307/258851>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258851?origin=crossref>. Acesso em: 26 nov. 2020.

IKPAAHINDLI, L. An overview of bibliometrics: its measurements, laws and their applications. **Libri**, v. 35, n. 2, p. 163-177, 1985. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/An-overview-of-bibliometrics%3A-its-measurements%2C-and-Ikpaahindi/bf07c194d17d08d953b3262d8da68a9f949a011e>. Acesso em: 27 nov. 2020.

KAISER, H. F. The application of electronic computers to factor analysis. **Educational and Psychological Measurement**, v. 20, n. 1, p. 141-151, 1960. DOI: <https://doi.org/10.1177/001316446002000116>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001316446002000116>. Acesso em: 26 nov. 2020.

KAKLAUSKAS, A.; ZAVADSKAS, E. K.; BUDZEVICIENE, R. Web-based model of multiple criteria ethical decision-making for ethical behaviour of students. **Journal of Business Economics and Management**, v. 10, n. 1, p. 71-84, 2009. DOI: <https://doi.org/10.3846/1611-1699.2009.10.71-84>. Disponível em: <https://journals.vgtu.lt/index.php/JBEM/article/view/6220>. Acesso em: 26 nov. 2020.

KILMANN, R. H.; SAXON, M. J.; SERPA, R. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.



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

KORSGAARD, M. A.; SCHWEIGER, D. M.; SAPIENZA, H. J. Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: the role of procedural justice. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 60–84, 1995. DOI: <https://doi.org/10.2307/256728>.

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

LEANA, C. R.; VAN BUREN III, H. J. Organizational social capital and employment practices. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 538-555, 1999. DOI: <https://doi.org/10.2307/259141>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259141?origin=crossref>. Acesso em: 26 nov. 2020.

LEAVITT, H. J. Big organizations are unhealthy environments for human beings. **Academy of Management Learning & Education**, v. 6, n. 2, p. 253-263, 2007. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMLE.2007.25223464>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amle.2007.25223464>. Acesso em: 26 nov. 2020.

LEITE, E. B. **Líder de resultado**: o poder da gestão que entende de gente, desenvolve pessoas e multiplica resultados. São Paulo: Gente, 2020.

LI, H. Design of humanized public bicycle station based on solar energy. **Advances in Computer Science Research**, v. 76, p. 1287-1291, 2017. DOI: <https://doi.org/10.2991/emim-17.2017.259>. Disponível em: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/emim-17/25879472>. Acesso em: 26 nov. 2020.

LIANG, N. Research on smart Jiujiang by internet of things. **Advances in Computer Science Research**, v. 73, p. 354-357, 2017. DOI: <https://doi.org/10.2991/icemc-17.2017.70>. Disponível em: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icemc-17/25881760>. Acesso em: 26 nov. 2020.

LIN, T. Y.; CHENG, Y. Y. Exploring the knowledge network of strategic alliance research: a co-citation analysis. **International Journal of Electronic Business Management**, v. 8, n. 2, p. 152-160, 2010. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.6197&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 27 nov. 2020.

LIU, Z.; LIANG, Y. Study on the application of new media interaction design on public art. **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, v. 179, p. 98-101, 2017. DOI: <https://doi.org/10.2991/ieesasm-17.2018.20>. Disponível em: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/ieesasm-17/25889615>. Acesso em: 26 nov. 2020.

LURIE, Y. Humanizing business through emotions: on the role of emotions in ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 49, n. 1, p. 1-11, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000013851.16825.51>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/B:BUSI.0000013851.16825.51>. Acesso em: 26 nov. 2020.

MALHOTRA, A.; MALHOTRA, C. K.; SEE, A. How to get your messages retweeted. **MIT Sloan Management Review**, v. 53, n. 2, p. 61, 2012. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-get-your-messages-retweeted/>. Acesso em: 27 nov. 2020.

MCALEENAN, C.; MCALEENAN, P. Critical theory: understanding the impact language has on workers' safety and health. **Management, Procurement and Law**, v. 170, n. 2, p. 52-58, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1680/jmapl.16.00031>. Disponível em: <https://www.icevirtuallibrary.com/doi/10.1680/jmapl.16.00031>. Acesso em: 26 nov. 2020.

MCPHAIL, K. The threat of ethical accountants: an application of Foucault's concept of ethics to accounting education and some thoughts on ethically educating for the other. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 10, n. 6, p. 833-866, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1006/cpac.1998.0277>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1045235498902775?via%3Dihub>. Acesso em: 26 nov. 2020.

MCPHAIL, K. The other objective of ethics education: re-humanising the accounting profession - a study of ethics education in law, engineering, medicine and accountancy. **Journal of Business Ethics**, v. 34, n. 3-4, p. 279-298, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1012576631990>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1012576631990>. Acesso em: 26 nov. 2020.

MELÉ, D. Organization humanizing cultures: do they generate social capital? **Journal of Business Ethics**, v. 45, n. 1/2, p. 3-14, 2003a. DOI: <https://doi.org/10.1023/a:1024112226673>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1024112226673>. Acesso em: 26 nov. 2020.

MELÉ, D. The challenge of humanistic management. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 1, p. 77-88, 2003b. DOI: <https://doi.org/10.1023/a:1023298710412>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1023298710412>. Acesso em: 26 nov. 2020.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2021.

MORAES, P. I. **Empresas espiritualizadas: amor e propósito na transformação do mundo corporativo**. São Paulo: DVS, 2017.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998. DOI: <https://doi.org/10.2307/259373>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259373?origin=crossref>. Acesso em: 26 nov. 2020.

NI, X. Analysis of college english curriculum based on learner's needs. **Advances in Intelligent Systems Research**, v. 156, p. 645-649, 2017. DOI: <https://doi.org/10.2991/meici-17.2017.127>. Disponível em: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/meici-17/25886014>. Acesso em: 26 nov. 2020.

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

ÖZÇAĞLAR-TOULOUSE, N.; BÉJI-BÉCHEUR, A.; MURPHY, P. E. Fair trade in France: from individual innovators to contemporary networks. **Journal of Business Ethics**, v. 90, n. 4, p. 589-606, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0594-y>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-010-0594-y>. Acesso em: 26 nov. 2020.

PASTORIZA, D.; ARINO, M. A.; RICART, J. E. Creating an ethical work context: a pathway to generate social capital in the firm. **Journal of Business Ethics**, v. 88, n. 3, p. 477-489, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0121-1>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-009-0121-1>. Acesso em: 26 nov. 2020.

PEREIRA, R. S. *et al.* Meta-analysis as a research tool: a systematic review of bibliometric studies in Administration. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v. 20, n. 5, p. 1-33, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190186>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/WLb3HLHPs3KyTX9rrVDjdTd/?lang=en>. Acesso em: 26 nov. 2020.

PERSSON, O.; DANELL, R.; SCHNEIDER, J. How to use Bibexcel for various types of bibliometric analysis. In: ÅSTRÖM, F. *et al.* (ed.). **Celebrating scholarly communication studies**: a festschrift for Olle Persson at his 60th birthday. Leuven: International Society for Scientometrics and Informetrics, 2009. p. 9-24.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. **In search of excellence**: lessons from America's best-run companies. Nova York: Harper & Row, 1982.

PETRIGLIERI, G.; PETRIGLIERI, J. L. Can business schools humanize leadership? **Academy of Management Learning & Education**, v. 14, n. 4, p. 625-647, 2015. DOI: <https://doi.org/10.5465/amle.2014.0201>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amle.2014.0201>. Acesso em: 26 nov. 2020.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392363>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2392363?origin=crossref>. Acesso em: 26 nov. 2020.

PLESS, N.; MAAK, T.; HARRIS, H. Art, ethics and the promotion of human dignity. **Journal of Business Ethics**, v. 144, n. 2, p. 223-232, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3467-9>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-017-3467-9>. Acesso em: 26 nov. 2020.

PONDY, L. R. Gaining control of the corporate culture. **Human Resource Management**, v. 25, n. 4, p. 631-637, 1986. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250409>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.3930250409>. Acesso em: 26 nov. 2020.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. In: RODRIGUEZ, M. V. R. (org.). **Ética e responsabilidade social nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 134-166.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, p. 1-17, 2011. Disponível em: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>. Acesso em: 27 nov. 2020.

PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics? **Journal of Documentation**, v. 25, n. 4, p. 348-349, 1969. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/236031787\\_Statistical\\_Bibliography\\_or\\_Bibliometrics](https://www.researchgate.net/publication/236031787_Statistical_Bibliography_or_Bibliometrics). Acesso em: 27 nov. 2020.

PRUSAK, L.; COHEN, D. How to invest in social capital. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 6, p. 86-93, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1093/0195165128.003.0001>. Disponível em: <https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/0195165128.001.0001/acprof-9780195165128-chapter-1>. Acesso em: 26 nov. 2020.

ROSA, S. C. *et al.* Management practices that combine value cocreation and user experience an analysis of the Nubank startup in the brazilian market. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Senhor do Bonfim, v. 7, n. 2, p. 22-43, 2017. DOI: <https://doi.org/10.18028/rgfc.v7i2.3145>. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/3145>. Acesso em: 26 nov. 2020.

SANTARÉM, R. **A perfeita alegria**: Francisco de Assis para líderes e gestores. Petrópolis: Vozes, 2021.

SCHEIN, E. H. Organizational culture. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 109–119, 1990. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066x.45.2.109>. Disponível em: <https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.45.2.109>. Acesso em: 26 nov. 2020.

SCHROLL, R.; SCHNURR, B.; GREWAL, D. Humanizing products with handwritten typefaces. **Journal of Consumer Research**, v. 45, n. 3, p. 648-672, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1093/jcr/ucy014>. Disponível em: <https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/45/3/648/4925803?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 26 nov. 2020.

SHYU, J.; CHANG, W.; KO, H. Comparative analysis of experience-oriented customer needs and manufacturer supplies based on the Kano model. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 24, n. 11-12, p. 1272-1287, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.746196>. Disponível em: <https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/0195165128.001.0001/acprof-9780195165128-chapter-1>. Acesso em: 26 nov. 2020.

SIMS, R. R. The challenge of ethical behavior in organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 11, n. 7, p. 505–513, 1992. DOI: <https://doi.org/10.1007/bf00881442>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00881442>. Acesso em: 26 nov. 2020.

SIMS, R. R. Changing an organization's culture under new leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 25, n. 1, p. 65–78, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1023/a:1006093713658>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1006093713658>. Acesso em: 26 nov. 2020.

SIMS, R. R.; BRINKMAN, J. Leaders as moral role models: the case of John Gutfreund at Salomon Brothers. **Journal of Business Ethics**, v. 35, n. 4, p. 327–339, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1023/a:1013826126058>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1013826126058>. Acesso em: 26 nov. 2020.

SIRGY, M. J. Self-concept in consumer behavior: a critical review. **Journal of Consumer Research**, v. 9, n. 3, p. 287-300, 1982. DOI: <https://doi.org/10.1086/208924>. Disponível em: <https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/9/3/287/1795763?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 26 nov. 2020.

SMITH, C. **China plans to put people at heart of urbanization**. 2014. Disponível em: <https://ourworld.unu.edu/en/china-plans-to-put-people-at-heart-of-urbanization>. Acesso em: 25 jan. 2021.

SMITH, P. G.; BLANCK, E. L. From experience: leading dispersed teams. **Journal of Product Innovation Management**, v. 19, n. 4, p. 294-304, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1940294>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1540-5885.1940294>. Acesso em: 26 nov. 2020.

SOUZA, A. **Liderança e espiritualidade: humanizando as relações profissionais**. 3. ed. Santos: Simonsen, 2017.

SPILLER, C. *et al.* Wise up: creating organizational wisdom through an ethic of kaitiakitanga. **Journal of Business Ethics**, v. 104, n. 2, p. 223-235, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0905-y>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-0905-y>. Acesso em: 26 nov. 2020.

STEAD, W. E.; WORRELL, D. L.; STEAD, J. G. An integrative model for understanding and managing ethical behavior in business organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 9, n. 3, p. 233–242, 1990. DOI: <https://doi.org/10.1007/bf00382649>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00382649>. Acesso em: 26 nov. 2020.

STOROPOLI, J. E. **O uso do Knowledge Discovery in Database (KDD) de informações patentárias sobre ensino a distância: contribuições para instituições de ensino superior**. 2016. 193 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/1517>. Acesso em: 21 nov. 2020.

STRUTZEL, E. The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. **Nursing Research**, v. 17, n. 4, p. 364, 1968. DOI: <https://doi.org/10.1097/00006199-196807000-00014>. Disponível em: [https://journals.lww.com/nursingresearchonline/Citation/1968/07000/The\\_Discovery\\_of\\_Grounded\\_Theory\\_\\_Strategies\\_for.14.aspx](https://journals.lww.com/nursingresearchonline/Citation/1968/07000/The_Discovery_of_Grounded_Theory__Strategies_for.14.aspx). Acesso em: 26 nov. 2020.

SUNDARASEN, S. D. D.; JE-YEN, T.; RAJANGAM, N. Board composition and corporate social responsibility in an emerging market. **Corporate Governance – The International Journal of Business In Society**, v. 16, n. 1, p. 35-53, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/CG-05-2015-0059>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CG-05-2015-0059/full/html>. Acesso em: 26 nov. 2020.

TAM, K.-P.; LEE, S.-L.; CHAO, M. M. Saving Mr. Nature: anthropomorphism enhances connectedness to and protectiveness toward nature. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 49, n. 3, p. 514–521, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.02.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022103113000292?via%3Dihub>.

Acesso em: 26 nov. 2020.

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

TÔRRES, J. J. M. Teoria da complexidade: uma nova visão de mundo para a estratégia. *In*: ENCONTRO BRASILEIRO DE ESTUDOS DA COMPLEXIDADE – EBEC, 1., 2005, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica – PUC, 2005. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/consagro/files/2010/09/TORRES-Teoria-Da-Complexidade-e-Estrategia.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2020.

TRACTENBERG, L. A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. **Psicologia, Ciência e Profissão**, Brasília, v. 19, n. 1, p. 14-29, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-98931999000100003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/rLRxZrYKJm4h9xfbrKvrcbR/?lang=pt>. Acesso em: 26 nov. 2020.

TREVINO, L. K. Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model. **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, 601-617, 1986. DOI: <https://doi.org/10.2307/258313>. Disponível em: <https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.45.2.109>. Acesso em: 26 nov. 2020.

TREVINO, L. K. A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. **Research in Organizational Change and Development**, v. 4, n. 2, p. 195-230, 1990.

VAN DE VEN, A. H. In search of excellence - lessons from America's best-run companies. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 621, 1983. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393015>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2393015?origin=crossref>. Acesso em: 26 nov. 2020.

VASCONCELOS, A. F. Older workers: some critical societal and organizational challenges. **Journal of Management Development**, v. 34, n. 3, p. 352-372, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2013-0034>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-02-2013-0034/full/html>. Acesso em: 26 nov. 2020.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000400003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/MN7C5t7BLHf8vLvdjqm3sLj/?lang=pt>. Acesso em: 26 nov. 2020.

VERBEEK, A. *et al.* Measuring progress and evolution in science and technology – I: the multiple uses of bibliometric indicators. **International Journal of Management Reviews**, v. 4, n. 2, p. 179-211, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00083>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-2370.00083>. Acesso em: 26 nov. 2020.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e

possível. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/LMc849j8Xz4h7SK4kYVW9pv/?lang=pt>. Acesso em: 26 nov. 2020.

VOGEL, R.; GÜTTEL, W. H. The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 4, p. 426-446, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12000>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12000>. Acesso em: 26 nov. 2020.

WAYTZ, A.; CACIOPPO, J.; EPLEY, N. Who sees human? The stability and importance of individual differences in anthropomorphism. **Perspectives on Psychological Science**, v. 5, n. 3, p. 219–232, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1177/1745691610369336>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1745691610369336>. Acesso em: 26 nov. 2020.

WAYTZ, A.; EPLEY, N.; CACIOPPO, J. T. Social cognition unbound: insights into anthropomorphism and dehumanization. **Current Directions in Psychological Science**, v. 19, n. 1, p. 58–62, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1177/0963721409359302>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0963721409359302>. Acesso em: 26 nov. 2020.

WAYTZ, A. *et al.* Making sense by making sentient: effectance motivation increases anthropomorphism. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 99, n. 3, p. 410–435, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0020240>. Disponível em: <https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0020240>. Acesso em: 26 nov. 2020.

WHEATLEY, M. J. **Liderança e a nova ciência**. São Paulo: Cultrix, 1999.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1177/147612700311006>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/147612700311006>. Acesso em: 26 nov. 2020.

ZEITHAML, V. H.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Tradução de Feliz Nonnenmacher. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2018.

ZHANG, Y. Current status and prospect of college physical education reform from the perspective of humanity. **Advances in Computer Science Research**, v. 59, p. 988-992, 2017. DOI: <https://doi.org/10.2991/emcm-16.2017.189>. Disponível em: <https://www.atlantispress.com/proceedings/emcm-16/25870569>. Acesso em: 26 nov. 2020.

ZHAO, Y.; LI, W. Analysis of the adaptation of urban outdoor public space to the senior citizens based on the local cultural and artistic characteristics in Tianjin. **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, v. 120, p. 444-448, 2017. DOI: <https://doi.org/10.2991/mshsd-17.2018.84>. Disponível em: <https://www.atlantispress.com/proceedings/mshsd-17/25889199>. Acesso em: 26 nov. 2020.

ZHAO, X.; XU, Z.; YU, Y. Countermeasures of developing smart tourism in transportation hub city based on big data – the case of Wuhan city in Hubei province. *In: SYMPOSIUM ON SERVICE INNOVATION IN BIG DATA ERA*, 2017, China. **Anais [...]**. China, 2017. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Countermeasures-of-Developing->

Smart-Tourism-in-Hub-Zhao-Xu/3888c7e283afc62bb6a82a525420db75b81e989d. Acesso em: 28 nov. 2020.

ZUPIC, I.; ČATER, T. Bibliometric methods in management and organization.

**Organizational Research Methods**, v. 18, n. 3, p. 429-472, 2015. DOI:

<https://doi.org/10.1177/1094428114562629>. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094428114562629>. Acesso em: 26 nov. 2020.



### **3 ESTUDO 2: GESTÃO HUMANIZADA COMO ESTRATÉGIA DE DESEMPENHO SUSTENTÁVEL PARA O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO: PERSPECTIVA DOS GESTORES**

#### **Resumo**

Este estudo parte de demandas de estudos sobre gestão humanizada e seu diferencial valorativo e sustentável organizacional e territorial, da representatividade do cooperativismo e cooperativismo de crédito no desenvolvimento territorial e da importância dos gestores na condução de modelos de gestão próximos aos princípios cooperativistas e que contribuem para minimizar conflitos neste cenário. O estudo tem como objetivo avaliar como ocorre a atuação integral e sistêmica da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, pelas percepções dos gestores atuantes neste cenário. Mediante pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, utilizou-se como metodologia de coleta de dados pesquisa, bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas com 34 gestores das seis unidades mais representativas da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, no Rio Grande do Sul. Como método de análise, utilizou-se análise de conteúdo por categorias. Identificou-se que as estratégias e práticas implementadas contemplam os quatro pilares da gestão humanizada – propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente – e que esta inter-relação evidencia aspectos positivos nas três dimensões do desempenho sustentável – econômica, social e ambiental – no cenário analisado. Conclui-se que a gestão humanizada, em caráter integral e sistêmico, contribui para o desempenho sustentável das unidades, seus agentes, agregando ao cooperativismo de crédito, ao cooperativismo e à sociedade. Este estudo contribui para ampliar o conhecimento sobre gestão humanizada, sendo o primeiro estudo a evidenciar a atuação integral e sistêmica da gestão humanizada face ao desempenho e às três dimensões da sustentabilidade, voltado a uma realidade específica organizacional, neste caso, o cooperativismo de crédito.

**Palavras-chave:** Gestão Humanizada. Desempenho Sustentável. Cooperativismo de Crédito. Gestores.

#### **INTRODUÇÃO**

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

No contexto deste novo momento, frente às demandas de caráter humano nas diversas esferas da sociedade, da crescente importância da dimensão social nos negócios corporativos (KREITLON, 2004), de modelos sistêmicos de gestão com vistas a atender tais demandas, tem-se a gestão humanizada – evidenciada nos estudos de Mackey e Sisodia (2018) – como diferencial valorativo, organizacional e territorial, sendo adotada por empresas que buscam posicionar-se como agentes de mudança, requerendo práticas alicerçadas em uma gestão

qualificada e na busca pelo equilíbrio das racionalidades, em nível de mercado e sociedade.

A gestão humanizada corresponde, portanto, a um modelo de gestão inovador no contexto da governança colaborativa. Afinal, a governança colaborativa consiste em um modelo interativo com base na convergência de objetivos e na produção cooperativa de resultados, se constituindo como perspectiva emergente de gestão de interesses e enquanto forma de buscar solucionar problemas sistêmicos complexos (BARTZ; TURCATO; BAGGIO, 2019).

Deste modo, partindo da premissa do capital social como recurso que deriva dos relacionamentos entre indivíduos, organizações, comunidades ou sociedades, a gestão humanizada, em sua integralidade e plenitude, considera as organizações como uma comunidade real de pessoas (MELÉ, 2003). Ainda, a gestão humanizada enfatiza as necessidades humanas comuns, além de estar orientada para o desenvolvimento da virtude humana, em todas as suas formas e em toda a sua extensão (VERGARA; BRANCO, 2001).

Considera-se, ainda, que as organizações têm valorizado a sustentabilidade enquanto recurso valorativo perante o mercado e a sociedade (GONÇALVES; STEFANO; BACCARO, 2017) e que a sustentabilidade apresenta como finalidade essencial o desenvolvimento organizacional e territorial mediante a inter-relação e o equilíbrio das dimensões econômica, social e ambiental (ELKINGTON, 1994). Trata-se, nesta perspectiva, da ascensão de uma governança territorial que se preocupa com as questões econômicas, mas que considera, ainda, uma gestão cada vez mais inclusiva e corresponsável (BARTZ; TURCATO, BAGGIO, 2019).

Nesta perspectiva, a sustentabilidade atua como vantagem competitiva e como estratégia de diferenciação organizacional (GONÇALVES; STEFANO; BACCARO, 2017) e a gestão humanizada – em caráter integral e sistêmico, aliçada aos pilares preconizados por Mackey e Sisodia (2018) e contemplada com as dimensões da sustentabilidade de Elkington (1994) – assume habilidade estratégica e valorativa suficiente para gerar importantes contribuições como fator de potencialização dos recursos e identidades organizacionais, alcançando também a sociedade e visando o bem comum e um sentido maior para todos.

Em paralelo, as cooperativas são cada vez mais relevantes no desenvolvimento territorial. A proposta de reunir pessoas para cooperarem entre si visando benefícios comuns demonstra a importância sistêmica do cooperativismo. Soma-se a isso a colaboração das cooperativas para geração de empregos, inclusão social e econômica, melhor distribuição de renda e desenvolvimento socioeconômico das comunidades (SARTOR; KNUPPEL, 2016).

Cabe destacar, ainda, a relevância das cooperativas de crédito, tanto pela sua representatividade territorial, como pela identificação de benefícios inerentes a este ramo do cooperativismo, tais como o aproveitamento das economias locais (FONSECA *et al.*, 2009), a

democratização do crédito e a desconcentração de renda (SARTOR; KNUPPEL, 2016), aspectos estes que favorecem o efeito multiplicador dos investimentos em nível territorial.

Ressalta-se, também, que os valores humanos são a essência do cooperativismo e dão identidade ao movimento, ao passo que as cooperativas apresentam, por natureza de responsabilidade social, a base dos princípios éticos de uma sociedade, inseridos na cultura e nos processos organizacionais, na forma de valores e atitudes mais humanos (FRANTZ, 2012).

Buscando reafirmar seu posicionamento e garantir sua sustentabilidade, as cooperativas estão revendo seus modelos de gestão, incluindo estratégias conscientes e humanizadoras que se aproximem cada vez mais dos princípios cooperativistas – preconizados em 1995 pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI e referenciados no Portal do Cooperativismo Financeiro (2021) – possibilitando equilibrar suas dimensões de desempenho, assim como minimizar conflitos característicos do cenário cooperativista, em especial, do cooperativismo de crédito, por tratar de instituições financeiras, em que a exigência em produtividade para o alcance de metas é significativa e constante (SAUSEN *et al.*, 2019).

Neste âmbito, o cooperativismo e o cooperativismo de crédito são objeto de estudo relevante acerca da gestão humanizada e da sua relação com o desempenho sustentável e suas dimensões econômica, social e ambiental. Além disso, buscando preencher lacunas de investigação destacadas no artigo anterior da tese, da autoria de Baggio, Sausen e Lopes, publicado em 2021 na Revista Desenvolvimento Regional em Debate – DRd, este estudo proporciona novas contribuições. Pois embora em seus estudos, Mackey e Sisodia (2018) considerem a abordagem integral e sistêmica da gestão humanizada e sua contribuição para o desempenho e sustentabilidade das organizações em um contexto mais amplo, o termo “gestão humanizada” não aparece claramente mencionado neste contexto. E até o momento não se evidenciou, nas bases científicas de dados, publicações relacionando diretamente a atuação integral e sistêmica da gestão humanizada com o desempenho e as três dimensões da sustentabilidade, voltados especificamente para a realidade concreta de cada organização.

Além do mais, enquanto indivíduos que têm por responsabilidade conduzir e estar à frente de modelos de gestão, a perspectiva dos gestores é de extrema importância para os debates científicos em torno de modelos de gestão inovadores e emergentes tal como a gestão humanizada e sua inter-relação com o desempenho sustentável. Soma-se a isso o fato de que evidenciar a atuação da gestão humanizada no campo científico requer, antes de mais nada, levar em consideração uma cultura organizacional alicerçada na conduta ética e valorativa dos gestores (BAGGIO; SAUSEN; LOPES, 2021). Por meio desta vertente de análise, aqueles gestores que genuinamente se engajam em iniciativas e em práticas conscientes e

humanizadoras, são positivamente capazes de conduzir as empresas, os demais indivíduos e a sociedade, para um caminho próspero e sustentável (VERGARA; BRANCO, 2001).

Ainda, no cenário cooperativista, é na gestão que são elaboradas e concretizadas estratégias e práticas que projetam a educação cooperativa, posteriormente compartilhadas com colaboradores, associados e demais segmentos envolvidos no cooperativismo (FRANTZ, 2012). Os gestores cooperativistas se constituem, também, como sujeitos que vivenciam de perto a realidade cooperativista e que possuem conhecimento mais sistêmico e aprofundado quanto às dinâmicas internas e externas de gestão e das práticas implementadas neste cenário.

Com base nestes aspectos e partindo da proposição de que a gestão humanizada contribui para o desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, esta pesquisa traz como problema de investigação a seguinte questão: qual a efetiva atuação da gestão humanizada no desempenho sustentável das cooperativas de crédito, pela percepção dos gestores atuantes neste cenário? Desse modo, este estudo tem como objetivo avaliar como ocorre a atuação integral e sistêmica da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito.

Assim sendo, por meio de pesquisa de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, buscou-se explicar qual a relação entre as temáticas da gestão humanizada e do desempenho sustentável e seus respectivos pilares e dimensões, frente às percepções de 34 gestores das seis unidades mais representativas da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG (sede regional e as cinco agências com maior número de colaboradores, associados e maior resultado líquido), com foco no Rio Grande do Sul, considerando seu reconhecimento e representatividade neste estado.

Este artigo está organizado em seis seções, a contar da introdução. A seção a seguir aborda o referencial teórico, considerando a gestão humanizada como diferencial valorativo, os caminhos para a sustentabilidade organizacional e territorial, e o panorama do cooperativismo e do cooperativismo de crédito. Na seção três, tem-se a metodologia. A seção quatro apresenta os resultados e discussão, com foco na gestão humanizada e na sustentabilidade do crédito cooperativo, destacando o perfil dos gestores da pesquisa, os pilares da gestão humanizada e a atuação da gestão humanizada no desempenho sustentável das unidades analisadas. Finalmente, são apresentadas as considerações finais do estudo, seguidas das referências utilizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO HUMANIZADA: DIFERENCIAL VALORATIVO

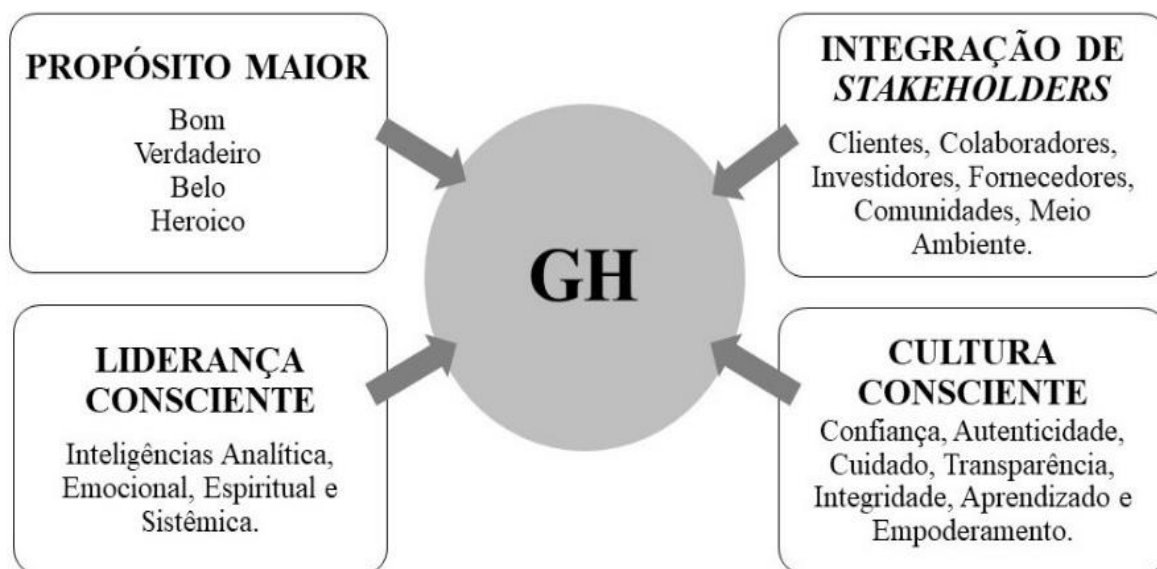
Conforme estudo bibliométrico realizado por Baggio, Sausen e Lopes (2021), evidenciar a atuação da gestão humanizada na arena científica requer levar em consideração uma cultura organizacional alicerçada na conduta ética dos gestores e demais indivíduos atuantes nesta cultura (cultura ética organizacional); princípios de conexão, confiança, cooperação e cidadania como orientadores das relações e laços sociais que regem as dinâmicas internas e externas organizacionais (capital social); a subjetividade e consciência moral que guiam o comportamento dos indivíduos consigo e com outras pessoas e agentes (comportamento moral); e as diversas projeções de caráter humano nos diferentes contextos, ressignificando os conceitos e as práticas do mundo humano (antropomorfismo).

Mas embora estas quatro vertentes constituam a temática da gestão humanizada em estudos teórico-empíricos, nenhum artigo científico publicado até o momento apresentou conjuntamente todas as abordagens, assim como todas as variáveis e segmentos que integram este campo. Contudo, frente às preocupações, transformações e demandas de ordem humana, o movimento Capitalismo Consciente possibilita uma alternativa de investigação e ressignificação de pesquisas acerca do construto da gestão humanizada sob esta perspectiva.

O Capitalismo Consciente surgiu em 2010, nos Estados Unidos, a partir de um estudo acadêmico conduzido pelo professor de marketing e consultor de negócios, o indiano Rajendra Sisodia, juntamente com os consultores Jagdish Sheth (também de origem indiana) e David B. Wolfe (norte-americano), contando posteriormente com a contribuição de John Mackey, fundador da rede de supermercados *Whole Foods*. Constitui-se, ainda, como um movimento norteador e de projeção para gestão humanizada, uma vez que reconfigurou as dinâmicas de gestão organizacional, colocando o florescimento do ser humano no centro dos negócios corporativos, trazendo à tona a relevância dos valores humanos, inclusive em sentido universal.

Neste cenário, organizações humanizadas, regidas por paixão e propósito constituem-se como agentes que elevam sua performance, unindo engajamento, felicidade e resultados (KISLANSKY, 2018), gerando impacto, valor compartilhado, prosperidade e bem-estar, tanto para si, quanto para os demais envolvidos, contribuindo para elevar a humanidade, mediante quatro pilares da gestão humanizada: propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente (MACKEY; SISODIA, 2018), conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Pilares da gestão humanizada



Fonte: Adaptada de Mackey e Sisodia (2018).

O propósito maior considera que empresas conscientes têm uma clara definição do porquê existem e de qual diferença desejam proporcionar ao mundo, compreendendo a sua razão de ser e direcionando as suas estratégias e ações para negócios que transcendam o lucro.

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

O propósito gera um impacto na identidade externa (reputação) e se relaciona com a realidade interna da organização (sua cultura). Assim, por meio de um propósito evolutivo, uma empresa inspira, envolve e energiza seus *stakeholders*, sendo que estes grandes propósitos contemplam quatro categorias principais: o bom – servir aos outros, aprimorando a saúde, a educação, a comunicação e a qualidade de vida; o verdadeiro – descoberta e aprofundamento do conhecimento humano; o belo – excelência naquilo que se faz; e, por fim, o heroico – coragem de fazer o que é certo para mudar e melhorar o mundo (MACKEY; SISODIA, 2018).

Quanto à integração de *stakeholders*, empresas conscientes valorizam cada um e sua interconexão para a criação de valor global, cuidando de todos como um todo. Além de boas relações com mídia, governos, grupos de defesa, buscam clientes leais e confiantes,

colaboradores apaixonados e inspirados, investidores perseverantes, fornecedores inovadores e colaborativos, comunidades prósperas e acolhedoras, e ambientes saudáveis e vibrantes.

- Clientes: Ajudam a expandir as fronteiras do que é possível com produtos e serviços, cabendo às organizações inovar continuamente, educando, informando e inspirando os clientes a melhorar sua qualidade de vida, concentrando-se no que acreditam ser o melhor para eles e conquistando sua confiança com integridade e responsabilidade.
- Colaboradores: Canal fundamental no relacionamento empresa-cliente e base de ações visíveis, proporcionam inovação, criatividade, zelo e produtividade, e merecem ser cuidados, inspirados, reconhecidos e celebrados, como suas famílias, com motivações de crescerem, evoluírem, compartilharem dons e concretizarem seu potencial.
- Investidores: Aplicam recursos no longo prazo e veem seu capital como maneira de causar impacto, deixar um legado e um bom retorno. É primordial que as organizações sejam transparentes quanto ao propósito, planos, riscos e oportunidades; estabeleçam comunicações transparentes e contínuas; tenham bons administradores de capital financeiro; alinhem prazos, expectativas e construção de valor do negócio; e foquem na criação de valor superior de longo prazo, sem prejuízo para outros *stakeholders*.
- Fornecedores: Estimulam a gestão organizacional a ter compromisso com a coprosperidade; ser justa e transparente nas interações; abster-se de tomar decisões súbitas e unilaterais; envolver-se com os principais fornecedores em nível de liderança e estratégia, além do setor de compras; estabelecer um compromisso de aprendizagem e crescimento mútuos; e ajudar os fornecedores a se tornarem empresas conscientes.
- Comunidades: Demandam de abordagens, por parte das empresas, para melhorar condições e oportunidades de crescimento e desenvolvimento comunitário; comprometer-se a permanecer na comunidade o maior tempo possível; e trabalhar em cooperação com líderes comunitários e outras empresas para elevar as boas práticas de negócios, estimulando a atividade empreendedora em sua região de atuação.
- Meio Ambiente: Representado por todos os demais *stakeholders* que, em conjunto, devem buscar agir em prol de uma causa maior, pela preservação e otimização dos recursos naturais do planeta, cabendo às empresas a responsabilidade na elaboração e na implementação de formas inovadoras para reduzir os impactos ambientais.

A liderança consciente refere-se à capacidade de liderar com coerência por meio da permanente busca do autoconhecimento e do entendimento do outro e do mundo, conexão com o propósito da organização e ações para melhorar o mundo, possibilitando paz e felicidade aos indivíduos, e respeito e solidariedade às comunidades, cabendo destacar quatro habilidades:

- **Inteligência Analítica:** Medida pelos testes de Quociente de Inteligência – QI, está presente na maioria dos líderes conscientes e em elevados níveis, sendo pré-requisito para o desempenho da liderança eficiente em grandes e complexas organizações. Contudo, essa habilidade, por si só não é suficiente na atuação da liderança consciente.
- **Inteligência Emocional:** Combina inteligências intrapessoal (capacidade de autoconhecimento) e interpessoal (capacidade de entender intenções e desejos dos outros). A autopercepção é o primeiro pilar da inteligência emocional, e a empatia ou facilidade para perceber e compreender emoções alheias determina o segundo pilar.
- **Inteligência Espiritual:** Possibilita que indivíduos acessem suas percepções, valores, objetivos e motivações mais intensos, que tenham capacidade moral para distinguir o certo do errado e que pratiquem bondade, verdade, beleza e compaixão, considerando o ser humano por inteiro e alinhando as pessoas com o propósito organizacional.
- **Inteligência Sistêmica:** Líderes que trabalham com abordagem holística (inter-relações das partes de um sistema e como os sistemas funcionam ao longo do tempo e dentro do contexto de sistemas maiores) para coordenar os propósitos individuais daqueles a seu serviço em um propósito maior, coletivo, que torne cada pessoa também maior.

A cultura consciente incorpora valores, princípios e práticas subjacentes ao tecido social de uma empresa, conectando os *stakeholders* e estes com seu propósito, com as pessoas com as quais se relacionam e com os processos organizacionais, conforme sete qualidades:

- **Confiança:** Empresas humanizadas desfrutam de altos níveis de confiança interna – entre liderança e equipe na linha de frente, e equipe de liderança e diversas – e externa – organização e clientes, fornecedores, parceiros, comunidades, investidores e governo.
- **Autenticidade:** Consiste em se apropriar do propósito, habilidades e valores culturais da organização, transformando-os em estratégias, práticas e recursos inovadores, que podem se tornar uma vantagem competitiva e valorativa em longo prazo e para todos.
- **Cuidado:** Empresas humanizadas adotam atitudes de cuidado, atenção, gentileza, respeito e compaixão com seus *stakeholders*, tratando-os como família e, em retribuição, os *stakeholders* cultivam uma preocupação genuína com estas empresas.



- **Transparência:** Líderes humanizados compartilham mais informações com sua equipe do que outras empresas, reconhecendo que esta postura contribui para o desenvolvimento da confiança entre todos e o consequente aumento da produtividade.
- **Integridade:** Por meio da cultura consciente, as organizações comprometem-se em externar a verdade e costumam orientar-se pelo que julgam eticamente correto, não apenas por aquilo que costuma ser exigido pelo sistema legal ou socialmente aceitável.
- **Aprendizado:** Empresas humanizadas transmitem diariamente seu propósito às equipes e investem nas habilidades e no desenvolvimento, por meio de treinamentos, palestras e incentivos em cursos, contribuindo para a produtividade e desempenho.
- **Empoderamento:** Ênfase na prestação de contas com elevadas autonomia e autogestão, somadas à flexibilidade e liberdade nas tomadas de decisões e na condução dos processos organizacionais, em que todos são responsáveis e comprometidos.

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

Não à toa, as cooperativas destacam-se como instituições que vêm para atender, de maneira efetiva, as demandas organizacionais e das diversas esferas da sociedade no contexto deste novo paradigma. Contexto este que considera a relevância da complexidade permeando as relações humanas e a valorização do homem em sua essência (TRACTENBERG, 1999).

## 2.2 CAMINHOS PARA A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E TERRITORIAL

No cenário de complexidade, marcado por profundas transformações sociais, culturais, econômicas e ambientais, suportar uma posição de elevada competitividade requer que a organização transforme aspirações em ações, visão em realidade e orçamentos em resultados, por meio da estratégia, que estabelece relação com o ambiente (WHITTINGTON, 2002). Assim, organizações têm investido em ações sustentáveis em seus ambientes de atuação.

Analisando ainda o tema mediante as abordagens de Ramos (1989), o debate tem oscilado entre uma abordagem mais substantiva sobre a expansão das responsabilidades organizacionais junto à sociedade e um enfoque mais instrumental estratégico, onde estas iniciativas podem contribuir no sentido de gerar diferenciais valorativos para as organizações.

Contudo, assim como a governança colaborativa, a governança territorial demonstra um cenário de transição de um espaço de diálogo que avança focado exclusivamente na ótica econômica para a dimensão da ciência política e da administração e gestão, com vistas a uma gestão cada vez mais inclusiva e corresponsável (BARTZ; TURCATO, BAGGIO, 2019).

A partir deste contexto e da ideologia de que fazer o social é um bom negócio (KREITLON, 2004), a sustentabilidade converte-se em vantagem competitiva e em estratégia de diferenciação organizacional, sendo adotada por empresas com o intuito de sobreviver e se destacar (GONÇALVES; STEFANO; BACCARO, 2017), requerendo práticas alicerçadas em uma gestão qualificada e na busca pelo equilíbrio das racionalidades, em nível de mercado e sociedade, ou seja, em uma gestão humanizada que agregue valor de mercado e assuma compromisso valorativo perante as organizações e territórios (MACKEY; SISODIA, 2018).

A sustentabilidade traz implicações e reflexões para os atores envolvidos, demandando modificações quanto à forma com que os *stakeholders* vêm sendo tratados pelas organizações que pretendem se destacar em um contexto cada vez mais dinâmico e acirrado. Assim, as estratégias e as práticas sustentáveis acontecem em um contexto de crescimento e compõem-se de uma dimensão econômica e de ações sociais e ambientais estratégicas (ELKINGTON, 1994). Estas ações, muitas vezes estabelecidas com o intuito de diferenciar uma organização no mercado, tendem a ser incorporadas por meio de processos de isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 2005) definindo novos pontos de partida para a ação empresarial e territorial.

Em outras palavras, um elemento inicialmente estratégico se converte em qualificador, contribuindo para a construção social de uma realidade, permitindo que as organizações direcionem práticas efetivas de sustentabilidade, por meio de ações socioambientais, possibilitando benefícios tanto para as organizações como para o meio ambiente e a sociedade.

Independente da abordagem subjacente às ações, empresas que adotam uma gestão sustentável têm buscado um posicionamento que as projete enquanto agentes de mudança. Esta forma de gestão tem sido caracterizada pelo acréscimo de condicionantes sociais que não estão em conflito com o que está previamente estabelecido e pela transparência, coerência e compromisso entre teoria e prática (SROUR, 2012). Sendo assim, a gestão sustentável envolve um posicionamento e a adoção de medidas efetivas que possam estabelecer relações positivas com os públicos com os quais as empresas interagem, contribuindo para o desenvolvimento

contínuo das pessoas, das comunidades, de suas relações, inclusive, com o meio ambiente.

Portanto, a sustentabilidade atua como parte integrante de um contexto maior, em que a finalidade essencial vai além do lucro econômico como pilar para decisões de viabilidade das práticas sustentáveis, considerando primordiais outras dimensões da relação entre empresa e sociedade (MACKEY; SISODIA, 2018). Assim, aquilo que é externado como socialmente responsável (caráter socioambiental) passa a ser compreendido como algo que, para além de ação social estratégica, está institucionalizado nos valores pessoais e no caráter dos gestores, compondo de maneira orgânica a dinâmica e a cultura organizacionais (SROUR, 2012).

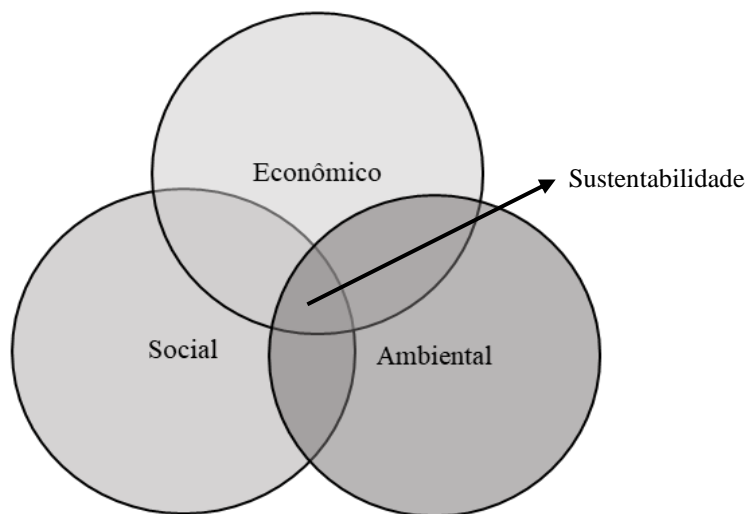
Neste contexto, a concretização desta legitimidade social organizacional, mesmo quando orientada por recursos econômicos, competitivos e em um cenário mercadológico, tem o potencial de gerar resultados concretos e positivos para a imagem e reputação das empresas, bem como para promover a conscientização e desenvolvimento de práticas transformadoras quanto ao meio ambiente e sociedade, inclusive economicamente (PORTER; KRAMER, 2005).

Sendo assim, busca-se uma aliança entre imagem e substância, entre discurso e prática, no sentido de constituir uma identidade organizacional vinculada à sustentabilidade (KREITLON, 2004). Afinal, a importância da gestão das organizações explicitada por indicadores acaba ganhando relevância no contexto da governança corporativa e no cenário da sustentabilidade nos quais se encontram as organizações (MACHADO JUNIOR *et al.*, 2017).

Desta forma, coloca-se como um recurso promissor a adoção de estratégias e de ações efetivas de sustentabilidade por parte das empresas. Sob esta perspectiva, neste contexto de demanda por sustentabilidade, as organizações estão cada vez mais buscando por soluções e, portanto, por estratégias e práticas que englobem os pilares econômicos, sociais e ambientais.

Tais pilares constituem o tripé da sustentabilidade ou, ainda, *Triple Bottom Line*, proposto por Elkington, em 1990 (Figura 2), apresentando a relevância, bem como os interesses e demandas de um território compartilhado e de seus públicos – interno e externo (GONÇALVES; STEFANO; BACCARO, 2017). Afinal, segundo Elkington (1994), o desenvolvimento sustentável satisfaz as necessidades das gerações atuais, sem comprometer as capacidades das gerações futuras suprirem suas necessidades, além de considerar a articulação de valores e práticas economicamente viáveis, socialmente justos e ambientalmente adequados.

Assim, a ideia do desenvolvimento sustentável pode ser entendida como promotora da harmonia entre essas três dimensões, de modo a melhorar a qualidade de vida das populações, equilibrar o desenvolvimento socioeconômico entre os territórios e, ao mesmo tempo, preservar o meio ambiente pela conservação dos recursos naturais essenciais à vida no planeta, sem perder de vista a valorização do elemento humano como força motriz indispensável a este processo.

Figura 2 – *Triple Bottom Line*

Fonte: Adaptada de Elkington (1994).

Sendo assim, considerando que a sustentabilidade passa pela otimização dos procedimentos internos organizacionais, alcançando também a sociedade (GONÇALVES; STEFANO; BACCARO, 2017), percebe-se a estreita inter-relação de sua atuação sistêmica e consistente com os princípios de uma gestão consciente e, portanto, humanizada – incluindo o propósito maior, a integração de *stakeholders*, a liderança consciente e a cultura consciente.

Neste cenário, a gestão humanizada funciona como fator de potencialização dos recursos e identidades organizacionais e territoriais. Defende-se, a partir daí, uma abordagem de gestão para localidades, que exige reposicionamento de agentes e espaços para alcance de sistemas territoriais valorativos e sustentáveis por proximidade geográfica (BORGES; OLIVEIRA, 2018). Considera-se, sob este panorama, a capacidade de envolver diferentes atores para criar novas ideias, desenvolver novas políticas e implementá-las, pressupondo outras formas de observar e pensar o território, permitindo o desenvolvimento de sua sustentabilidade social, cultural, política, ambiental e econômica (MACKEY; SISODIA, 2018).

Na atualidade, a humanização da gestão constitui-se como caminho imprescindível para o alcance de grandes e sustentáveis resultados, focando no longo prazo (LEITE, 2020). Deste modo, aquelas empresas que são movidas pelos pressupostos da gestão humanizada – orientadas por práticas conscientes, éticas e autênticas, gerando valor compartilhado com todas as partes interessadas e procurando fazer do mundo um lugar melhor – são mais lucrativas e prósperas do que as empresas que não adotam este modelo de gestão nos seus processos.

Com base nestes dados, estudos indicam que organizações com alto desempenho são as que desenvolvem uma cultura onde os valores éticos estão fortemente enraizados, guiando o comportamento e influenciando a conduta de todos, em todos os processos, não só nas suas

relações internas, mas também com os demais *stakeholders*. O que diferencia estas organizações é como os valores – revestidos do caráter do desenvolvimento sustentável – inspiram e dão suporte ao modelo de gestão da organização e como ela desenvolve e realiza o seu planejamento estratégico para atender sua missão e sua visão (KISLANSKY, 2018).

De acordo com os resultados obtidos mediante estudos realizados por Sisodia, empresas com visão mais sistêmica, dotadas de um propósito e movidas pela geração de valor compartilhado, de fato, têm desempenho superior, podendo alcançar resultados financeiros até 14 vezes maior do que as empresas consideradas tradicionais (MACKEY; SISODIA, 2018).

Para estas organizações, conscientes e humanizadas, o lucro é consequência de um propósito maior, voltado para o bem comum, clarificado e vivenciado na prática diariamente. São organizações que não querem apenas fazer diferente, mas que vão além e querem fazer a diferença, tornando-se amadas e únicas por todos os seus *stakeholders* (KISLANSKY, 2018).

Em conformidade, com base nos resultados do último relatório da pesquisa Humanizadas (2020/21), as empresas humanizadas analisadas possuem colaboradores e líderes 3,2 vezes mais satisfeitos; índice 2,4 vezes superior na solução de problemas; consumidores 3,4 vezes mais engajados com a marca; Retorno sobre Patrimônio Líquido 2,2 vezes superior em médio e longo prazos; além de margem líquida 2,5 vezes superior em médio e longo prazos.

Portanto, práticas de sustentabilidade têm como objetivo primordial o contínuo desenvolvimento organizacional e territorial (GONÇALVES; STEFANO; BACCARO, 2017) e, com este propósito, a gestão humanizada – atrelada às três dimensões da sustentabilidade – pode vir a possibilitar o desempenho sustentável dos ambientes organizacionais, alcançando as comunidades, visando o bem comum e um sentido maior a todos (MACKEY; SISODIA, 2018).

Além disso, a sustentabilidade configura-se como a própria razão de ser para as cooperativas (SARTOR; KNUPPEL, 2016). Ou seja, as cooperativas, no âmbito da governança, cooperativa e/ou territorial, potencializam a constituição de ambientes de exercício de liderança, agregando e fixando competências tecnológicas, produtivas, sociais e ambientais, todas fundamentais para o desenvolvimento sustentável e duradouro das diversas localidades.

Neste âmbito, o cooperativismo, devido às suas contribuições para o desenvolvimento e para o desempenho sustentável dos territórios – com vistas a beneficiar os mais diversos *stakeholders*, incluindo agentes do mercado e da sociedade como um todo – bem como pelas proximidades dos princípios cooperativistas com os pilares da gestão humanizada, se constitui como objeto de estudo empírico relevante acerca destas duas temáticas abordadas neste estudo.

## 2.3 PANORAMA DO COOPERATIVISMO E DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

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

Há registros sobre a cooperação e associação solidária desde a pré-história da civilização, em tribos indígenas ou em antigas civilizações (BIALOSKORSKI NETO, 2012). Idealizado por Robert Owen, Charles Fourier, Philippe Joseph Benjamins Buchez e Louis Blanc; foi, contudo, durante a Revolução Industrial e como resposta às precárias condições socioeconômicas da época, que o cooperativismo se consolidou, mais especificamente no ano de 1844, com a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, em Manchester, na Inglaterra, e sua base doutrinária, adotada e propagada pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI e por todas as organizações cooperativas até os anos recentes (REIS JÚNIOR, 2006).

O desenvolvimento cooperativo consta na essência das cooperativas. De acordo com a Lei Federal nº. 5.764/1971 (BRASIL, 2021), as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados. As cooperativas atuam, portanto, como agentes de desenvolvimento local/regional – em que os associados são donos e, também, participam da gestão do negócio – possibilitando a conjunção dos capitais social, financeiro e humano.

Conforme dados do Anuário do Cooperativismo Brasileiro (2021), em nível mundial, são três milhões de cooperativas, 1,2 bilhão de cooperados, mais de 4 bilhões de pessoas envolvidas direta e indiretamente com o cooperativismo, sendo que as 300 maiores cooperativas atuam em 100 países, faturam 2,1 trilhões de dólares e empregam 280 milhões de pessoas.

Além disso, no Brasil, nos últimos oito anos, o número de pessoas que se uniram ao cooperativismo cresceu 62% e os empregos aumentaram 43%. Também, de cada 10 brasileiros, quatro conhecem o cooperativismo, e de cada 10 parlamentares do Congresso Nacional, 7,5 têm visão positiva deste setor que soma R\$ 655,5 bilhões em ativos totais. Somam-se a isso 4,8 mil instituições cooperativas, 17,2 milhões de associados e 455 mil empregos gerados no país.

Neste entorno, a cooperação tem a capacidade de planejar, gerir e executar estratégias e ações em conjunto ou alinhadas (BÜTTENBENDER, 2017). Desta forma, a cooperação valoriza as relações humanas, aumenta a confiança e credibilidade, produz aprendizagens e

identidades, defende interesses comuns, fortalece marcas, gera ganhos de escala, possibilita acesso a mercados, amplia a competitividade e tonifica os arranjos institucionais, produzindo benefícios não apenas para membros de determinado grupo, mas também para a sociedade.

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

Sendo assim, são levadas em consideração as relações entre as necessidades da cooperativa, os incentivos para a cooperação e o comportamento dos cooperados em relação à cooperativa e sua gestão, bem como os indicadores econômicos e sociais quanto ao comportamento da cooperativa e seus princípios, à competitividade do mercado e ao desenvolvimento dos associados e da comunidade (FRANTZ, 2012), uma vez que a função primordial das cooperativas é alcançar objetivos econômicos e sociais de maneira coletiva.

Destaca-se, neste âmbito, o capital social como atributo que corresponde a práticas sociais, normas e relações de confiança entre cidadãos em determinada sociedade, e a sistemas de participação e de associação que estimulam a cooperação (SANTOS; PASE; MATOS, 2020). Desta forma, o capital social promove o desenvolvimento das sociedades, contribuindo para a produção de riqueza, saúde e educação, sendo que quanto maior e mais rico for o número de possibilidades associativas em uma sociedade, maior será o volume de capital social.

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

Dentre os ramos de instituições cooperativas – agropecuárias, educacionais, de trabalho, de produção, de saúde, de consumo, habitacionais, de turismo e lazer, de mineração, especiais, de transporte, de infraestrutura e de crédito – as cooperativas de crédito assumem papel relevante para o desenvolvimento em seus variados territórios (FONSECA *et al.*, 2009).

Segundo dados do Relatório Expressão do Cooperativismo Gaúcho (2021), 21 das 300 maiores cooperativas do mundo são de crédito. Conforme dados fornecidos pelo Anuário do Cooperativismo Brasileiro (2021), 34% dos brasileiros se relacionam com cooperativas de crédito. São 775 cooperativas, 11,9 milhões de cooperados e 79,1 mil empregados no Brasil, sendo que, entre os outros ramos cooperativistas, as cooperativas de crédito assumem posição significativa em nível nacional, ocupando o 3º lugar em número de cooperativas, o 1º lugar em número de cooperados e o 3º lugar em número de colaboradores. Também, em participação de mercado, 10% do crédito tomado pelo pequeno negócio provém destas instituições cooperativas, que fornecem cerca de 20% de todo o crédito não consignado em nível nacional.

Além disso, as cooperativas de crédito formam a maior rede de atendimento financeiro no Brasil e em mais de 500 cidades são a única instituição financeira presente (OCB, 2018), alinhando-se à necessidade de gerar eficiência em suas atividades, proporcionando aos cooperados rendimentos aos seus investimentos ou condições de financiamento, no acesso aos produtos e aos serviços pertinentes à atividade desenvolvida (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Ou seja, os benefícios como instrumento de desenvolvimento regional são evidenciados na medida em que as cooperativas de crédito causam o impacto econômico gerado pelo aproveitamento das economias nos locais de origem, mediante uma intermediação financeira cooperativa (FONSECA *et al.*, 2009), tendo um papel significativo para o desenvolvimento social, proporcionando a democratização do crédito e a desconcentração de renda (SARTOR; KNUPPEL, 2016). O ramo favorece, ainda, a amplitude do efeito multiplicador dos investimentos realizados, pois cada associado tem a oportunidade de gerir seu capital financeiro, viabilizando investimentos para utilização dos recursos humanos e naturais, e maior possibilidade de minimizar riscos inerentes às operações financeiras, uma vez que a própria comunidade é responsável pela viabilidade e concessão deste empreendimento.

Para reafirmar seu posicionamento e garantir sua sustentabilidade, existe um conjunto de diretrizes denominadas de princípios básicos do cooperativismo – que buscam reafirmar a essência humana e colaborativa cooperativista – com vistas a contemplar outros tipos de cooperativas que, aos poucos, vieram a somar-se ao cooperativismo de consumo, precursor do modelo. Os princípios foram revisitados em 1937, 1966 e 1995, em congressos coordenados pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI. Atualmente estão em vigor os princípios preconizados no ano de 1995 e que contemplam a ação das cooperativas, independente de localização. Desta forma, cada instituição cooperativa deve procurar orientar-se pelos seguintes princípios fundamentais, referenciados pelo Portal do Cooperativismo Financeiro (2020):



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

Estes princípios refletem uma postura equitativa entre diversos atores organizacionais, devendo ser utilizados para colocar em prática os valores das cooperativas como linhas orientadoras de suas práticas (FRANTZ, 2012). Portanto, requer-se que o discurso esteja alinhado com o contexto, com as decisões tomadas e, ainda, com as práticas implementadas.

Frente a esse contexto, tem-se a gestão humanizada (MACKEY; SISODIA) como diferencial valorativo, organizacional e territorial, possibilitando perspectivas positivas para o cenário e ramos do cooperativismo. Neste sentido, o cooperativismo oferece a possibilidade de unir o ser humano e procurar sua autonomia em um quadro democrático, além de permitir o reconhecimento da solidariedade, equidade e liberdade (SILVA; SILVA, 2021). Para além de

um espaço econômico, a cooperativa é uma escola humanista que contribui para a formação e elevação dos cooperados como pessoas e cidadãos (OURO-SALIM; BA; ROSALEM, 2018).

Buscando, ainda, contemplar todos os agentes envolvidos neste contexto, seja nos ambientes internos, quanto nos seus espaços mais amplos de atuação, torna-se relevante que as instituições cooperativas busquem cada vez mais adotar práticas de governança alicerçadas aos conceitos e às estratégias deste modelo de gestão humanizada, associadas às três dimensões da sustentabilidade (social, econômica e ambiental), conforme propõe Elkington (1994).

E por todas estas questões apresentadas, verificar como efetivamente ocorre a atuação integral e sistêmica da gestão humanizada, em se tratando de dimensões e escalas de desempenho e de sustentabilidade projetadas no cenário cooperativista, torna-se objeto de investigação científica de importante valia para os estudos organizacionais e territoriais.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é social e de abordagem qualitativa. Social, uma vez que tem como campo de investigação a realidade social, envolvendo aspectos relativos ao ser em seus múltiplos relacionamentos com outros seres e instituições sociais (GIL, 2021). Qualitativa, na medida em que buscou aprofundar-se no mundo dos significados, utilizando uma metodologia não estruturada, proporcionando a compreensão do contexto do problema (MINAYO, 2021).

A pesquisa é, ainda, exploratória e descritiva. Exploratória, pois possibilita investigar novos achados e perspectivas acerca da temática abordada (GIL, 2021). Assim, a pesquisa abre precedentes para maior investigação quanto ao caráter integral e sistêmico da gestão humanizada e sua relação e atuação quanto ao desempenho sustentável, com foco no cooperativismo e cooperativismo de crédito. A pesquisa é também descritiva, pois propõe descrever as características deste fenômeno, inter-relacionando tais variáveis (GIL, 2021).

Para maiores constatações e subsídios acerca da relevância e aplicabilidade da temática proposta, foi aplicado estudo de caso. Este método constitui-se como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos, sendo utilizadas várias fontes de evidência (YIN, 2015). O método aplicado para esta pesquisa foi o estudo de caso único e embutido. Este método considera múltiplas unidades (subunidades) de análise referentes a um único caso. Para tanto, realizou-se estudo de caso embutido na cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG.

Primeira instituição financeira cooperativa do Brasil, o Sicredi é um sistema que se destaca tanto no cooperativismo como no cooperativismo de crédito, por, *a priori*, preocupar-

se com o desenvolvimento e implementação de estratégias e de ações humanizadoras e sustentáveis, em âmbito interno e em suas comunidades. Segundo o relatório de sustentabilidade do Sicredi (2021), são mais de 5,5 milhões de associados, R\$ 4,8 bilhões em resultado líquido, mais de 2,2 mil pontos de atendimento, 108 cooperativas, cinco centrais, mais de 30 mil colaboradores em 1.600 municípios, mais de 300 soluções financeiras, R\$ 204,5 bilhões em ativos, R\$ 25,8 bilhões em patrimônio líquido, R\$ 131,2 bilhões em depósitos totais e R\$ 136,4 bilhões de saldo em carteira de crédito. É, também, a única instituição financeira presente fisicamente em 230 municípios, atendendo mais de 350 mil associados e promovendo a inclusão financeira de 992 mil habitantes. Além disso, 70,5% das agências Sicredi estão em cidades carentes, rurais e do interior, 86% dos associados estão em cidades com até 100 mil habitantes e dos municípios de exclusividade do Sicredi, 94% têm menos de 10 mil habitantes.

Ainda, conforme o relatório, o Sicredi foi recentemente reconhecido em importantes premiações: Exame Maiores e Melhores – Revista Exame (15º lugar entre os maiores bancos do Brasil), Época Negócios 360º – Revista Época Negócios (8º lugar no *ranking* setorial de bancos, 2º lugar em Governança Corporativa, 6º lugar em Pessoas, 8º lugar em Inovação, 10º lugar em Sustentabilidade, 11º lugar em Visão de Futuro e 15º em Desempenho Financeiro), Valor 1000 – Valor Econômico (9º lugar entre os maiores bancos do Brasil, 4º lugar entre os 20 Mais Rentáveis sobre o Patrimônio e 7º lugar entre os 20 Maiores em Operações de Crédito e Depósitos Totais), Finanças Mais – O Estado de S. Paulo (6º lugar na categoria Bancos – Financiamento), *Top 100 Open Corps 2021 – 100 Open Startups* (que reconhece as 100 corporações mais abertas à inovação no Brasil) e Certificação Internacional GPTW (*Great Place to Work*), como uma das melhores empresas para se trabalhar no país, e pelo 9º ano consecutivo, ficou entre as melhores empresas para se trabalhar, segundo a revista *Você S/A*.

Quanto à cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, o ano de 1925 marca o começo da história da cooperativa, em Serra Cadeado (atualmente município de Augusto Pestana/RS) sob nome de Caixa Rural, tendo como primeiros associados agricultores e líderes comunitários. Décadas após, no ano de 2013, a partir da união das cooperativas Sicredi de Augusto Pestana, Ajuricaba, Panambi e Santo Augusto, tem início a cooperativa Sicredi das Culturas RS, permitindo aumentar o volume de negócios, a participação no mercado, a rentabilidade, assim como a redução de custos. Por fim, no ano de 2018, é aprovado o projeto de expansão da cooperativa para 28 municípios da região sudoeste de Minas Gerais, consolidando a cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, que pretende abranger um total de 41 municípios, presentes nestes dois estados, sendo uma das 108 cooperativas de crédito filiadas ao Sicredi, distribuídas em todo o território nacional. A Figura 3, a seguir, ilustra as áreas de atuação da cooperativa.

Figura 3 – Áreas de atuação da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG



Fonte: Relatório Sicredi das Culturas RS/MG (2021).

O foco de análise da pesquisa envolvendo a cooperativa foi o estado do Rio Grande do Sul. O relatório *Expressão do Cooperativismo Gaúcho* (2021) destaca que o Rio Grande do Sul tem 3,06 milhões de associados distribuídos em 455 cooperativas, ou seja, mais da metade da população gaúcha (53,4%) está envolvida no cooperativismo. Também são evidenciados faturamento de R\$ 52,1 bilhões com crescimento de 6,4%; R\$ 21,2 bilhões em patrimônio líquido com incremento de 17,9% em relação ao ano anterior; acréscimo de 28,5% em ativos, atingindo R\$ 98,2 bilhões; 68,3 mil empregos e crescimento de 22,5% nas sobras apuradas.

As cooperativas exercem importância econômica e social em suas comunidades, com expressiva geração de tributos de R\$ 2,1 bilhões em 2020. Ainda, municípios com presença de cooperativas apresentam Índice de Desenvolvimento Socioeconômico – Idese superior àqueles onde o cooperativismo é menos desenvolvido nos níveis de educação – 0,740 com cooperativa e 0,734 sem cooperativa – e de renda – 0,703 com cooperativa e 0,665 sem cooperativa.

Além disso, no ramo de crédito, são 2,1 milhões de associados, 87 cooperativas e 11,9 mil empregos gerados. Soma-se a isso o fato de que as cooperativas gaúchas do ramo de crédito possuem 37,1 bilhões em sua carteira de crédito. R\$ 10,2 bilhões em patrimônio líquido, R\$

69,6 bilhões em ativos, R\$ 6,8 bilhões em ingressos e R\$ 1,4 bilhões em sobras. Todos estes dados demonstram a representatividade e a expressividade do cooperativismo gaúcho.

Ainda, conforme dados disponibilizados pelo Relatório Sicredi das Culturas RS/MG (2021), no último ano, a cooperativa como um todo – que conta com mais de 62 mil associados e mais de 300 colaboradores – alcançou, no último ano, um resultado de mais de R\$ 62,9 milhões, além de ter movimentado R\$ 3,1 bilhões em ativos administrados, R\$ 1,5 bilhão em crédito concedido, R\$ 1,2 bilhão em depósitos totais, R\$ 445 milhões em poupança, R\$ 320 milhões em patrimônio líquido e praticamente R\$ 9 milhões distribuídos aos associados.

A pesquisa em pontos de atuação na mesma região permite a otimização de contribuições do estudo voltadas para a temática do desenvolvimento regional. Aliás, a cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG com foco no Rio Grande do Sul se constitui como cooperativa representativa neste estado. Ou seja, das 43 cooperativas Sicredi no Rio Grande do Sul, a cooperativa analisada ocupa o 14º lugar em número de associados (aproximadamente 60 mil) e o 8º lugar em resultado líquido, totalizando quase R\$ 50 milhões, gerando importantes ações de desenvolvimento para seu ramo de atuação e seus *stakeholders*, inclusive, a sociedade. Soma-se a isso o fato de que esta área da cooperativa já é consolidada no sistema Sicredi, em comparação ao estado de Minas Gerais, onde a instituição está em fase inicial de implantação.

Ainda, quanto ao objeto de estudo, a área do Rio Grande do Sul, já consolidada pela cooperativa e pelo sistema Sicredi, abrange 17 agências, distribuídas em 13 municípios localizados no noroeste do estado (Ajuricaba, Augusto Pestana, Bozano, Condor, Coronel Barros, Coronel Bicaco, Chiapetta, Ijuí, Jóia, Nova Ramada, Panambi, Santo Augusto e São Valério do Sul), sendo que a sede regional da cooperativa está localizada no município de Ijuí.

Cabe destacar que na região noroeste do Rio Grande do Sul é significativa a presença de cooperativas em praticamente todos os ramos do cooperativismo. Esta presença é fortalecida pelo Movimento Comunitário de Base de Ijuí – MCBI, originado no ano de 1961, tendo a organização sindical e cooperativa como suas bandeiras de mobilização, sendo que em suas práticas metodológicas está contida uma dimensão pedagógica voltada à democracia, à participação, à responsabilidade social e à solidariedade, com importância atribuída à questão da organização cooperativa e à educação em práticas de cooperação (FRANTZ, 2012).

Quanto aos *locus* de investigação do estudo, estes corresponderam a seis pontos de atuação da cooperativa, incluindo a sede regional (localizada no município de Ijuí, que centraliza todas as atividades, rotinas e processos de gestão da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG), além das cinco agências mais representativas da cooperativa (três situadas em Ijuí, uma em Panambi e outra em Santo Augusto), segundo encontra-se destacado na Tabela 1.

Tabela 1 – Agências da cooperativa Sicredi das Culturas (RS)

<b>Agências</b>	<b>Associados</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Resultado Líquido (R\$)</b>
Ajuricaba	3.153	12	3.080.291,88
Augusto Pestana	3.151	14	3.782.755,38
Bozano	1.173	5	2.672.277,88
Chiapetta	1.960	9	1.891.655,10
Condor	3.478	10	2.326.642,32
Coronel Barros	1.584	5	1.617.463,22
Coronel Bicaco	2.902	9	1.920.968,87
Ijuí Centro	4.615	17	7.997.981,90
Ijuí Imigrantes	6.400	17	4.386.427,36
Ijuí São Francisco	6.103	18	2.551.240,15
Jóia	2.411	8	3.582.111,97
Nova Ramada	1.525	6	2.377.890,33
Panambi Centro	6.509	18	4.684.374,53
Panambi Cotripal	1.179	3	1.182.034,76
Panambi São Jorge	4.451	9	1.256.151,64
São Valério do Sul	1.007	4	745.167,82
Santo Augusto	5.407	17	4.515.220,08
<b>Total</b>	<b>57.008</b>	<b>181</b>	<b>50.570.655,19</b>

Fonte: Relatório Sicredi das Culturas RS/MG (2021).

Conforme informações disponibilizadas pela Tabela 1, evidencia-se que as agências Ijuí Centro, Ijuí Imigrantes, Ijuí São Francisco, Panambi Centro e Santo Augusto são as que contêm os maiores números de colaboradores (87 no total) e de associados (acima de 4.600 associados por agência, totalizando 29.034 associados) da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, somando juntas mais de 50% do total de associados e praticamente 50% do total de colaboradores e do resultado líquido da cooperativa (de aproximadamente R\$ 24 milhões).

O estudo utilizou como instrumentos de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas. A pesquisa bibliográfica foi realizada principalmente em livros e em artigos científicos de fontes nacionais e internacionais, para contextualização do estudo, embasamento do referencial teórico e como complemento aos dados empiricamente coletados, principalmente acerca das estratégias e das práticas de gestão e dos serviços prestados pela cooperativa analisada, assim como pelos locais de investigação do estudo.

Para a obtenção de informações adicionais relevantes, visando alcançar um conhecimento mais aprofundado acerca da história, do perfil e das estratégias e ações referentes à cooperativa de crédito estudada e às suas unidades de atuação, foi realizada pesquisa documental em relatórios do cenário cooperativista, do sistema e da cooperativa analisada.

Por fim, com base na relevância do conhecimento sistêmico das dinâmicas e dos agentes cooperativistas, assim como na importância da atuação direta nas tomadas de decisões quanto a todos os aspectos que envolvem as estratégias e as práticas de gestão implementadas – vertentes estas que contribuem para a otimização dos indicadores de desempenho sustentável

do cooperativismo de crédito e que interferem nas unidades analisadas, na cooperativa e no sistema Sicredi – foram realizadas entrevistas com os gestores de áreas e com os gerentes de conta – segmentos Pessoa Física, Pessoa Jurídica e Agronegócio – atuantes nas seis unidades anteriormente mencionadas no estudo, pertencentes à cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG.

Estratégia mais utilizada no processo de trabalho de campo, a entrevista constitui-se como uma conversa a dois ou entre vários interlocutores, realizada mediante a iniciativa do entrevistador, com a finalidade de construir informações pertinentes, por meio da abordagem de temas pertinentes, com vistas a atender ao objetivo de pesquisa (MINAYO, 2021). Gil (2021) ainda define entrevista como a técnica em que o investigador formula perguntas ao entrevistado, a partir de um processo de interação social, possibilitando obtenção de dados de diversos aspectos da vida social e de profundidade acerca do comportamento humano, suscetíveis de classificação e quantificação, mediante número significativo de respostas, flexibilidade, captação de expressão corporal do entrevistado, tonalidade de voz e ênfase nas respostas.

Os gerentes de conta – das cinco agências analisadas e que contribuíram principalmente com informações mais específicas sobre sua atuação gestora e as contribuições das estratégias e práticas de gestão para o desempenho sustentável nos seus locais de atuação, considerando especialmente os associados que têm conta nestes locais – foram constituídos por censo, sendo analisada a totalidade de elementos extraídos das respectivas populações (GIL, 2021). Já os gestores da sede regional e das agências analisadas – relevantes para fornecer informações mais amplas sobre o perfil de seus locais de atuação e *stakeholders*, os contextos do cooperativismo de crédito e da gestão neste cenário, seus impactos nas comunidades de atuação, indicadores e resultados de desempenho sustentável, e seu papel e práticas como gestores nestes processos – foram definidos por amostra não-probabilística e por conveniência.

Na amostra não-probabilística, as probabilidades de os elementos serem selecionados não são as mesmas e não há fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente de critérios e julgamentos do pesquisador que pode, de maneira arbitrária ou conscientemente, decidir os elementos incluídos na amostra (GIL, 2021). A amostragem por conveniência é formada por indivíduos que o pesquisador reúne porque dispõe deles (LOPES, 2018). Geralmente os pesquisados são escolhidos, pois se encontram no lugar e no momento exatos (GIL, 2021). Deste modo, para esta pesquisa foram considerados os gestores em atividade quanto aos processos e serviços das unidades analisadas, que tinham mais conhecimento e experiência para prestar informações sobre as temáticas abordadas e o objeto de estudo, e que estavam aptos e dispostos a participarem da pesquisa durante o período de coleta dos dados.

Portanto, buscando agregar conhecimentos e percepções sobre o modelo de gestão vigente frente à gestão humanizada e sua configuração no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, as entrevistas, realizadas no segundo semestre de 2020, foram aplicadas em formato semiestruturado, individualmente e, devido ao contexto da pandemia da Covid-19 na época de coleta de dados, em formato *online*, pelas plataformas *Google Meet* e *Teams*, por conversas em vídeo e áudio por *WhatsApp* e por ligação, para 34 gestores que vivenciavam de perto as dinâmicas e práticas de gestão da cooperativa e suas unidades.

As entrevistas tiveram como base um roteiro (Apêndice B), elaborado pela pesquisadora, incluindo dados do entrevistado e questões dos assuntos da temática abordada. O roteiro dividiu-se em: dados do entrevistado (idade, formação, cargo, atividades e tempo de atuação no cargo), gestão humanizada (percepções sobre a temática, estratégias e práticas institucionalizadas e implementadas, relação destas com os pilares da gestão humanizada, e suas contribuições para o objeto de estudo, o cooperativismo de crédito e seus contextos de atuação), indicadores de desempenho (percepções sobre desempenho e desempenho sustentável, e indicadores financeiros, sociais e ambientais adotados e requeridos pelas unidades) e gestão humanizada e desempenho sustentável (percepções sobre contribuições da gestão humanizada para o desempenho sustentável organizacional e territorial, e estratégias e práticas de gestão humanizada implementadas, melhoradas e incorporadas com esta finalidade).

As entrevistas, previamente agendadas, foram conduzidas de acordo com as diretrizes do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice A). Este termo garante o anonimato dos sujeitos e o uso das informações coletadas exclusivamente para a execução da pesquisa, além de serem mantidas em poder e sob a responsabilidade da pesquisadora principal, com a guarda dos dados em arquivo físico e/ou digital por um período de cinco anos. As falas foram gravadas em áudio, com autorização de cada entrevistado. Na sequência, as entrevistas foram transcritas na íntegra. O registro fidedigno da fala torna-se crucial para uma boa compreensão da lógica interna do grupo ou da coletividade estudada (MINAYO, 2021).

Para preservar a identidade dos respondentes e tornar prática a apresentação e análise dos resultados, os entrevistados foram representados por códigos, com os cargos simbolizados por suas letras iniciais (Quadro 1) e as unidades, após os cargos, por números (1 a 6).



Quadro 1 – Classificação da amostra dos gestores

Cargos	Unidades
Diretor de Negócios – DN	Agência Ijuí Centro – 1
Gerente de Desenvolvimento de Negócios – GDN	
Gerente de Operações Administrativas – GOA	
Gerente de Crédito – GC	Agência Ijuí Imigrantes – 2
Gerente da Plataforma <i>Single</i> – GPFS	
Gerente da Plataforma <i>Essence</i> – GPFE	Agência Ijuí São Francisco – 3
Gerente da Plataforma Empresarial – GPJE	
Gerente de Marketing – GM	Agência Panambi Centro – 4
Gestor de Pessoas – GP	
Gerente de Agência – GA	Agência Santo Augusto – 5
Gerente Administrativo-Financeiro – GAF	
Gerente de Pessoa Física – GPF	Sede Regional – 6
Gerente de Agronegócios – GPFA	
Gerente de Pessoa Jurídica – GPJ	

Fonte: Própria da autora (2021).

Para a análise e interpretação dos dados, foi utilizada como metodologia a análise de conteúdo por categorias. Este método consiste em desmembramentos do conteúdo em unidades e reagrupamentos analógicos, destacando a categorização, a descrição das categorias, e as inferências e interpretação dos resultados (BARDIN, 2018). Assim, para chegar aos resultados, foram categorizados e analisados os eixos temáticos – gestão humanizada e desempenho sustentável – e suas dimensões, com as respostas contendo as percepções e posições dos entrevistados acerca dos questionamentos realizados, que também consideraram tais categorias e as suas variáveis. Ou seja, os pilares da gestão humanizada (MACKEY; SISODIA, 2018) e as dimensões do desempenho sustentável (ELKINGTON, 1994), somados ao cenário e aos princípios cooperativistas (ACI, 1995), foram inter-relacionados com os dados coletados, cabendo destacar algumas falas dos respondentes, sob o formato dos trechos transcritos.

## 4 GESTÃO HUMANIZADA E SUSTENTABILIDADE NO CRÉDITO COOPERATIVO

### 4.1 PERFIL DA AMOSTRA DE GESTORES DA COOPERATIVA ANALISADA

Após a exposição dos procedimentos metodológicos do estudo, esta etapa inicial dos resultados da pesquisa apresenta uma análise do perfil sociodemográfico e profissional dos gestores entrevistados, conforme pode ser verificado pelas informações dispostas na Tabela 2.

Tabela 2 – Perfil sociodemográfico e profissional da amostra dos gestores

Variáveis	Frequência	Percentual (%)
<b>Gênero</b>		
Feminino	19	55,90
Masculino	15	44,10
<b>Faixa Etária (anos)</b>		
21 a 25	2	5,88
26 a 35	16	47,06
36 a 45	11	32,35
46 a 50	5	14,71
<b>Graduação</b>		
Administração	20	60,61
Ciências Contábeis	7	21,21
Comunicação/Marketing	2	6,06
Economia	2	6,06
Matemática	1	3,03
Psicologia	1	3,03
<b>Pós-Graduação</b>		
Gestão de Pessoas	6	-
Gestão e Liderança	6	-
Gestão Financeira	4	-
Gestão de Negócios	3	-
Agronegócios	3	-
Marketing	2	-
<b>Local de Trabalho</b>		
Sede Regional	9	26,47
Agência Ijuí Centro	4	11,76
Agência Ijuí Imigrantes	5	14,71
Agência Ijuí São Francisco	5	14,71
Agência Panambi Centro	5	14,71
Agência Santo Augusto	6	17,64
<b>Tempo na Cooperativa (anos)</b>		
1 a 5	8	23,53
6 a 10	10	29,41
11 a 20	12	35,30
Mais de 20	4	11,56
<b>Atuação Profissional</b>		
Apenas na cooperativa	14	41,18
Outras cooperativas Sicredi	7	20,58
Outros ramos de cooperativas	5	-
Outros perfis de empresas	13	-

Nota: Itens sem percentual devem-se à modificação do n, por haver mais de uma opção de resposta por gestor.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Do total de gestores, 19 eram do gênero feminino (55,90%) e 15 eram do gênero masculino (44,10%). A maioria tinha de 26 a 35 anos (47,06%), seguida de 36 a 45 anos (32,35%), 46 a 50 anos (14,71%) e 21 a 25 anos (5,88%), sendo que um percentual de 26,47% trabalhava na sede regional da cooperativa. Com exceção de uma gestora (que estava finalizando a graduação em Administração), os demais gestores possuíam ensino superior completo. Destes, 60,61% possuíam formação em Administração, seguidos de Ciências Contábeis (21,21%), Economia (6,06%), Comunicação e Marketing (6,06%), Matemática e Psicologia (3,03% cada). Também, 50% dos gestores mencionaram investimentos em cursos de pós-graduação/especialização, nas áreas de gestão – Gestão de Pessoas, Gestão Empresarial

e Liderança, Gestão Financeira e Gestão de Negócios – e cursos de Agronegócios e Marketing.

Quanto ao tempo de atuação na cooperativa, 35,30% tinham de 11 a 20 anos, 29,41% de 6 a 10 anos, 23,53% de 1 a 5 anos e 11,56% tinham mais de 20 anos. No que condiz à atuação profissional, 61,76% dos respondentes atuaram apenas no Sicredi, sendo que 41,18% trabalharam só na cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG e os outros 20,58% trabalharam em outras cooperativas Sicredi. Os demais 38,24% dos gestores que atuaram fora do Sicredi, trabalharam em outros ramos de cooperativas (três agropecuárias e duas de saúde) e/ou em outros locais (principalmente empresas de comércio e serviços, dos ramos privado e público). Nenhum dos respondentes afirmou ter trabalhado em outro sistema de crédito cooperativo.

#### 4.2 PILARES DA GESTÃO HUMANIZADA NAS UNIDADES ANALISADAS

Dando continuidade à apresentação dos resultados, a próxima etapa da pesquisa considera a evidência dos quatro pilares da gestão humanizada – propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente (MACKEY; SISODIA, 2018) – nas estratégias e práticas implementadas nas seis unidades de atuação da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, sob o olhar dos 34 gestores entrevistados, atuantes nestas unidades.

O propósito maior, primeiro pilar da gestão humanizada (MACKEY; SISODIA, 2018), consta nas estratégias das unidades. Considerando a relevância das ações internas refletidas em escalas mais amplas, as unidades têm muito presente o princípio cooperativista do interesse pela comunidade (ACI, 1995). Destacam-se, a partir daí e conforme os relatórios Sicredi das Culturas RS/MG (2021), dos 95 anos da cooperativa (2020) e de sustentabilidade do Sicredi (2021), estratégias para demandas coletivas de cunho social e sustentável, visando o bem comum, a transformação positiva e o desenvolvimento da sociedade e todos os envolvidos.

*“Propósito é algo que sempre pensamos, nosso sistema é voltado para um propósito maior, isso sempre esteve no DNA da cooperativa” (GA1). “Temos um propósito voltado para o bem das pessoas, das comunidades onde atuamos” (GAF2). “Nossa missão está pautada no relacionamento, na geração de valor para a sociedade, em sermos uma influência positiva no meio em que estamos” (GAF3). “Procuramos trabalhar isso na essência, no dia a dia, é algo que acredito muito, essa construção mútua com vista no bem maior. Transformamos relacionamentos em negócios, negócios em relacionamentos, estamos próximos, participando, somos da comunidade, queremos o bem comum, ir para a frente todo mundo junto” (GA5).*

Neste contexto, não apenas a relevância da sociedade é considerada, mas também as demandas e participação do associado. *“O que nos rege é gerar uma solução que vai agregar*

*renda na vida do associado, que vai contribuir para o desenvolvimento da atividade e da vida dele” (GPJE6). “Isso vem bem forte com a ideia da principalidade do sócio, de não somente resultado financeiro, mas todo o resultado vinculado ao negócio, do associado compreender que é parte deste negócio” (GAF4). E apesar do propósito maior fazer parte das rotinas e práticas das unidades, sua adesão enquanto estratégia efetiva de gestão é algo recente.*

Neste sentido, as unidades e a cooperativa têm buscado internalizar ainda mais, em suas dinâmicas internas e externas, a gestão por propósito, gestão que marca um novo ciclo, de transformação e conscientização de posicionamento e negócios. *“A cooperativa tem caminhado para isso nos últimos anos, contratando empresas especializadas em trazer um pouco mais de conhecimento sobre trabalhar por um propósito maior” (GAF3). “Há dois, três anos, começamos a fortalecer e resgatar pontualmente com nossos times o propósito, no sentido do porque ele existe” (DN6). Temos trabalho a ser desenvolvido por cinco anos” (GPFS6).*

A gestão por propósito, constitui-se, portanto, como um modelo inovador de negócios das agências e da cooperativa, modelo este que transcende o lucro pelo lucro. *“O propósito é uma palavra que está muito em voga na nossa cooperativa e nós, como gestores, temos que trazer isso para a agência, isso está na nossa missão, que é agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados, da comunidade em geral” (GA4).*

A integração de *stakeholders* (MACKEY; SISODIA, 2018) é outro princípio constante nas atividades das unidades. Para otimizar esta integração, estratégias de gestão procuram contemplar todos os *stakeholders* das dinâmicas internas e externas destes locais. Tais estratégias também estão contempladas nos relatórios anual Sicredi das Culturas RS/MG (2021), dos 95 anos da cooperativa (2020) e de sustentabilidade do Sicredi (2021). Evidencia-se, ainda, a proximidade deste pilar com os princípios cooperativistas da intercooperação e gestão democrática (ACI, 1995), com base na relevância do relacionamento interpessoal e na importante atuação de todos os cooperados em prol do cooperativismo e da sociedade.

Tal conduta permeia a essência e as práticas cooperativistas. *“O trabalho em conjunto é a força do cooperativismo, fazendo juntos, fazemos mais e melhor” (GAF2). “Somos uma cooperativa de crédito e a cooperação faz parte da nossa essência, as pessoas sentem, observam essa congruência na prática, com nossos parceiros, fornecedores, comunidade, nosso respeito ao meio ambiente” (GA4). “A integração é em todos os sentidos” (GPFA1-5).*

Esta integração está presente no contexto interno dos locais analisados – *“Estamos sempre juntos, trabalhando como equipe” (GPF3)* – contemplando, também, a comunidade – *“Os próprios programas sociais nossos integram bastante pessoas. Estarmos na comunidade, as assembleias, as reuniões com os coordenadores, são momentos em que temos esse contato*

*realmente próximo com todos os stakeholders, então existe essa integração”* (GAF1).

Os resultados alcançados também vêm como consequência deste pilar. *“Para garantirmos engajamento, alinhamento, é necessário entrar com um grande trabalho de gestão e que a nossa atuação seja integrada”* (GP6). Afinal, *“somos parte integrante de um sistema que tem que funcionar para que se tenha progresso para todas as partes. Está tudo interligado”* (GA5). *“Sozinho vou mais rápido, mas em grupo vou mais longe. Isso traduz um pouco do que é ser cooperativista. É trabalhar junto, engajado, ter essa participação, fazer as coisas pensando em uma forma que contente mais pessoas, o interesse da comunidade”* (GPJ1).

Referente à liderança consciente (MACKEY; SISODIA, 2018), os relatos evidenciam que as habilidades analítica, emocional, espiritual e sistêmica estão presentes nos perfis dos gestores. *“Eles têm competências de liderança, inteligência emocional, relacionamento, lidar com pessoas”* (GPJE6). Contudo, tais habilidades variam para cada um – *“temos todos os perfis. Uns são mais emocionais, outros mais espirituais, analíticos, alguns mais sistêmicos”* (GAF1). Devido a isso, o trabalho em equipe contribui para otimizar as estratégias.

A inteligência analítica é habilidade fundamental para o alcance da missão e do propósito do cenário cooperativista do qual as unidades fazem parte. *“Dois pilares que sempre se fala: atender a necessidade do associado e trazer resultado para a cooperativa”* (GAF4). Para tanto, requer-se que os gestores tenham *“visão de negócio, entender o que é a empresa, o produto dela”* (GA4), *“habilidade de transformar relacionamentos em negócios”* (GPJ-5).

Portanto, neste quesito, *“tem-se um time muito bom na visão empreendedora”* (DN6). *“Se destacam os perfis de pessoas que conseguem ter essa aptidão, essa flexibilidade e essa mudança rápida, de entender, de fazer leituras rápidas do cenário”* (GA5). *“Essa habilidade mais negocial, de planejamento, organização”* (GAF 3). *“Gestão estratégia, autocontrole, no sentido de saber como reagir em cada situação, saber orientar os colaboradores* (GPFA3). E, ainda, *“não adianta ter relacionamento e não ter a parte técnica. Qualquer produto que eu vá oferecer para o associado ou deixá-lo a par, tenho que ter a parte técnica para, quando ele for utilizar, saber quais características e benefícios foram contratados com o produto”* (GPJ 3).

Contudo, embora a inteligência analítica seja relevante para o desempenho das unidades, são destacadas as inteligências emocional, espiritual e sistêmica – contempladas pelos princípios cooperativistas da intercooperação e gestão democrática (ACI, 1995) – como habilidades gestoras fundamentais na condução eficaz das suas dinâmicas internas e externas.

No que condiz à inteligência emocional, a empatia é qualidade constante nas rotinas das unidades. *“Praticamos muito a empatia”* (GPF2). *“Temos que ter um meio comum na empatia para conseguir trabalhar todos os perfis”* (GAF1). Esta conduta deve perpassar

principalmente o relacionamento com o associado. *“Conhecer, ouvir, se colocar no lugar do associado, entender e sempre passar para ele o papel que ele tem”* (GAF4). *“Nos colocarmos no lugar do outro para ver o que é melhor para ele, dentro do propósito da cooperativa”* (GPF 3). A empatia possibilita ainda, uma compreensão profunda das necessidades do outro. *“Falamos muito de extrair da fala do associado o que ele precisa, não o que ele pede”* (GP6).

Em suma, é pontuada a *“maturidade emocional, tem que ter muito cuidado, equilíbrio, autoconhecimento, flexibilidade, isso nunca foi tão importante”* (GA4). As interações com os colaboradores contemplam esta maturidade – *“fazemos vários PDAs para entender os momentos das pessoas e sermos mais assertivos em ajudá-las”* (GA1) – além dos *feedbacks* – *“é feito feedback com os colaboradores, falando da gestão, o que sentem, aprenderam, pontos positivos, dicas para melhorar, se somos cooperativistas, se estamos de acordo com os valores, com o que buscamos, que é o entender, estar próximo, ativo, lado a lado”* (GAF1).

E para além de vender um produto/serviço, *“o que se destaca é o real interesse pelo associado por atender uma necessidade, ser um consultor, um propulsor de um melhor resultado para o associado, seja para ele adquirir um sonho, estar parceiro no financiamento para o desenvolvimento de uma nova tecnologia na propriedade, no seu negócio”* (GAF5).

Quanto à inteligência espiritual, esta já inicia antes da contratação. *“Não contratamos pessoas pelo currículo, contratamos pelos valores que elas têm”* (GP6). Porém, o relacionamento é o que mais destaca. *“Nosso maior diferencial frente aos outros bancos é o relacionamento, o bem servir, bem atender, realmente com uma preocupação genuína* (GPF1). *“A habilidade maior é de construir relacionamentos com base na transparência e confiança”* (GAF3). *“O clima organizacional nesta agência é muito bom”* (GPFA2).

Como consequência do relacionamento, tem-se a proximidade. *“Realizamos trocas de experiências, reuniões internas, reuniões de negócios com associados”* (GAF2). *“Estar dentro do que buscamos, que é o entender, estar próximo, ativo, lado a lado. Sempre que precisam, têm acesso a nós, se querem falar algo, entendem que não devo só falar de negócio”* (GAF1). *“Esse jeito diferente de ser, de tratar as pessoas”* (GPJ1). É muito evidente o *“interesse verdadeiro em ajudar o próximo e estar junto”* (GM6). *“Estamos no dia a dia fazendo esse link e as pessoas se sentem mais próximas, mais à vontade e são mais produtivas”* (GA5).

O respeito e a cordialidade contemplam as relações estabelecidas. *“Temos diferentes perfis, temos tentado trabalhar respeitando a individualidade e o perfil de cada um”* (GA1). *“Tratar bem, dar o melhor, atender sempre com um sorriso, cumprimentar, estar disponível para a sociedade, tanto dentro da agência quanto fora”* (GAF1). Outras qualidades morais dos gestores são, ainda, destacadas. *“Muita paciência, resiliência”* (GPFA3). *“A humildade é*

*uma qualidade muito forte nos gestores, estarem abertos, sempre dispostos a ajudar, próximos dos colaboradores e associados, encorajando, ser humano, ser claro” (GPFA1-5).*

Tais habilidades remetem às transformações internas, repercutindo em transformações mais amplas, voltadas para o desenvolvimento das unidades, de sua cooperativa, do sistema Sicredi, do sistema de crédito cooperativo e da sociedade. Assim, na base do planejamento estratégico, consta a inteligência sistêmica, refletida em práticas que buscam otimizar um dos objetivos principais do cooperativismo: entregar a missão, procurando contemplar todos os *stakeholders*, conforme também apresentam os relatórios anual Sicredi das Culturas RS/MG (2021), dos 95 anos da cooperativa (2020) e de sustentabilidade do Sicredi (2021).

Em outras palavras, *“a missão de ser cooperativa é levar o cooperativismo para o maior número de pessoas” (GAF1)*. Para tanto, habilidades sistêmicas são fundamentais, cabendo destacar *“valores sistêmicos de preservação da natureza cooperativa, individualidade do associado, desenvolver pessoas, ter a instituição preservada como sistema” (GA3)*. Do mesmo modo, o olhar amplo da gestão para o cooperativismo. *“O líder que diz para sua equipe o que precisa, mas também o porquê precisa, avaliando como a sociedade percebe aquela agência, quão a cooperativa faz bem ou não pra aquele associado, se é sustentável” (GC6)*.

Além disso, *“temos uma equipe excelente, que pega junto, olha para o todo” (GAF2)*. *“Procuramos não só fazer essa mensagem entrar no dia a dia dos colaboradores, mas também levar isso para o associado e a comunidade” (GA5)*. *“Se nos desenvolvemos, a comunidade local também se desenvolve” (GPF1)*. *“É uma engrenagem, tem que girar de forma harmônica para atingir os objetivos da gestão” (GA3)*. Afinal, *“o resultado é de todo mundo” (GPFA3)*.

A cooperação também é mencionada. *“Acredito muito que os relacionamentos transformam negócios e, para isso, nossos gestores precisam ser próximos do associado, da comunidade. É importante ter esse espírito de equipe, de estarmos juntos, de comemorarmos juntos e de se fortalecer um no outro” (GA4)*. *“Trabalhamos de maneira muito cooperativa, em coconstrução, buscando que as ações sejam construídas coletivamente” (GM6)*.

A visão estratégica do negócio, alicerçada na gestão por propósito, também é sistêmica. *“A habilidade de atender o associado, identificando oportunidades de melhorar a vida dele através dos nossos produtos e serviços é um macro” (GAF3)*. Ou seja, *“um dos primeiros valores que temos é a preservação irrestrita da natureza do negócio. Não é o negócio do crédito que te fiz, do seguro que te vendi, do consórcio, é o negócio como um todo” (GA5)*.

A cultura consciente também permeia os locais de investigação do estudo – em sintonia com as estratégias e com as práticas que compõem os relatórios Sicredi das Culturas RS/MG (2021), dos 95 anos da cooperativa (2020) e de sustentabilidade do Sicredi (2021) –

sendo contempladas todas as suas qualidades – confiança, autenticidade, cuidado, transparência, integridade, aprendizado e empoderamento. *“Trabalhamos confiança, autenticidade, cuidado, transparência, quase toda a semana falamos sobre isso”* (GA1).

O valor da confiança é refletido no grau de abertura que permeia as relações entre os envolvidos no cenário dos locais analisados. *“Confiança é algo superimportante, gestores com colaboradores, colaboradores com associados”* (GAF2). *“Temos essa relação bem próxima, com bastante confiança. As pessoas preferem dar resultado quando estão lado a lado do que quando alguém está frente a frente, só cobrando e mandando”* (GA1). A transparência também contribui. *“A confiança por ser uma instituição financeira transparente”* (GPF2).

No que condiz à autenticidade, *“temos trabalhado bastante reuniões de inovação”* (GOA6). O próprio ramo do cooperativismo de crédito é um diferencial. *“As taxas são bem atrativas, sempre olhamos as taxas do mercado e tentamos trabalhar um pouco abaixo, sempre que possível, fazendo a rentabilidade ser um moderador das taxas mais curtas”* (GAF5).

Além disso, a instituição é pioneira na forma de conduzir os negócios, em comparação a outras instituições e sistemas financeiros e cooperativos. *“O relacionamento é, de fato, o que nos diferencia”* (GAF4). *“Um atendimento diferente, especializado, aquilo precisa fazer sentido”* (GPFE6). Paralelo a isto, a gestão por propósito vem para transformar e agregar nos relacionamentos e nos negócios. *“Gostamos sempre de deixar o associado feliz, entendendo que o propósito da cooperativa é o encontro da necessidade do nosso associado e de que forma a cooperativa pode auxiliar ele”* (GPF3). *“É diferente eu vender um produto, do que identificar a necessidade, mostrar a importância, trabalhar isso com o associado”* (GA3). *“Entregar algo com significado, tem que fazer sentido e eu quero saber o sentido. Trocar produtos e serviços por soluções, entregar valor para o associado e linkar com as estratégias do cooperativismo”* (GPJ4). *“Um atendimento diferente, especializado, aquilo precisa fazer sentido”* (GPFE6).

As unidades são constituídas de *“pessoas capazes de criar estratégias diferentes para cenários diferentes”* (GM6). Desafios inovadores também fazem parte das estratégias e práticas cotidianas. *“Temos o Evolução, sistema interno da nossa participação nos resultados, onde cada um propõe desafios junto com o seu gestor”* (GA1). *“Quem nos avalia é nosso gestor imediato e os colaboradores, traz essa interação com todos os envolvidos na gestão”* (GAF1). *“O liderado mesmo pode se desafiar e coloca alguns objetivos para o ano”* (GDN6). Tem também o *“Conecta, um aplicativo gratuito para associados do Sicredi, onde o associado pode anunciar um produto que ele tem à venda e o outro associado pode comprar”* (GM6).

O cuidado está em todas as relações. Quanto ao associado, é ressaltado o *“bem-estar do associado, prezando pelo relacionamento”* (GPF4), *“adequar a necessidade do associado*



*conforme seu perfil, vem muito de respeitar sua individualidade seu momento econômico” (GAFA3) e “respeito ao interesse e qualidade do associado, valorização das pessoas” (GC6).*

Quanto aos colaboradores, *“a principal atribuição é cuidar de pessoas para que elas produzam e façam o resultado esperado, não só para a agência, mas para a vida das pessoas” (GA5). “A cooperativa se preocupa cada vez mais em olhar o colaborador como um todo e isso passa pelas relações no dia a dia. Se falamos de forma humanizada, carinhosa, sincera, aberta, o ajudamos a ter melhor qualidade no trabalho e melhor desempenho, entendendo que ele não é só trabalho, mas tem a questão pessoal que é muito importante” (GAF3).*

Também é destacada *“ajuda não só de gerentes para associados, entre colegas também” (GPJ5). De modo geral, “tratar bem, respeitar a individualidade de cada um, as necessidades de cada um” (GOA6). Ainda, “é uma instituição que realmente visa olhar para as pessoas e que gera proximidade, relacionamento, engajamento com a sociedade” (GPFS6).*

A transparência é muito mencionada. *“A primeira coisa que me vem à cabeça é a transparência conosco e os associados” (GPJ2). “Qualquer agência pode acessar minha agência” (GA1). “Uma vez por mês os diretores compartilham as decisões do Conselho de Administração e Diretoria Executiva, além de áudios semanais para alinhar estratégia e aprendizado, comunicado de alguma ação” (GDN6). “Todos sabem seu papel” (GPJ1).*

Destacam-se, ainda, os *feedbacks*. *“O GP nos orienta com feedbacks pontuais, positivos, de parabenizar, chamar atenção ou dizer o que foi bacana, e a equipe vem num amadurecimento bem legal, porque quando chamamos para conversar já falo: somos maduros, não tem meias palavras, quero ouvir tua versão e vamos achar um caminho comum” (GA1). Também, “o associado tem abertura para saber valores provenientes do que movimentou” (GPFA3), “marcamos assembleia, mostramos a estrutura que está sendo feita, planejamento, resultado, principais números” (GPJ1), “fazemos questão de chamar o sócio e mostrar essa transparência, apresentando o resultado e destinando recursos para a sociedade” (GAF1).*

Outra qualidade muito citada é a integridade. *“São pessoas justas, éticas” (GPJ2). “Tem que ser uma pessoa de caráter, tuas atitudes têm que condizer com a política da cooperativa, que é uma política linear, reta” (GPFA4). Em suma, “um dos valores que não abrimos mão é fazer certo as coisas. Talvez esse seja um dos primeiros valores ou um dos mais fortes que temos em nível de gestão e cultura da empresa. Outro valor que não negociamos em termos de gestão é o princípio da justiça, ser justo com todos, coerência e consistência” (DN6).*

Tal qualidade está relacionada com a transparência – *“há uma inter-relação muito grande com o que falamos, fazemos e exercitamos no dia a dia” (GA3) – confiança – “não vou arrumar algo para o associado que ele não tem necessidade, tenho que vender para ele aquilo*

*que vai lhe gerar benefícios. Já deixei de vender negócios para não perder associado” (GPJE6) – e respeito – “respeito pela individualidade do associado, entre equipes” (GA4), “atender bem todos, sem olhar para renda, quem traz mais resultado, quem tem mais crédito” (GAF4).*

Quanto ao aprendizado, a educação cooperativa acontece desde o início. *“Quando o colaborador entra na empresa, recebe treinamento, programa de integração, apresentando nosso sistema, missão, valores, princípios, números, abrangência” (GAF2). “A cooperativa incentiva nosso desenvolvimento e habilidades, tudo soma de forma intelectual (GAF3).*

*“Todos vêm nessa busca constante de melhorar seu posicionamento e argumentação, lembrando do propósito” (GA1). “Somos valorizados como colaboradores para nos desenvolver” (GPF2). “Treinamentos, discussões, desde trocar um colaborador um dia com alguém da mesma função de outra agência ou cooperativa” (GAF5). “Reuniões de negócios, levando não só informações comerciais, mas conhecimento sobre temas de interesse” (GM6).*

Para os gestores, há a *“Gestão de Sucessores, com uma preparação para desempenhar cargos de gestão” (GAF4). “Este programa, que já acontece há uns cinco anos, está sendo remodelado e ocorrerá em três frentes: pessoas que ainda não exercem liderança, irão entender como é e exercitar; pessoas que já exercem a liderança, mas ainda não estão em cargos de gestão; e gestores que já são líderes e irão partir para desafios maiores” (GP6). “Fica o desafio para os gestores darem continuidade à visão, missão e valores do nosso sistema, para que as novas gerações que virão possam dar continuidade a esta filosofia (GA2).*

Para os associados, são oferecidos *“treinamentos para redes sociais, aplicativos para consultarem seu saldo, se autogerenciarem, se automotivarem, palestras sociais” (GAF5). “Temos parceria com a Emater, onde associados podem ter subsídios para cursos, e convênio com a Casa Familiar Rural, que busca manter jovens no campo, onde eles têm aulas técnicas e precisam desenvolver um projeto viável para a sua propriedade” (GM6). Em um contexto maior, “educação, formação e informação praticamos muito, estando sempre perto das comunidades, buscando levar conhecimento, informação” (GM6). Nossos coordenadores de núcleo, que nos representam nas comunidades, também recebem capacitações” (GAF2).*

Por fim, o empoderamento evidencia papéis dos gestores, colaboradores e associados em processos e decisões. *“A própria adesão livre e voluntária, pessoas altamente responsáveis, equipes autônomas, independentes” (GM6). “A instituição fornece as ferramentas para que o indivíduo se desenvolva, mas acaba partindo muito do próprio indivíduo” (GA2).*

Quanto aos gestores, *“o empoderamento significa estar no cargo e mostrar para os outros que se espelham em você como eles devem ser” (GA1). Afinal, “a equipe é reflexo do líder, se você tem uma boa equipe, que se empenha, busca conhecimento, é bacana, é porque*

o líder sabe conduzir” (GA4). A “gestão horizontal” (GDN6) é base do empoderamento nas unidades. “Por mais que existam hierarquias, você conversa num nivelamento com toda a equipe, dá autonomia para os colaboradores e nós também temos autonomia” (GPFA2-5).

Destaca-se a emancipação. “Gerentes podem gerir carteiras com maior liberdade” (GPFA1-5). “A participação do sócio como dono da cooperativa faz diferença” (GPF2). “Alguns estão entendendo cooperativa como cooperativa e, linkados a seus deveres e direitos, entendem que têm responsabilidade, têm que ter engajamento, pertencimento” (GAF5). “Cada vez mais temos um elo de participação dos sócios nas assembleias, com coordenadores de núcleo e internamente faz com que as pessoas participem, tragam mais ideias. Participando da construção, irão trabalhar mais motivados, com resultados às vezes imensuráveis” (GAF3).

Os valores da cultura consciente também estão inter-relacionados aos princípios cooperativistas (ACI, 1995) nas práticas implementadas. Deste modo, o cuidado, a confiança, a transparência e a integridade estão relacionados com a intercooperação e gestão democrática; a autenticidade e o aprendizado com a educação, formação e informação; e o empoderamento com a adesão livre e voluntária, com a autonomia e independência, e com a gestão democrática.

Sendo assim, a Figura 4 apresenta as estratégias e as práticas implementadas nas unidades analisadas no estudo e sua inter-relação com os quatro pilares da gestão humanizada.

Figura 4 – Estratégias e práticas implementadas e os pilares da gestão humanizada



Portanto, com base nas informações apresentadas nesta etapa, foi possível identificar que os entrevistados expressaram visões similares acerca dos temas investigados. Além disso, pela perspectiva dos gestores participantes, constata-se que os quatro pilares da gestão humanizada e suas respectivas subcategorias (MACKEY; SISODIA, 2018) estão plenamente presentes nas estratégias e práticas implementadas nos locais de investigação do estudo e que tais pilares mantêm significativa proximidade com os princípios cooperativistas (ACI, 1995).

Destaca-se, ainda, que apesar da participação econômica (ACI, 1995), não estar diretamente associada às estratégias e práticas de gestão humanizada implementadas nas unidades analisadas, este princípio cooperativista configura-se como meio de contribuição para o alcance do propósito cooperativista, agregando para a otimização dos negócios neste ramo.

#### 4.3 GESTÃO HUMANIZADA E DESEMPENHO SUSTENTÁVEL NAS UNIDADES ANALISADAS

Esta etapa dos resultados parte das estratégias e práticas de gestão humanizada (MACKEY; SISODIA, 2018) implementadas e anteriormente identificadas nas unidades de análise da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, pela perspectiva dos gestores, considerando, ainda, a verificação de possíveis relações destas estratégias e práticas com as três dimensões do desempenho sustentável – econômica, social e ambiental (ELKINGTON, 1994).

A dimensão financeira do desempenho sustentável (ELKINGTON, 1994) é contemplada nos resultados financeiros das unidades analisadas. *“Indicador de eficiência, de cobertura, em que acompanhamos receitas e despesas, e acompanhamento do planejamento financeiro, estruturamos um orçamento anual, buscando cumpri-lo na íntegra”* (GAF4). *“Temos uma análise mensal, onde acompanho todo o desempenho da agência de forma mensal, e o balanço anual”* (GA4). *“Analisamos mensalmente os números do mês, despesas, custos com material de expediente, patrocínio para evento, índice de incidência, caixa”* (GPF4).

Destacam-se, ainda, *“crescimento dos ativos, carteira de crédito, investimentos”* (GDN6), *“margem de lucro, quantidade de vendas, de associados”* (GP6), *“números de agências”* (GPJ2), *“gestão e administração dos produtos e serviços disponibilizados”* (GPFA1-5), *“provisão, resultado sobre patrimônio líquido, sobre CDI, perda líquida, soluções por associado”* (GC6), *“em nível de associado, sua principalidade, critérios por segmento, margem de contribuição individual. Além de metas, objetivo de crescimento de carteira dos produtos”* (GA3), *“seguros, taxas, tarifas, acessíveis ao associado”* (GPFA3). Em contexto mais amplo, *“o econômico é auxiliar no desenvolvimento local da economia, emprestando*

*recurso para quem precisa de crédito, remunerando o sócio que investiu conosco” (GPF1).*

A distribuição de resultados é um dos principais indicadores de desempenho econômico das unidades. *“Distribuímos resultado conforme a movimentação do sócio e isso faz toda a diferença” (GPF2). “Não é qualquer lugar que te devolve recursos, conforme tua movimentação no ano” (GPFA2). “É indicador financeiro com consequência social” (GDN6).*

E os benefícios vão além. *“Quem está guardando dinheiro, ganha mais participação de resultado, mas está ajudando também a sociedade a crescer” (GPF5). “A entrega é para o associado, mas está agregando para a empresa dele, ajudando no desenvolvimento da comunidade, aumentando nossa economia” (GPJ2). “Tudo o que o sócio movimenta vai reverter para nossa região, diferente de outras instituições onde esse lucro acaba até saindo do país ou da região” (GPFS6). E, ainda, “volta para o associado o que é reinvestido na comunidade” (GPFA3). Portanto, “o associado vê propósito, vê sentido na instituição, acaba fazendo sentido para ele, para nós, nossas comunidades, todas as nossas ações” (GPFE6).*

A educação financeira é tema relevante de treinamentos, transparecendo a preocupação com a qualidade de vida das pessoas. *“O programa Cooperação Na Ponta do Lápis instiga colaboradores sobre sua vida financeira, a cooperativa enviou um livro para cada um, mandou caderninho para anotações de gastos, realizamos momentos sobre como se organizar financeiramente” (GA1). “O programa ensina a importância do controle financeiro, de fazer o dinheiro trabalhar para nós e não nós trabalharmos pelo dinheiro” (GAF1).*

Quanto aos associados, *“temos a Semana da Educação Financeira, vamos nas escolas falar sobre educação financeira” (GA1), com “eventos de ensino nas escolas, palestras do quanto é importante esse acompanhamento financeiro às famílias (GAF1). “Fazemos esse trabalho principalmente com crianças e adolescentes” (GAF4), “pensando no futuro deles” (GPJ2). “30% são filhos de associados, atendemos a comunidade, ensinando essas crianças a terem um viés cooperativo, pois amanhã irão se tornar líderes, políticos, pessoas com uma consciência quem sabe mais colaborativa, mais sócio humanizada, hoje diretamente não se tem ganho, mas é o que se espera em um longo prazo” (GAF5).* O Relatório Sicredi das Culturas RS/MG (2021) aponta para mais de 13 mil pessoas beneficiadas com estas ações em 2020.

*“Hoje não se fala mais em metas, temos valores a serem alcançados, mas a empresa também precisa de números para ajudar o associado a alcançar seu propósito” (GPF3). “Todos os anos fazemos o planejamento estratégico e temos feito incremento orçamentário para bancar essas frentes” (DN6). “Temos o Fates, Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, em que parte dos nossos recursos destinamos para esse fundo, utilizado para treinamentos, capacitações” (GAF2).* Além disso, *“parte das sobras é disponibilizada*

*para as empresas investirem em questões socioambientais, sustentáveis” (GPFA1-5).*

Contudo, a dimensão financeira é cada vez mais consequência da dimensão social (MACKEY; SISODIA, 2018). *“Devemos ter visão do negócio, mas, sobretudo, habilidade de construir relacionamentos” (GAF3). “Com o tempo, fomos vendo que as atribuições como gestor estão muito mais ligadas à gestão das pessoas do que aos números, metas, é algo que tentamos trabalhar bem presente. Os números serão consequência do bom desempenho, do tratamento com as pessoas” (GA5). “Mostramos o desempenho financeiro muito linkado com essa preocupação em ser uma cooperativa sustentável, em que nos preocupamos com o social, com os associados, o local e o desenvolvimento da nossa economia local” (GPF2).*

As empresas criam valor econômico a partir do valor social e ao conectar o sucesso das empresas com os avanços sociais, potencializa-se a eficiência, melhorando a produtividade e expandindo mercados; e ainda, a legitimidade social como prática de posicionamento, de conscientização e de ação transformadora permite uma potencial reconciliação entre crescimento econômico e desenvolvimento social, propondo uma nova interpretação dos laços entre homem e sociedade (PORTER; KRAMER, 2005). Neste âmbito, há uma dimensão social que implica nas relações positivas com os *stakeholders*, em prol do bem comum; e um caráter político-econômico envolvendo o comportamento na defesa de leis, estruturas, bem como políticas governamentais e organizacionais que favoreçam o desenvolvimento sustentável.

Portanto, considerando os princípios da gestão humanizada, a dimensão econômica decorre da otimização das práticas sociais (PORTER; KRAMER, 2005) e contribui para a dimensão social (SARTOR; KNUPPEL, 2016), permitindo a garantia financeira do acesso e da otimização de recursos; tornando possível a manutenção das estruturas organizacionais e a implementação de práticas, com vistas a atender um propósito maior, procurando contemplar todos os *stakeholders* envolvidos, mediante a inteligência analítica de seu gestores (com base na racionalidade), norteadas pelos valores da cultura consciente (MACKEY; SISODIA, 2018).

Tais princípios da gestão humanizada, aliados à dimensão econômica, perpassam pelo princípio cooperativista da participação econômica, em que os cooperados contribuem equitativamente para o capital de suas cooperativas (ACI, 1995), contribuindo para otimizar os indicadores de desempenho econômico do cenário cooperativista em vigência.

A dimensão social do desempenho sustentável (ELKINGTON, 1994) é muito relevante nas dinâmicas. *“Onde atuamos, levamos o cooperativismo e falamos da diferença dele, levando propósito, um capitalismo até mais justo, desde a formação do colaborador, olhar para o associado, para o bem comum, não só para resultado. Tem fins lucrativos, mas tem que beneficiar todos (GAF1). “Sempre houve preocupação com as pessoas, só que agora*

*ela está mais intensa” (GA3). “Teve um período em que focamos na parte comercial, depois retomamos para essa transformação de humanização e pessoas, de buscar oferecer o que é melhor para associado e comunidade, de passar para um perfil mais coletivo” (GA2).*

Para os entrevistados, as pessoas são a base deste modelo de gestão (MACKEY; SISODIA, 2018). *“O investimento na gestão de pessoas, só para a cooperativa, gira entre 800 mil a 1 milhão de reais por ano, pois acreditamos que o que faz a diferença são as pessoas” (GP6). “As pessoas são nosso principal capital. Na medida em que as valorizamos e buscamos seu desenvolvimento e aprendizado, elas se sentem melhores, mais motivadas e a produtividade e qualidade das entregas serão maiores. A pessoa, a empresa e o associado ganham” (GAF2).*

*“Desde a formação dos colaboradores, mudando a mentalidade do foco no produto para o foco no associado, o que vai fazê-lo feliz, suas necessidades, desde o atendimento personalizado, explicando o que é uma cooperativa de crédito, nosso valor, percebo claramente que fazemos a diferença na vida do associado, pois entendo que não tenho meta, mas propósito” (GA1). “Tem que fazer sentido para o associado e a comunidade” (GA4).*

A gestão humanizada preza pelo bem-estar do ser humano, buscando contemplar todas as suas interações e dimensões (MACKEY; SISODIA), incluindo o bem-estar físico – *“a cooperativa proporciona três vezes por semana a laboral. A empresa da laboral faz medição dos colaboradores, verifica dores, já fica um registro disso há uns dez anos. Para os gerentes, é disponibilizado todos os anos um check-up da saúde” (GA1)* – emocional – *“temos o Sempre Bem, canal corporativo pelo qual qualquer colaborador pode ligar sem ser identificado, falar sobre os problemas pessoais ou profissionais, tem até acompanhamento psicológico” (GA1)* – e espiritual – *“começamos a semana com uma mensagem mais positiva, cada semana uma pessoa fala, melhorando o clima, e essa parte mais humana, próxima, é fundamental” (GAF1).*

Outros benefícios contribuem para o bem-estar. *“Além do décimo terceiro, temos duas gratificações, décimo quarto e décimo quinto. Tem um programa de participação nos resultados, o PPR. A compensação de estratégia salarial é muito forte, vale alimentação, plano de saúde nacional, plano de previdência privada, seguro de saúde, seguro de vida” (GP6).*

Reformas nas unidades contribuem para o bem-estar físico e emocional, e consequente produtividade. *“Todo ano é feito um planejamento para cinco anos, de quais agências serão reformadas, umas duas, três agências reformadas ao ano, pensando naquela comunidade, colaboradores, associados, nos sentimos melhor em uma estrutura adequada, dá outro ânimo” (GAF1). “Temos preocupação com o ambiente de trabalho, um ambiente clean, organizado, em que a estrutura física permita acessibilidade, conforto, qualidade de vida para o colaborador” (GAF5). “Nos sentimos valorizados, mais motivados” (GPJ2). “Volta e meia, a*

*instituição investe em um ambiente mais agradável para o associado se sentir à vontade, mais em casa” (GPFA3). “Recebi essa agência maravilhosa, reformada, vejo o brilho nos olhos dos associados, você chega em um lugar acolhedor, bonito, ambiente limpo” (GAF4).*

Quanto à infraestrutura, *“a preocupação com a ergonomia é muito evidente, mesas e cadeiras adequadas, suporte para notebook, agências novas com espaço de coworking e café, mesas com atendimento mais lado a lado” (GM6), “plug para carregar o telefone, mesas no centro da agência, é como se fosse uma unidade de negócios para ajudar o associado e não um banco” (GPF5). Além disso, “temos auditório feito para a comunidade” (GPF5).*

Um importante indicador de desempenho social é a NPS – *Net Promoter Score*. *“Pesquisa que mede a satisfação do associado com a cooperativa” (GM6). “Envolve desde o econômico, desempenho, redes sociais, avaliações dos aplicativos, programas sociais” (GPJ1). “Instituições financeiras têm NPS de 30, 40, 50%, nossa cooperativa é de 62%” (GP6). Quanto aos colaboradores, “tem uma pesquisa a cada dois anos sobre o clima organizacional. Com base nos resultados, construímos em conjunto ações para melhorar o que precisa” (GAF2). Dados recentes indicam um índice de 88% de favorabilidade no Sicredi e 89% na cooperativa.*

O social envolve o indivíduo e seu entorno (MACKEY; SISODIA, 2018). *“Procuramos priorizar os associados, pois possuem relacionamento conosco, e valorizar a economia da região, porque o retorno também vem para nossas comunidades” (GAF2). São “vários impactos positivos gerados na sociedade local de forma social, de olhar a transparência, confiança, sustentabilidade no longo prazo” (GAF1). “A questão social é muito forte, nos doamos muito para participar da comunidade, ajudando em ações, desenvolvendo ações, refletindo num posicionamento melhor e maior da instituição no local” (GA5).*

Em contexto mais amplo, destaca-se a participação ativa das unidades nos programas comunitários. *“Ações linkadas a ter uma boa relação social para que entreguemos um serviço, uma boa experiência para a sociedade” (GOA6). “Essas ações trazem proximidade, aumentam o relacionamento com as pessoas e trazem uma gestão mais humanizada, pensando no bem comum, no bem das pessoas, fomentando e buscando uma qualidade de vida para elas” (GPJ1).*

Entre os eventos comunitários, cabe ressaltar o Programa Empreender para Transformar – PET. *“São projetos comunitários avaliados por comissões de coordenadores” (GA3). “O programa visa patrocinar projetos que possam promover empreendedorismo e inovação, propostos e implementados por entidades sem fins lucrativos, nos pilares cultural, esportivo, educacional e sustentável. Entregou mais de 1 milhão de reais na região” (GM6). “A agência teve 54 projetos inscritos. No último projeto, foram disponibilizados 150 mil reais para o município” (GA1). “É fruto de uma solução que negociamos com o associado, trouxe*



*resultado para a cooperativa e ela está compartilhando esse resultado. Isso só é possível, pois existe uma gestão por trás, sustentável, que pretende ampliar esse tipo de ação”* (GPJ1). Conforme dados do Relatório Sicredi das Culturas RS/MG (2021), no ano de 2020, foram mais de R\$ 486 mil investidos neste programa e 149 instituições sem fins lucrativos beneficiadas.

*“Os programas Pertencer, Crescer, A União Faz A Vida, são todos programas sociais, voltados a uma sustentabilidade econômica, social, ambiental”* (GAF1). *“O Pertencer traz pessoas, a sociedade, para dentro da cooperativa”* (GOA6). *“O Programa Crescer é bem voltado à formação do cooperativismo”* (GM6). O programa *“A União Faz A Vida, a cooperativa faz nas escolas e, em alguns municípios, leva conhecimento sobre a importância do cooperativismo para as crianças”* (GAF3). Este programa tem como objetivo construir e vivenciar atitudes e valores de cooperação e cidadania, a partir da realização de atividades em salas de aulas e na comunidade, conduzidas por profissionais treinados e capacitados. *“Temos a Ação Farroupilha, em que incentivamos internamente a doação de sangue”* (GAF3).

O Dia de Cooperar, data dedicada especialmente ao cooperativismo, também é evento de destaque do qual as unidades analisadas participam. *“Os colaboradores atuam de forma voluntária”* (GPF1). *“Cada ano tem um assunto, mas os últimos anos têm sido em relação ao meio ambiente e sustentabilidade”* (GPFA1-5). Entre as ações desenvolvidas, constam *“reformas em creches, escolas, bibliotecas, instituições, coleta de resíduos”* (GPJ3), *“plantio de árvores, doação de alimentos não perecíveis”* (GPFA3), *“destinamos em torno de oito cestas básicas para três entidades, cada uma”* (GAF2), *“conservação de pequenas propriedades”* (GPFA1-5). Segundo dados do relatório Sicredi das Culturas RS/MG (2021), foram um total de sete toneladas de alimentos doados para entidades beneficentes em 2020.

Uma vez que ações sustentáveis assumem compromisso valorativo para melhorar a qualidade de vida dos *stakeholders* nas dinâmicas de mercado e de sociedade, alguns princípios humanizadores remetem a uma maior proximidade com a dimensão social, mediante práticas voltadas para o bem-estar e desenvolvimento emocional e espiritual das pessoas (VERGARA; BRANCO, 2001). Ou seja, os valores sociais passam a incorporar o pensamento e a ação social (PORTER; KRAMER, 2005), impactando no valor percebido da empresa pelo mercado, sendo que a inclusão de ações sociais nas estratégias organizacionais pode gerar a redução de impactos negativos da atividade empresarial e de sua atuação na comunidade e no meio ambiente.

Assim, quanto os princípios da gestão humanizada (MACKEY; SISODIA, 2018), esta dimensão está alicerçada no propósito maior, na integração de *stakeholders* como indivíduos (clientes, colaboradores, investidores, fornecedores e comunidades), nas inteligências emocional e espiritual da liderança consciente, e em todos os valores da cultura consciente –

confiança, autenticidade, cuidado, transparência, integridade, aprendizado e empoderamento.

Também, mediante as práticas cooperativistas voltadas para o bem-estar e para o desenvolvimento dos indivíduos e dos segmentos atuantes no ramo do cooperativismo, evidencia-se uma proximidade destas dimensões da gestão humanizada com os princípios cooperativistas da gestão democrática; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e, em contexto maior, do interesse pela comunidade (ACI, 1995).

Com base nas dimensões financeira e social de desempenho, evidencia-se que “*o social contribui para o financeiro e o financeiro para o social. A medida de desempenho do cooperativismo reafirma isso*” (GA2). “*O social e o resultado devem caminhar juntos*” (GAF3). Além de tais dimensões, as estratégias de gestão também permeiam práticas voltadas aos espaços naturais da existência humana, passando pela conscientização ambiental, remetendo à dimensão ambiental do desempenho sustentável (ELKINGTON, 1994). “*O Banco Mundial tem nos instigado, por vezes, a adotar alguns comportamentos ambientais*” (GC6). “*Possuímos na nossa plataforma de treinamento, curso sobre sustentabilidade*” (GPF4). “*Tem pessoas da cooperativa, de diversas agências, pensando nessa parte sustentável*” (GPFE6).

Portanto, referente à dimensão ambiental, parte-se da relevância de ações internas organizacionais, guiadas pela busca de sentido, que orientam a missão das organizações junto aos *stakeholders*, refletindo em práticas socioambientais em escalas maiores. Além disso, apenas líderes que assumem a responsabilidade pela vida em sua plenitude podem promover uma transformação tão necessária, fazendo a diferença e conseguindo alavancar os negócios de maneira sustentável, na medida em que sabem envolver todas as partes interessadas tendo em vista não só a empresa, mas também sociedade e meio ambiente (MACKKEY; SISODIA, 2018).

Trazendo esta dimensão para os princípios da gestão humanizada, evidencia-se sua inter-relação com um propósito maior, envolvendo esforços de clientes, colaboradores, investidores, fornecedores e comunidades para fins de atender demandas do *stakeholder* protagonista desta abordagem (o meio ambiente) – mediante uma liderança voltada principalmente para as inteligências espiritual e sistêmica, e para o cuidado, a transparência e a integridade como valores integrantes da cultura consciente – uma vez que a dimensão ambiental abarca questões de vital interesse para a sociedade, além de questões ético-políticas globais.

Sendo assim, estas práticas humanizadoras, orientadas pela dimensão ambiental, estão voltadas ao princípio cooperativista do interesse pela comunidade (ACI, 1995). Afinal, as ações socioambientais têm como objetivo primordial atender demandas coletivas, visando o bem comum, a transformação positiva e o desenvolvimento, inclusive econômico, da sociedade e todos os envolvidos, com ações que vão desde o correto gerenciamento na destinação e controle

dos recursos naturais, passando pela utilização de recursos naturais alternativos, negociações com empresas éticas ambientalmente, treinamentos e projetos comunitários ambientais.

Uma ação recorrente é a economia e otimização de recursos. *“No banheiro está escrito para apagar a luz, fechar bem a torneira, trazemos nossa garrafinha e se sobra um pouco de água, tem um baldinho para largar a água dentro, para depois ser usada em alguma situação”* (GPFE6). *“Tomamos café em xícara de vidro”* (GPFA2-5). *“Torneiras nos banheiros com válvula, reutilizamos muito papel, só imprimimos o básico”* (GA1). A reciclagem também contribui para melhor aproveitamento. *“Reciclagem de papel”* (GA3). *“Reciclagens de banners para fazer sacolas”* (GPF 3). *“Práticas simples que vão conscientizando e que acabamos levando para casa, por questão do dinheiro e, também, ambiental”* (GAF1).

Outra ação importante implementada é o descarte e coleta de resíduos. *“Descarte correto de documentos”* (GOA6). *“Descarte correto do lixo, lixo seco, reciclável, trituramos e não queimamos”* (GAF5). *“Nosso lixo é triturado, depois vai para a associação dos catadores de papel”* (GPFE6). *“Coleta de tampas de garrafa pet que servem como doação”* (GPF4). *“Em todas as agências temos coletores de pilha”* (GPF3). *“Recolhimento de baterias”* (DN6). *“Temos o cuidado de levar até a sede e eles fazem o encaminhamento correto”* (GA4).

Energias renováveis ganham espaço. *“A sustentabilidade das agências se dá com energia fotovoltaica”* (GA3). *“Temos energia solar em algumas agências”* (GOA6). *“A cooperativa terá, inclusive, nas agências reformadas, não só nas novas”* (GPFA2-5). *“Trabalhamos com os associados isso, mostrando o quanto é bom”* (GPFA1-5). Soma-se a isso o *“financiamento para energia solar, com taxas atrativas incentivando o uso”* (GPF2).

A compra de créditos de carbono é outra importante ação. *“Fazemos controle mensal das nossas emissões de gases e ao final do ano realizamos a compensação desses gases emitidos”* (GM6). *“Esses tempos emitimos 124 toneladas de gás carbônico e, em contrapartida, efetuamos a compra de 124 créditos de carbono para amenizar o que liberamos no meio ambiente, temos um cuidado, um comitê que cuida disso na cooperativa”* (GA4).

Estratégias incluem créditos, empréstimos e financiamentos voltados para empresas ambientalmente responsáveis. *“Nas nossas operações de crédito, procuramos sempre analisar aquilo vai fazer bem ou não para o meio ambiente”* (GA5). *“Algumas concessões de crédito dependem de vistoria para avaliar a questão ambiental”* (GM6). *“Aplicamos questionários sobre risco socioambiental”* (GAF2). *“Exigimos todas as certidões ambientais e regulatórias para não financiar atividades inadequadas ou que emitam risco socioambiental”* (GAF5).

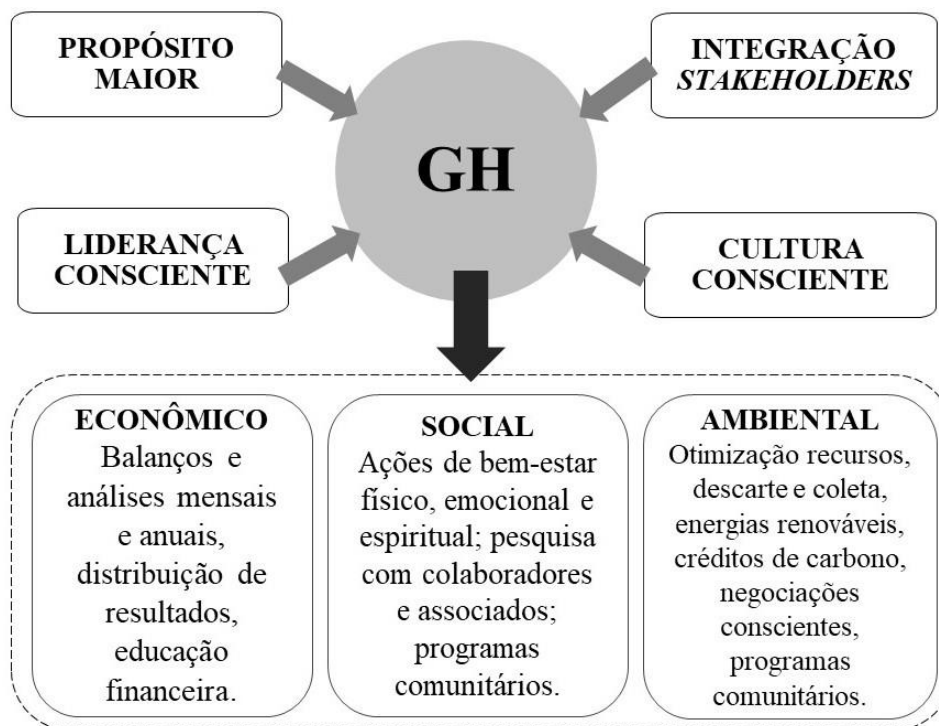
Tais preocupações perpassam o contexto interno dos locais analisados, contemplando o ecossistema cooperativista e seu entorno. *“A questão ambiental de preservar, cuidar daquilo*

que nos proporciona a vida, ouvimos bastante sobre isso e acabamos levando para os familiares” (GPFA1-5). “Temos que viver aquilo que pregamos, quando na minha casa, faço a separação do lixo, quando vou numa empresa e opto por tomar num copo de vidro, quando opto por situações saudáveis” (GPJE6). “Todo esse cuidado está linkado com o pensamento no ser humano, no futuro, no sentido de nos tornarmos sustentáveis, se não cuidamos dessa parte, acabamos não vendo muita perspectiva de futuro para a humanidade” (GAF3).

Remetendo ao caráter sistêmico cooperativista, a gestão humanizada (MACKEY; SISODIA, 2018) abarca todas as dimensões de sustentabilidade nas unidades analisadas. “Sempre foi falado no econômico, social e ambiental, esse tripé sempre foi observado” (GA3). “A gestão humanizada, orientada para os princípios da cooperativa, faz parte destes três pilares” (GPFS6). “Como pessoa e colaborador, temos um Capitalismo Consciente” (GPJ1).

Com base nas estratégias e práticas implementadas nas unidades analisadas no estudo, a Figura 5 sintetiza a atuação da gestão humanizada no desempenho sustentável destes locais.

Figura 5 – Gestão humanizada e desempenho sustentável nas unidades analisadas



Fonte: Própria da autora (2021).

Ainda, em acordo com Mackey e Sisodia (2018), os gestores consideram que a atuação integral e sistêmica da gestão humanizada contribui para o desempenho sustentável. “A gestão humanizada proporciona que as pessoas se sintam bem fazendo o que estão fazendo” (GDN6). “Se tenho gestão humanizada, vou ter provavelmente uma performance maior, contribuir mais,

*desempenhar melhor, e o negócio, a cooperativa, serão mais sustentáveis” (GA1). “Quanto mais humanizada a gestão, mais o colaborador estará engajado e integrado, e mais estará preocupado com a qualidade dos resultados, econômicos, sociais ou ambientais” (GM6).*

A perenidade dos negócios é inerente à humanização da gestão. *“A gestão humanizada conversa com a sustentabilidade do negócio. Não só do ponto de vista de que o colaborador permanece muito tempo aqui, mas de que os negócios são mais duradouros” (GP6). “Se pensar no associado, vou pensar a médio e longo prazo, em atendê-lo para que tenha satisfação, que o filho dele se associe e, também, nos tenha como referência de instituição financeira” (GAF5).*

Portanto, mediante o olhar e percepção dos gestores participantes, de modo geral, são identificadas percepções similares acerca da atuação da gestão humanizada no desempenho sustentável nas unidades analisadas. Deste modo, os relatos expressam que os quatro pilares da gestão humanizada – propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente (MACKEY; SISODIA, 2018) – evidenciados nas estratégias e práticas dos locais analisados, contribuem positivamente para as três dimensões da sustentabilidade – econômica, social e ambiental (ELKINGTON, 1994) – possibilitando o desenvolvimento e, deste modo, o desempenho sustentável dos locais analisados no estudo, de seus agentes internos e externos, assim como da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, objeto deste estudo.

A atuação sustentável da gestão humanizada é ampla. *“Com o aumento de tecnologia, cada vez mais a relação entre as pessoas tem que ser de empatia, de relacionamento, mais próxima. Essa gestão humanizada faz com que eu pense mais no outro e com que eu entregue um percentual do meu tempo para a sociedade, onde as entregas são melhores” (GAF1).*

A conscientização possibilita tudo isso. *“Hoje se manterá no mercado quem estiver voltado para pessoas. A cooperação será um ponto chave e a gestão humanizada vem para fazer as pessoas cooperarem entre si” (GPFA4). “Ao praticamos a gestão humanizada, elevamos a consciência da importância de tudo o fazemos, começamos a ficar mais cuidadosos, seletivos e isso impacta no desempenho sustentável, devagarinho nos tornamos seres humanos melhores, pensando no mundo que vamos deixar” (GA4). Mas isso será possível “se a gestão humanizada for bem entendida e compreendida como o que há de coerente” (GPFA2-5).*

Analisando as unidades de atuação frente ao papel da humanização em suas dinâmicas internas e externas cooperativistas, as perspectivas são positivas. *“Estamos no caminho, as coisas estão acontecendo em uma velocidade bem legal. A ideia é de que a gente vá fazendo com que as pessoas assumam as agências com visão para este novo modelo mais humanizado. Com nossa missão, iremos aumentar o relacionamento, ter o associado satisfeito, ganhar mais associados, dando resultados maiores e tornando a empresa cada vez mais sustentável” (GA3).*

Assim, a gestão humanizada – em seu caráter integral e sistêmico, e como modelo contemporâneo e consciente de gestão – vem para romper com os modelos tradicionais de gestão, projetando o cooperativismo de crédito como agente transformador e potencializador do desenvolvimento e desempenho sustentável de todos os segmentos e dinâmicas envolvidos na movimentação deste cenário, contribuindo para um desenvolvimento territorial voltado para realmente fazer a diferença, portanto, alicerçado em um sentido maior e no bem comum.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando demandas de estudos científicos sobre gestão humanizada em seu caráter integral e sistêmico, a gestão humanizada como diferencial valorativo e estratégia de sustentabilidade organizacional e territorial, a representatividade do cooperativismo e do cooperativismo de crédito no desenvolvimento territorial e o importante papel dos gestores na apropriação e na condução de modelos de gestão cada vez mais conscientes, sistêmicos e que se aproximem cada vez mais da essência humanizadora cooperativista, com vistas à transformação; este estudo cumpriu o objetivo de avaliar como ocorre a atuação integral e sistêmica da gestão humanizada no desempenho sustentável no cooperativismo de crédito, pela perspectiva dos gestores de seis unidades de atuação, pertencentes à cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, com localização na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

Identificou-se, mediante percepções similares dos gestores participantes deste estudo, que as estratégias e práticas implementadas nas unidades analisadas contemplam os quatro pilares da gestão humanizada – propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente (MACKEY; SISODIA, 2018) – que a atuação deste modelo de gestão nas estratégias e práticas evidencia aspectos positivos nas três dimensões do desempenho sustentável – econômica, social e ambiental (ELKINGTON, 1994) – e que os pilares da gestão humanizada em tais estratégias e práticas, contempladas pelas dimensões do desempenho sustentável, mantêm significativa proximidade com os princípios cooperativistas (ACI, 1995).

Assim, a gestão humanizada atua integralmente e sistemicamente nos locais analisados, contribuindo para o desempenho e integração harmônica das esferas econômica, social e ambiental destes locais e seus agentes, agregando ao desenvolvimento do cooperativismo de crédito, do cooperativismo como um todo e da sociedade. E uma vez que a gestão humanizada possui atuação positiva no desempenho da cooperativa e seu entorno, em todos os níveis da sustentabilidade; este modelo de gestão está em sintonia com as perspectivas e a conduta consciente e valorativa dos gestores, segmento fundamental no envolvimento, na

liderança e na condução de estratégias e práticas de gestão (VERGARA; BRANCO, 2001), com a missão de representar genuinamente a essência humana cooperativista, incidindo sob as dinâmicas e sob os agentes internos e externos em atuação neste cenário (FRANTZ, 2012).

O estudo apresenta contribuições teóricas e práticas quanto às abordagens dos campos da gestão humanizada, desempenho, sustentabilidade, cooperativismo e cooperativismo de crédito e quanto às inter-relações e contribuições destas abordagens no que condiz aos atores, processos e dinâmicas de desenvolvimento organizacional e territorial, no contexto deste novo paradigma. Paradigma este que veio para ressignificar e transformar os modelos de gestão em prol de algo maior e mais significativo. Portanto, constata-se a relevância deste estudo para acadêmicos, docentes e teóricos das áreas da gestão, do desenvolvimento e do cooperativismo, e para gestores, colaboradores, associados e demais segmentos e agentes envolvidos nas dinâmicas internas e externas dos locais analisados, bem como do cenário cooperativista.

Assim, este estudo – pela perspectiva dos gestores – contribui conceitualmente ao abordar um modelo emergente, sistêmico e sustentável de gestão. Em termos práticos, evidencia-se a importância da continuidade de consultorias, por parte das equipes gestoras, com vistas a trabalhar a conscientização e implementação da gestão humanizada, bem como a relevância da reconfiguração do planejamento estratégico cooperativista, com ações que cada vez mais busquem contemplar conjuntamente e de maneira equitativa as dimensões econômica, social e ambiental frente às demandas de ordem humana, fortalecendo ainda mais a essência e cultura cooperativista, proporcionando bem-estar e desenvolvimento a todos os envolvidos. Além disso, este é o primeiro estudo científico a evidenciar a atuação integral e sistêmica da gestão humanizada face ao desempenho e às três dimensões da sustentabilidade, voltado para uma realidade específica organizacional, neste caso, tendo como foco o cenário cooperativista, mais especificamente, o cooperativismo de crédito e suas implicações internas e externas.

Deste modo, o estudo atende as lacunas científicas apontadas no estudo anterior desta tese ao apresentar um construto de gestão humanizada reunindo todas as suas abordagens; as contribuições deste construto no desempenho sustentável organizacional, abarcando todas as dimensões (social, econômica e ambiental); e as influências e impactos desta inter-relação nas organizações e em seus diversos agentes, perpassando desde os contextos internos até contextos mais amplos, em prol de uma contribuição moral, benéfica, transformadora e integradora.

Contudo, apesar do objetivo do estudo ter sido alcançado, cabem apontamentos acerca das limitações evidenciadas ao longo de sua concretização. Primeiramente, devido ao cronograma de aplicação e finalização desta pesquisa, os dados coletados ficaram restritos aos seis *locus* de investigação deste estudo, não sendo incluídas abordagens mais amplas que

permitissem resultados direcionados para um contexto de análise maior. Além disso, a coleta de dados da pesquisa foi realizada durante o auge da pandemia da Covid-19, o que acabou redirecionando as entrevistas com os gestores para o formato *online*, comprometendo o que talvez seria uma análise mais próxima e aprofundada da pesquisadora com os respondentes, caso as entrevistas fossem realizadas em formato presencial junto à amostra do estudo.

Buscando ampliar os achados científicos sobre as temáticas abordadas, sugere-se estudos sobre gestão humanizada e desempenho sustentável nas demais agências da cooperativa analisada; estudos de caso e multicaso em outras cooperativas Sicredi, outras cooperativas de crédito, outros ramos do cooperativismo; estudos comparativos com outros tipos de instituição financeira e estudos em outras escalas territoriais. E com a finalidade de agregar perspectivas teóricas e metodológicas ao estudo, recomenda-se pesquisas realizadas com outros importantes segmentos envolvidos no cooperativismo, além de pesquisas de abordagem quantitativa.

## REFERÊNCIAS

**ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO.** Revista MundoCoop. 2021. Disponível em: <https://anuario.coop.br/anuario#acervo>. Acesso em: 30 mar. 2022.

BAGGIO, D. K.; SAUSEN, J. F. C. L.; LOPES L. F. D. Gestão humanizada e abordagens conceituais a partir de um estudo bibliométrico: contribuições para organizações e territórios. **Desenvolvimento Regional em Debate – DRd**, Concórdia, v. 11, p. 160-181, 2021. DOI: <https://doi.org/10.24302/drd.v11.3747>. Disponível em: <http://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/3747>. Acesso em: 10 set. 2021.

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

BARTZ, C. R. F.; TURCATO, J. C.; BAGGIO, D. K. Governança colaborativa: um estudo bibliométrico e conceitual da última década de publicações. **Desenvolvimento Regional em Debate – DRd**, Canoinhas, v. 9, p. 800-817, 2019. DOI: <https://doi.org/10.24302/drd.v9i0.2394>. Disponível em: <http://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/2394>. Acesso em: 10 set. 2021.

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

BORGES, P. P.; OLIVEIRA, L. Y. Q. O direito à cidade e o desenvolvimento local como base para a humanização do espaço urbano. **Interações**, Campo Grande, v. 19, n. 4, p. 739-755, 2018. DOI: <https://doi.org/10.20435/inter.v19i4.1630>. Disponível em: <https://interacoesucdb.emnuvens.com.br/interacoes/article/view/1630/pdf>. Acesso em: 10 set. 2021.



BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm). Acesso em: 15 set. 2021.

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

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>. Acesso em: 10 set. 2021.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 45, n. 2, p.74-89, 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37123/35894>. Acesso em: 10 set. 2021.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165746>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165746>. Acesso em: 10 set. 2021.

FONSECA, R. A. *et al.* A importância das cooperativas de crédito como agentes de desenvolvimento regional: um estudo na SICOOB Credicampo. *In*: CONGRESSO VIRTUAL DE ADMINISTRAÇÃO, 6., 2009, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Convibra, 2009. Disponível em: <https://silo.tips/download/a-importancia-das-cooperativas-de-credito-como-agentes-de-desenvolvimento-region>. Acesso em: 15 set. 2021.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GONÇALVES, M. F.; STEFANO, S. R.; BACCARO, T. A. Sustentabilidade organizacional e suas relações com a gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial. **Revista de Administração Unimep – RAU**, Piracicaba, v. 15, n. 2, p. 51-73, 2017. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/1228>. Acesso em: 10 set. 2021.

**HUMANIZADAS**. 2020/21. Disponível em: <http://www.humanizadas.com/#1>. Acesso em: 01 set. 2021.

KIRST, M. F. **Do passado que ensina ao futuro que inspira**: Sicredi das Culturas RS/MG 95 anos. Ijuí: Lorigraf, 2020. Disponível em: [https://www.sicredi.com.br/media/coop/filer\\_public/2020/04/28/do\\_passado\\_que\\_ensina\\_ao\\_futuro\\_que\\_inspira\\_-\\_sicredi\\_das\\_culturas\\_rs-mg\\_95\\_anos\\_1-2442208196550595317.pdf](https://www.sicredi.com.br/media/coop/filer_public/2020/04/28/do_passado_que_ensina_ao_futuro_que_inspira_-_sicredi_das_culturas_rs-mg_95_anos_1-2442208196550595317.pdf). Acesso em: 15 set. 2021.

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

KREITLON, M. P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais** [...]. Curitiba: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-gsa-2651.pdf>. Acesso em: 15 set. 2021.

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

LEITE, E. B. **Líder de resultado**: o poder da gestão que entende de gente, desenvolve pessoas e multiplica resultados. São Paulo: Gente, 2020.

LOPES, L. F. D. **Métodos quantitativos aplicados ao comportamento organizacional**. Santa Maria: Voix, 2018.

MACHADO JUNIOR, C. *et al.* Indicadores de governança e sustentabilidade de empresas brasileiras. **Revista de Administração da UNIMEP – RAU**, Piracicaba, v. 15, n. 2, p. 31-55, 2017. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/957/710>. Acesso em: 10 set. 2021.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Conscious Capitalism**: liberating the heroic spirit of business. Boston: Harvard Business Review Press, 2018.

MELÉ, D. The challenge of humanistic management. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 1, p. 77–88, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1023/a:1023298710412>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1023298710412>. Acesso em: 26 nov. 2020.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2021.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo**: gerando trabalho e emprego. 2018. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/noticia/21082/cooperativismo-gerando-trabalho-e-emprego>. Acesso em: 08 set. 2021.

OCERGS-SESCOOP/RS. **Expressão do cooperativismo gaúcho 2021**: ano-base 2020. 2021. Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2021/06/expressao-cooperativismo-gaucha-2021.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2022.

OURO-SALIM, O.; BA, S. A. C.; ROSALEM, V. Impacto socioeconômico das cooperativas: contribuição para um mundo melhor. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**, Santa Maria, v. 5, n. 10, p. 189-202, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043231026>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/31026/pdf>. Acesso em: 10 set. 2021.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Os 7 princípios universais que regem o cooperativismo**. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/os-7->

principios-do-cooperativismo/. Acesso em: 08 set. 2021.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. *In: RODRIGUEZ, M. V. R. (org.). Ética e responsabilidade social nas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 134-166.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

REIS JÚNIOR, N. **Aspectos societários das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

SANTOS, E. R.; PASE, H. L.; MATOS, I. O. B. A confiança como base para o desenvolvimento no Rio Grande do Sul: um estudo na região metropolitana de Porto Alegre. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 25, n. 2, p. 652-670, 2020. DOI: <https://doi.org/10.17058/redes.v25i2.12369>. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/12369>. Acesso em: 10 set. 2021.

SARTOR, C. R.; KNUPPEL, M. A. C. As relações entre o econômico e o social no cooperativismo: algumas reflexões. **Publica Cresol**, Francisco Beltrão, p. 1-11. 2016. Disponível em: <https://publicacresol.cresolstituto.org.br/upload/pesquisa/235.pdf>. Acesso em: 15 set. 2021.

SAUSEN, J. F. C. L. *et al.* Gestão humanizada aplicada aos princípios e práticas cooperativistas: estudo de caso em uma agência Sicredi. **Desenvolvimento Regional em Debate – DRd**, Canoinhas, v. 9, p. 563-582, 2019. DOI: <https://doi.org/10.24302/drd.v9i0.2242>. Disponível em: <http://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/2242>. Acesso em: 10 set. 2021.

SICREDI. **Relatório de sustentabilidade**. 2021. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/site/sobre-nos/sustentabilidade/>. Acesso em: 30 mar. 2022.

SICREDI DAS CULTURAS RS/MG. **Relatório anual Sicredi das Culturas RS/MG 2021**. 2022. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/coop/culturasrsmg/documentos/>. Acesso em: 30 abr. 2022.

SILVA, A. J. H.; SILVA, A. H. Protagonismo das cooperativas na promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: reflexões teóricas e agenda de pesquisa. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 19, n. 54, p. 83-103, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2021.54.83-103>. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/10336>. Acesso em: 10 set. 2021.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**: os desafios nas formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TRACTENBERG, L. A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. **Psicologia, Ciência e Profissão**, Brasília, v. 19, n. 1, p. 14-29, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-98931999000100003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/rLRxZrYKJm4h9xfbrKvrcbR/?lang=pt>. Acesso em: 26 nov. 2020.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/LMc849j8Xz4h7SK4kYVW9pv/?lang=pt>. Acesso em: 26 nov. 2020.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1177/147612700311006>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/147612700311006>. Acesso em: 26 nov. 2020.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2015.

## 4 ESTUDO 3: IMPACTO DA GESTÃO HUMANIZADA NO DESEMPENHO SUSTENTÁVEL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO: PERSPECTIVA DOS COLABORADORES

### RESUMO

Ao tratar da continuidade de estudos sobre as relações da gestão humanizada com o desempenho sustentável e atendendo a lacuna de investigação científica apontada no estudo anterior, este estudo tem como objetivo investigar o impacto da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, pelas percepções dos colaboradores atuantes neste cenário. Constitui-se, portanto, como o primeiro estudo acadêmico-científico com a finalidade de comprovar quantitativamente a relação entre a gestão humanizada e o desempenho sustentável, e suas respectivas variáveis, considerando, ainda, indicadores de desempenho específicos do cenário cooperativista e do cooperativismo de crédito. Trata-se, ainda, de pesquisa exploratória e descritiva, utilizando como base questionários respondidos por 69 colaboradores atuantes nas seis unidades mais representativas da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, com foco no estado do Rio Grande do Sul. Para a análise e interpretação de dados foram utilizados estatística descritiva e modelagem de equações estruturais, além de análise de conteúdo por categorias. Por meio da estatística descritiva realizada, são evidenciadas percepções positivas, por parte dos colaboradores, acerca das relações das estratégias e práticas de gestão nos locais analisados com os pilares da gestão humanizada e as dimensões do desempenho sustentável, repercutindo satisfatoriamente nos indicadores econômicos, sociais e ambientais do cooperativismo de crédito, assim como em seus agentes e ambientes internos e externos. Como complemento, o modelo de equações estruturais testado e apresentado confirma a hipótese inicial deste estudo, de que a gestão humanizada tem um impacto positivo e significativo no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito.

**Palavras-chave:** Gestão Humanizada. Desempenho Sustentável. Cooperativismo de Crédito. Colaboradores.

### 1 INTRODUÇÃO

Por meio do movimento Capitalismo Consciente – que reconfigurou as dinâmicas de gestão organizacional, colocando o florescimento do ser humano no centro dos negócios corporativos, a gestão humanizada, com seus princípios de propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente (MACKEY; SISODIA, 2018) cada vez mais se constitui como diferencial valorativo e de sustentabilidade, organizacional e territorial.

Sob esta perspectiva, existem organizações que estão buscando por soluções e, portanto, por estratégias e práticas que atuem em um contexto maior, visando não apenas o lucro econômico, considerando também fundamentais as dimensões social e ambiental do desenvolvimento sustentável (ELKINGTON, 1994) nas relações entre empresas e a sociedade.

Somam-se a isso estudos que tiveram como precursores Mackey e Sisodia (2018) e que comprovam que empresas humanizadas, com visão mais sistêmica, dotadas de um propósito e movidas pela geração de valor compartilhado, de fato, elevam sua performance, gerando impacto, prosperidade e bem-estar para as organizações e todos os envolvidos em suas dinâmicas internas e externas, contribuindo para elevar a humanidade sob diversos aspectos.

Afinal, são evidenciadas contribuições da gestão humanizada quanto aos processos e dinâmicas de desenvolvimento territorial, no que tange à satisfação das necessidades humanas; interação, integração e cooperação de diferentes atores e dimensões, em prol de ações conjuntas de eficiência coletiva; produtividade e capacidade inovativa de produtos e serviços; e visão gestora proativa, prospectiva e transformadora (SAUSEN; BAGGIO; LOPES, 2021).

Cabe destacar, ainda, as cooperativas que, independentemente de tamanho e amplitude de mercado, mantêm a gestão estratégica e relações de poder e decisão vinculadas aos territórios, são espaços de educação e formação de líderes, constituem novos espaços de geração de trabalho e renda, harmonizam processos de distribuição de renda, priorizam o reinvestimento local-regional do valor agregado, geram o empoderamento da governança cooperativa e territorial e promovem o desenvolvimento regional (SARTOR; KNUPPEL, 2016).

Além disso, as cooperativas, pelas proximidades dos princípios cooperativistas (ACI, 1995) com os pilares da gestão humanizada (MACKEY; SISODIA, 2018) e pela busca de modelos de gestão cada vez mais conscientes e humanizadores como estratégia de desempenho sustentável no cenário cooperativista e em contexto mais amplo (SAUSEN; BAGGIO; LOPES, 2021), vêm para atender as demandas e para otimizar as dinâmicas, tanto organizacionais, como também das mais diversas esferas da sociedade, no contexto deste novo paradigma.

Destacam-se, ainda, a representatividade territorial das cooperativas de crédito e os benefícios inerentes a este ramo, como o aproveitamento das economias locais, democratização do crédito e desconcentração de renda, favorecendo o efeito multiplicador dos investimentos em níveis local e regional (SARTOR; KNUPPEL, 2016). Somam-se a isso as contribuições da gestão humanizada para minimizar conflitos do cenário cooperativista, em especial, do cooperativismo de crédito, por tratar de instituições financeiras, em que a exigência em produtividade para o alcance de metas é significativa e constante (SAUSEN *et al.*, 2019).

Por fim, enquanto organizações complexas e, ao mesmo tempo, promissoras, as cooperativas constantemente requerem estratégias de mensuração, avaliação e otimização na gestão de suas atividades e serviços (OLIVEIRA; BRESSAN; BRESSAN, 2014). Estratégias que busquem contemplar positivamente seus indicadores econômicos (BRESSAN *et al.*, 2010), sociais (OLIVEIRA JÚNIOR, 1996) e ambientais (ALLET; HUDON, 2015) de desempenho,

atrelados à uma gestão humanizada, de caráter sistêmico, consciente e valorativo (MACKEY; SISODIA, 2018), de modo a beneficiarem as próprias cooperativas em seus diversos ramos de atuação, seus associados, colaboradores e, conseqüentemente, a sociedade como um todo.

Atendendo, ainda, uma lacuna de investigação apontada no estudo anterior desta tese, este estudo proporciona novas contribuições. Embora se tenha um estudo científico, da autoria de Sausen, Baggio e Lopes (2021), sobre a atuação integral e sistêmica da gestão humanizada e suas contribuições para o desempenho sustentável no cooperativismo; não evidenciou-se, nas bases de dados, pesquisas comprovando quantitativamente a relação entre gestão humanizada e desempenho sustentável, e suas respectivas variáveis, considerando, ainda, indicadores de desempenho específicos do cooperativismo de crédito, conforme apresentado neste estudo.

O estudo também difere quanto ao segmento pesquisado. Enquanto o estudo de Sausen, Baggio e Lopes (2021) tem como foco os gestores cooperativistas, esta pesquisa busca investigar as percepções dos colaboradores quanto às temáticas abordadas, considerando seu conhecimento das dinâmicas internas e externas cooperativistas, seu contato direto com os associados, e sua relevância para os resultados e desempenho neste cenário (MEINEN, 2016).

Diante de tais aspectos apresentados e partindo do estudo conduzido por Sausen, Baggio e Lopes (2021) de que a gestão humanizada contribui para o desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, este estudo traz a seguinte questão: em que pontos e até que pontos a gestão humanizada impacta no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito? Deste modo, o objetivo deste estudo científico consiste em investigar o impacto da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, pelas percepções dos colaboradores atuantes neste cenário, partindo da hipótese proposta de que a gestão humanizada tem um impacto positivo e significativo no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito.

Para tanto, por meio de pesquisa exploratória e descritiva e dos métodos quantitativos de estatística descritiva e modelagem de equações estruturais, buscou-se explicar qual a relação entre esses construtos e suas variáveis, com base nas percepções de 69 colaboradores atuantes nas seis unidades mais representativas da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, com foco no Rio Grande do Sul, considerando a sua representatividade, especialmente neste território.

Além desta introdução, a seção seguinte apresenta o referencial teórico sobre gestão humanizada, indicadores de desempenho sustentável do cooperativismo, e a atuação e relevância do colaborador nas dinâmicas organizacionais e cooperativistas. Na seção três, descreve-se a metodologia, incluindo unidades de análise, sujeitos da pesquisa, bem como os procedimentos e instrumentos de coleta, e de análise e interpretação dos dados. A seção quatro aborda os resultados e as análises, incluindo o perfil dos respondentes, bem como as percepções

e o impacto da gestão humanizada no desempenho sustentável, na cooperativa analisada. Por fim, tem-se as considerações finais e as referências utilizadas para o embasamento do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO HUMANIZADA: ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE

Movimento de nível global – originado no ano de 2010, nos Estados Unidos, a partir de um estudo acadêmico conduzido pelo professor de marketing e consultor de negócios, Rajendra Sisodia, juntamente com os consultores Jagdish Sheth e David B. Wolfe, contando posteriormente com a atuação de John Mackey, fundador da rede de supermercados *Whole Foods* – o Capitalismo Consciente surgiu no sentido de reconfigurar as dinâmicas de gestão organizacional, colocando o florescimento do ser humano no centro dos negócios corporativos, trazendo à tona a relevância dos valores humanos, projetando-se como um movimento norteador e de ascensão para a gestão humanizada (FRÉMEAUX; MICHELSON, 2017).

Neste cenário, organizações humanizadas, regidas por paixão e propósito, elevam sua performance, unindo engajamento, felicidade e resultados, gerando impacto, valor compartilhado, prosperidade e bem-estar para as organizações e seus envolvidos, contribuindo para elevar a humanidade, mediante quatro pilares essenciais: propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente (MACKEY; SISODIA, 2018).

O propósito maior considera que empresas conscientes têm claro porque existem e qual diferença promover ao mundo, com foco em estratégias que transcendam o lucro, mediante o que é bom – servir os outros, aprimorando saúde, educação, comunicação e qualidade de vida; verdadeiro – descoberta e aprofundamento do conhecimento humano; belo – excelência no que se faz; e heroico – coragem de fazer o que é certo para mudar e para melhorar o mundo.

Quanto à integração de *stakeholders*, empresas conscientes valorizam cada um e sua interconexão para a criação de valor global, cuidando de todos como um todo. Além de boas relações com mídia, governos, grupos de defesa, as empresas buscam clientes leais e confiantes, colaboradores apaixonados e inspirados, investidores perseverantes, fornecedores inovadores e colaborativos, comunidades prósperas e acolhedoras, e ambientes saudáveis e vibrantes.

A liderança consciente refere-se à quatro habilidades de gestão: inteligência analítica – pré-requisito para o desempenho eficiente; inteligência emocional – capacidade de autoconhecimento e entendimento das intenções e desejos dos outros; inteligência espiritual – voltada aos valores, capacidade moral, bondade, verdade e compaixão; e inteligência sistêmica



– importância do contexto e de aspirações individuais em prol de um propósito maior e coletivo.

A cultura consciente incorpora valores, princípios e práticas de uma empresa, conforme sete qualidades: confiança – entre liderança e equipes, e entre organização e clientes, fornecedores, parceiros, comunidades, investidores e governo; autenticidade – apropriação do propósito, habilidades e valores da organização, transformando-os em estratégias, práticas e recursos inovadores; cuidado – atitudes de atenção, gentileza, respeito e compaixão; transparência – compartilhamento de informações, contribuindo para a confiança; integridade – orientação pela verdade e pelo que é eticamente correto; aprendizado – investimento nas habilidades e no desenvolvimento, com treinamentos, palestras e cursos; e empoderamento – autonomia, autogestão, flexibilidade e liberdade nas decisões e processos organizacionais.

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

Em paralelo, estratégias e práticas sustentáveis acontecem em um contexto de crescimento e compõem-se de uma dimensão econômica e de ações sociais e ambientais estratégicas (ELKINGTON, 1994). Tais pilares constituem o tripé da sustentabilidade proposto por Elkington, em 1990, apresentando a relevância dos interesses e das demandas de um território compartilhado e de seus públicos – interno e externo (GONÇALVES; STEFANO; BACCARO, 2017). Portanto, a sustentabilidade atua como parte de um contexto maior, em que a finalidade transcende o lucro econômico, considerando primordiais soluções voltadas a estas outras dimensões da relação entre empresa e sociedade (MACKEY; SISODIA, 2018).

A humanização da gestão é, pois, caminho imprescindível para grandes e sustentáveis resultados. Assim, empresas sistêmicas, com propósito e valor compartilhado têm desempenho superior, podendo alcançar resultados financeiros até 14 vezes maior que as outras (MACKEY; SISODIA, 2018). Retoma-se aqui a pesquisa Humanizadas (2020/21), segundo a qual empresas humanizadas têm colaboradores e líderes 3,2 vezes mais satisfeitos; índice 2,4 vezes superior na solução de problemas; consumidores 3,4 vezes mais engajados; e Retorno sobre Patrimônio Líquido 2,2 vezes superior e margem líquida 2,5 vezes superior, no médio e longo prazos.

Deste modo, a gestão humanizada, relacionada às dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade (ELKINGTON, 1994), contribui para o desempenho sustentável

das organizações e dos territórios (SAUSEN; BAGGIO; LOPES, 2021). Face a isto, as instituições cooperativas – por suas virtudes intrínsecas ao campo do desenvolvimento sustentável (MEINEN, 2016), devido às suas contribuições para o desenvolvimento dos territórios (SARTOR; KNUPPEL, 2016) e pelas proximidades de seus princípios (ACI, 1995) com os pilares da gestão humanizada (MACKEY; SISODIA, 2018) – vêm para atender as demandas organizacionais e da sociedade, em toda a sua multiplicidade, neste novo contexto.

## 2.2 COOPERATIVISMO E INDICADORES DE DESEMPENHO SUSTENTÁVEL

Enquanto organizações complexas, as cooperativas requerem instrumentos que lhes auxiliem na gestão das atividades para garantir a qualidade de seus serviços e beneficiar econômica e socialmente seus associados. Processo gerencial que se destina a quantificar níveis de eficiência e eficácia da organização quanto aos processos que implicam ou interferem no desenvolvimento do negócio ou atividades realizadas, a avaliação de desempenho possibilita identificar onde estão ocorrendo desalinhamentos de atividades, aspectos a serem melhorados, atividades consideradas mais importantes, em quais destas os associados e a cooperativa devem investir esforços para melhores resultados e nível de satisfação dessa parceria (OLIVEIRA; BRESSAN; BRESSAN, 2014). Tais aspectos implicam em considerar as dimensões econômica, social e ambiental do desenvolvimento sustentável das diversas cooperativas.

Para fins de incentivar a geração de renda nas comunidades, é preciso fomentar a eficiência econômica, a fim de garantir a continuidade da prestação de serviços (BIALOSKORSKI NETO, 2012). Portanto, a análise dos indicadores econômico-financeiros – que consideram o crescimento mútuo do patrimônio da cooperativa e do cooperado – destaca-se por considerar informações de diversos demonstrativos contábeis, possibilitando identificar a evolução do desempenho econômico-financeiro da organização, além de projetar resultados futuros (GOLLO; SILVA, 2015). Sendo assim, as cooperativas necessitam de um grupo de indicadores que possam ser utilizados para a análise de seu desempenho e que, acima de tudo, possam representar adequadamente as particularidades desta tipologia de organização.

No Brasil, um dos modelos para análise de desempenho financeiro, que trata de indicadores voltados para cooperativas de crédito e que tem em Bressan *et al.* (2010) seus pioneiros, é o sistema PEARLS – *Protection* (Proteção), *Effective Financial Structure* (Efetiva Estrutura Financeira), *Assets Quality* (Qualidade dos Ativos), *Rates of Return and Costs* (Taxas de Retorno e Custos), *Liquidity* (Liquidez) e *Signs of Growth* (Sinais de Crescimento).

Desta maneira, indicadores de proteção comparam a provisão para perdas com operações de crédito em relação à carteira total, indicadores de efetiva estrutura podem determinar o potencial de crescimento e a capacidade de geração de resultados financeiros, indicadores de qualidade dos ativos permitem avaliar se as cooperativas conseguem desenvolver as suas atividades a contento, indicadores de taxas de retorno e custos são importantes na avaliação da viabilidade das operações das cooperativas com foco nas sobras, indicadores de liquidez permitem extrair informações sobre a saúde financeira das instituições cooperativas por meio dos ativos de curto prazo e, por fim, os indicadores de sinais de crescimento procuram auxiliar na avaliação da sustentabilidade financeira das cooperativas.

Já a importância de utilizar indicadores sociais justifica-se pelo fato de as cooperativas serem consideradas sociedades de pessoas e prestadoras de serviços, em que o dono é também usuário, sendo que a natureza do caráter instrumental da cooperativa, além dos esforços técnicos do trabalho em si, no sentido de garantir lugar nas relações econômicas, implica uma cultura do humano e não do capital (FRANTZ, 2012). Tais aspectos remetem ao desempenho econômico como consequência do desempenho social, otimizado pelos benefícios das relações da cooperativa com seus cooperados e a comunidade. Portanto, a cooperativa não é viável sem sustentabilidade econômica, mas não faz sentido sem sustentabilidade social (OCB, 2021).

Assim sendo, são apresentados alguns indicadores de desempenho socioeconômico em cooperativas, conforme Oliveira Júnior (1996): crescimento no quadro social (percentual de crescimento do quadro social em relação ao ano anterior), participação em assembleias (percentual de cooperados que participam das assembleias em relação ao número total de cooperados) e capital social por cooperado (valor médio do capital social por cooperado).

E, neste contexto, uma vez que as cooperativas do ramo de crédito contribuem para o fomento de economias locais, são fundamentais para a sua sustentabilidade o envolvimento com as comunidades em que estão inseridas, suas ações de prover acesso aos serviços financeiros para populações desassistidas por meios tradicionais, bem como ações voltadas para a educação cooperativista nos diversos ambientes comunitários (PORTO; FERREIRA, 2014).

O desempenho ambiental, por sua vez, deve buscar a reconciliação entre o meio ambiente e o crescimento econômico, como processo duradouro e eficaz de equilíbrio ecológico e de igualdade social (HABERKAMP *et al.*, 2016). Emergem, a partir daí, processos sistêmicos de educação cooperativa, voltados para trabalhar preventivamente na transformação da comunidade como protagonista de sua qualidade de vida e de um desenvolvimento endógeno, integrado, comunitário e sustentável (ALCÂNTARA; SAMPAIO; ZABALA, 2018).

Especialmente quanto aos indicadores ambientais no cooperativismo de crédito, Allet e Hudon (2015) apresentam cinco dimensões: 1) política ambiental – missão/visão/valores, política e gerência ambiental e incentivos; 2) conscientização ecológica – conscientização e ações sobre redução no consumo de papel, água e energia; emissões de carbono, gerenciamento de resíduos; transporte e comunicação da inclusão de indicadores de desempenho ambiental no relatório anual; 3) avaliação de riscos ambientais – lista de exclusão ambiental, ferramentas de triagem de riscos ambientais das atividades dos clientes, treinamento dos colaboradores para avaliar estes riscos, monitoramento e informação de desempenho ambiental dos clientes; 4) microcrédito verde – créditos e empréstimos para acesso a energias renováveis ou tecnologias eficientes em energia, e para o desenvolvimento de atividades ambientais; 5) serviços não financeiros ambientais – carta ambiental assinada pelos clientes, programas de conscientização ambiental, ações para promover microempresas ambientalmente amigáveis, assim como treinamentos e outros serviços para o desenvolvimento destas atividades pelos clientes.

Considerando estas informações e com base, principalmente, em Bressan *et al.* (2010), Oliveira Júnior (1996) e Allet e Hudon (2015), o Quadro 1 apresenta os principais indicadores de desempenho do cooperativismo de crédito, com base nas três dimensões da sustentabilidade.

Quadro 1 – Indicadores de desempenho sustentável do cooperativismo de crédito

<b>Financeiros</b>	<b>Sociais</b>	<b>Ambientais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrimônio líquido</li> <li>• Capital social por cooperado</li> <li>• Volume de investimentos e de operações de crédito</li> <li>• Faturamento (total e por cooperado – sobras)</li> <li>• Lucratividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação do associado (ativos e em assembleias)</li> <li>• Crescimento do quadro social</li> <li>• Eficiência dos serviços</li> <li>• Bem-estar e satisfação dos colaboradores e cooperados</li> <li>• Projetos e ações comunitárias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de conscientização</li> <li>• Economia e otimização de recursos naturais</li> <li>• Gerenciamento de resíduos</li> <li>• Créditos e empréstimos para ações ambientais</li> <li>• Projetos e ações ambientais</li> </ul>

Fonte: Própria da autora (2021).

Logo, as cooperativas de crédito, para alcançarem um bom desempenho e uma efetiva sustentabilidade perante o mercado e a sociedade, devem buscar contemplar positivamente todos estes indicadores econômicos, sociais e ambientais de desempenho. Indicadores estes que devem estar atrelados à uma gestão humanizada, de caráter sistêmico, consciente e valorativo.

Isto é, a educação cooperativa humanizadora leva à autonomia e autogestão, em prol de um contexto e de um sentido maior (FRANTZ, 2012). Sob esta perspectiva, a possibilidade de contribuir para o desenvolvimento, para as mudanças e para as transformações da realidade, por meio da educação cooperativa, tendo em vista a melhoria das condições de vida das populações, coloca o desafio de construir importantes espaços pelo entrelaçamento e integração das práticas de educação e de cooperação, como processos de afirmação e emancipação de seus sujeitos.

### 2.3 O COLABORADOR NAS DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS E COOPERATIVISTAS

Em empresas prestadoras de serviços – em que o contato interpessoal impacta diretamente na satisfação e, conseqüentemente, na adesão de clientes – a gestão humanizada constitui-se como ferramenta estratégica indispensável. E em instituições cooperativas, a implementação deste tipo de gestão faz ainda mais sentido frente aos princípios socioeconômicos e democráticos que regem as estratégias do cooperativismo (OCB, 2021).

A gestão humanizada tem seus elementos constitutivos a partir de teorias da administração e psicologia comportamental. Porém, sua base advém principalmente do cotidiano das organizações, no que condiz às relações interpessoais dos colaboradores, à ação da liderança gestora, à formação de equipes e ao comprometimento de todos os envolvidos no processo organizacional, quanto à busca por melhores resultados (MACKEY; SISODIA, 2018).

Face a isto, a economia de serviços trouxe à tona a economia do conhecimento, em que o foco empresarial passa a centrar-se nas pessoas e nos relacionamentos que se estabelecem, com vistas a promover vantagem valorativa, por meio da diferenciação aliada à processos produtivos de inovação e criatividade, advindos do reconhecimento, da motivação e do engajamento dos envolvidos no interior das organizações. A partir deste cenário, cada vez mais as pessoas são vistas como diferencial nas organizações, uma vez que são elas que concretizam sonhos em realidade e metas em resultados (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2018).

Elo entre trabalhador e organização, a gestão de pessoas como estratégia se dá principalmente por ocupar-se de questões vitais e intimamente relacionadas ao novo papel do trabalho humano, que envolve uma visão ampla e profunda acerca de planejamento e alocação de pessoas no trabalho, comunicação com os empregados, sentimento e gestão dos funcionários, gestão de custos e benefícios, e do desenvolvimento (STECCA *et al.*, 2017). Visão esta voltada à integração, comprometimento, flexibilidade, adaptabilidade e qualidade, mediante práticas, como: gestão do clima organizacional, sistemas de recompensas e reconhecimento, programas de treinamento, gestão de carreira e avaliação de desempenho (FRIZON; BINSFELD, 2021).

Nesse campo, entre as práticas virtuosas e vitoriosas de gestão de pessoas no cenário cooperativista, são destacadas aquelas que passam pela contratação e retenção de pessoas positivas; aplicação de soluções sistêmicas de gestão de pessoas; instituição de plano de cargos, salários e benefícios que assegure o nivelamento de remunerações com o mercado; concessão de incentivos de longo prazo; e definição de prioridades de capacitação (MEINEN, 2016).

Afinal, a contribuição de um sistema cooperativo realmente acontece, na medida em que os recursos humanos capacitados e voltados para funções diretivas, gerenciais e

operacionais, aliados à conscientização dos associados em relação ao papel econômico, político e social em que estão organizados, atingem as demandas preestabelecidas pelo movimento.

E o mercado financeiro é um dos que mais demanda ações neste sentido. O crescimento das transações financeiras e o aumento de contas correntes ativas demonstram o aumento no número de clientes das instituições financeiras e como esses utilizam mais frequentemente os serviços prestados (SILVA; FERREIRA; COSTA, 2015). Quanto ao cooperativismo de crédito, em que a dimensão financeira é evidente, são constatados conflitos característicos deste cenário, em que a exigência em produtividade para o alcance de metas é significativa e constante (SAUSEN *et al.*, 2019). Neste caso, a gestão humanizada surge como alternativa para minimizar tais conflitos, inclusive no que tange às demandas dos colaboradores.

Canal fundamental de relacionamento entre a empresa e o cliente e base das ações visíveis nas instituições, o cliente interno/colaborador constitui-se como indivíduo primordial para a qualidade na prestação de serviços, uma vez que proporciona maior coesão interna e maior capacidade de sustentabilidade à empresa, na medida em que se envolve em ações de planejamento, de tomada de decisão e na participação em resultados, contribuindo com suas percepções, transmitindo também o *feedback* do cliente externo para a empresa (BEKIN, 2005).

Soma-se a isso a relevância do colaborador no cenário cooperativista, considerando seu conhecimento das dinâmicas internas e externas cooperativistas, seu contato direto com os associados, bem como sua relevância para os resultados e para o desempenho neste cenário (MEINEN, 2016). Por estes motivos, o colaborador, também cooperado, deve ser assistido em suas demandas e suas necessidades, com vistas a contemplar seu bem-estar físico e emocional para a otimização do desenvolvimento de suas capacidades e habilidades e o consequente aumento de sua produtividade, sentindo-se sujeito integrante, participativo e transformador.

Permeando estes aspectos, a motivação torna-se causa e, também, consequência da gestão humanizada, na medida em que busca caminhos para satisfazer as necessidades humanas intrínsecas de estima e realização, impulsionando atividades produtivas e resultados positivos e eficazes nas empresas. A motivação é o que determina o comportamento, as necessidades e o desempenho dos colaboradores, estando intrinsecamente relacionada ao comprometimento; deste modo, quando os colaboradores estão comprometidos, conseguem satisfazer as necessidades organizacionais com maior êxito, alavancando os objetivos e metas da empresa, resultando em melhores níveis de produtividade e desempenho (FRIZON; BINSFELD, 2021).

O clima organizacional está relacionado à motivação e comprometimento das pessoas nos ambientes organizacionais. Um clima organizacional sadio é vantajoso para funcionários e empresas, resultando na satisfação. Relacionada ao conteúdo e propósito do trabalho,

autonomia, independência, execução de atividades variadas e identificação do funcionário com a empresa (SBISSA; RIBEIRO; SBISSA, 2017), a satisfação gera mais envolvimento com o trabalho, com melhores desempenhos e resultados (NEIVA; MACAMBIRA; RIBEIRO, 2020).

Dessa forma, a satisfação do colaborador influencia no trabalho, assim como o trabalho também influencia na satisfação. Além disso, a valorização do cliente interno resulta na otimização e na qualidade dos serviços prestados ao cliente externo (BEKIN, 2005). Trazendo esta perspectiva para o cenário cooperativista, as instituições cooperativas que satisfazem os seus clientes internos (colaboradores) possuem maiores chances de terem os seus clientes externos (associados) satisfeitos com o atendimento, assim como com os serviços prestados.

Portanto, os principais desafios dos gestores em relação às pessoas estão relacionados ao ambiente organizacional, administração estratégica, ações de responsabilidade social e de espiritualidade, atendendo diferentes demandas; fortalecidos por interações sistêmicas, baseados em uma gestão autocrítica e sensível, que possibilite aprendizagens inovadoras enquanto processos de transformação positiva e coletiva (CLOSS; ANTONELLO, 2014).

Por fim, a busca pelo desenvolvimento sustentável com base na gestão humanizada, torna-se relevante na medida em que este modelo de gestão busca promover transformações nas organizações, contribuindo para um efetivo desenvolvimento e desempenho territorial e em contexto maior. Contudo, uma das bases para sua efetiva aplicabilidade está nas transformações ocorridas no comportamento dos indivíduos e nas relações interpessoais que ocorrem no interior das organizações. Daí a relevância de estudos acadêmico-científicos sobre gestão humanizada e desempenho sustentável no cenário cooperativista e seu entorno, sob a ótica do colaborador

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa vem a ser social, pois tem como campo de investigação a realidade social, envolvendo aspectos relativos ao ser em seus múltiplos relacionamentos com outros seres e instituições sociais; e de abordagem quantitativa, pois trabalhou com estatística, descrição e exploração de fenômenos regulares, recorrentes e exteriores aos sujeitos envolvidos, centrando-se em suposições sobre testagem dedutiva e objetiva das teorias, proteções contra vieses e controle de explicações alternativas (MINAYO, 2021). A pesquisa é, ainda, exploratória, pois possibilita investigar novos achados e perspectivas sobre a temática; e descritiva, pois propõe descrever as características deste fenômeno, inter-relacionando tais variáveis (GIL, 2021).

Para maiores constatações da relevância e aplicabilidade da temática proposta, foi aplicado estudo de caso único e embutido (YIN, 2015) junto a seis unidades da cooperativa

Sicredi das Culturas RS/MG, com foco no Rio Grande do Sul, considerando sua consolidação e representatividade neste estado – a cooperativa possui 17 agências distribuídas em 13 municípios, de acordo com informações do Relatório Sicredi das Culturas RS/MG (2021) – e o fato de que no estado de Minas Gerais a cooperativa está em fase inicial de implantação.

Além disso, o sistema Sicredi – sistema que contempla esta cooperativa – se destaca nos ramos do cooperativismo e do cooperativismo de crédito, devido ao reconhecimento das comunidades locais em que atua, acerca de estratégias e ações humanizadoras e sustentáveis que costuma implementar, tanto em nível interno, quanto também em contexto mais amplo.

As unidades incluem a sede regional da cooperativa, localizada no município de Ijuí, além das cinco agências mais representativas da cooperativa, três delas em Ijuí e as outras duas em Panambi e Santo Augusto. Conforme o relatório, estas agências contêm os maiores números de colaboradores (87 no total) e associados (acima de 4.600 associados por agência, totalizando 29.034 associados), somando mais de 50% do total de associados e quase 50% do total de colaboradores e do resultado líquido da cooperativa, no valor aproximado de R\$ 24 milhões.

Além de pesquisa bibliográfica – principalmente em livros e artigos de fontes nacionais e internacionais acerca da contextualização e aprofundamento das temáticas abordadas – e de pesquisa documental – em relatório da cooperativa, para maior conhecimento do objeto do estudo e seus contextos internos e externos – buscando obter resultados mais práticos com um maior número de pessoas, utilizou-se como instrumento o levantamento de campo *survey* – interrogação direta de pessoas, representando grupos significativos e cujo comportamento se deseja conhecer, de modo a coletar dados relevantes para o estudo (GIL, 2021) – mediante aplicação de questionário, realizada durante o primeiro semestre de 2021.

O questionário foi aplicado a colaboradores atuantes nas seis unidades de análise da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, considerando que esta pesquisa busca investigar as percepções deste segmento no que se refere às abordagens do estudo, tendo como base seu conhecimento das dinâmicas internas e externas cooperativistas, seu contato direto com os associados e sua relevância para os resultados e desempenho neste cenário (MEINEN, 2016). Tais colaboradores foram selecionados por meio de amostragem não-probabilística – dependendo unicamente de critérios e de julgamentos do pesquisador (GIL, 2021) – e por conveniência – em que o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso (LOPES, 2018).

Partindo da hipótese proposta pelo estudo, de que a gestão humanizada tem um impacto positivo e significativo no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, o questionário foi elaborado pela autora deste estudo, sendo o primeiro modelo de instrumento quantitativo a considerar a relação entre gestão humanizada e desempenho sustentável, e suas



respectivas variáveis, trazendo, ainda, a contribuição de indicadores de desempenho voltados ao cooperativismo de crédito. Criado por meio da plataforma *Google Forms*, após ser pré-testado com gestores e com colaboradores de algumas cooperativas, o questionário foi reajustado e validado, sendo encaminhado via *link*, por *e-mail* e por *WhatsApp*, pelo Gestor de Pessoas da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG e pela pesquisadora deste estudo, para todos os colaboradores das seis unidades analisadas da cooperativa (177 colaboradores, 87 das agências e 90 da sede regional), sendo respondidos e retornados 69 questionários deste total.

O questionário (Apêndice C) contemplou dois construtos teóricos: gestão humanizada e desempenho sustentável. A gestão humanizada, com 17 questões fechadas, utilizando o modelo de Mackey e Sisodia (2018) e seus quatro pilares: propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente. E o desempenho sustentável, com 16 questões fechadas, com base no *Triple Bottom Line*, de Elkington (1994) e suas dimensões econômica, social e ambiental. Para cada uma destas dimensões, considerou-se indicadores de desempenho do cooperativismo de crédito, com base, principalmente, em Bressan *et al.* (2010), Oliveira Júnior (1996) e Allet e Hudon (2015), conforme foi apresentado anteriormente.

O questionário possuía, ainda, cinco questões fechadas inter-relacionando os dois construtos. Para todas as questões, utilizou-se escala de Likert de cinco pontos: discordo totalmente (1), discordo parcialmente (2), não concordo nem discordo (3), concordo parcialmente (4) e concordo totalmente (5). O instrumento incluía, também, cinco questões sobre dados sociodemográficos e profissionais dos respondentes – gênero, idade, local de trabalho, cargo e tempo na cooperativa – embora preservado o seu anonimato, conforme as diretrizes inclusas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice A).

Para a análise e interpretação dos dados, utilizou-se os métodos de estatística descritiva e equações estruturais. A estatística descritiva, como método de análise univariada, caracteriza o que é típico no grupo, indica a variabilidade dos indivíduos neste grupo e verifica como os indivíduos se distribuem em relação a determinadas variáveis (GIL, 2021). Deste modo, por meio do *software Microsoft Excel* – MS Excel®, foram geradas as frequências (ocorrências de respostas e porcentagens por variável), as médias (valores médios de conjuntos de dados), os desvios padrão - DPs (medidas de dispersão de respostas) e coeficientes de variação de Pearson (CVPs), obtidos pela divisão entre DPs e respectivas médias aritméticas (LOPES, 2018).

A modelagem de equações estruturais – MEE (*Structural Equation Modeling* – SEM), por sua vez, é uma técnica estatística de modelação generalizada e de regressão, utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais e hipotéticas entre variáveis, permitindo examinar, simultaneamente, múltiplas relações de dependência e de independência

de variáveis não observadas mediante variáveis observadas (HAIR JR. *et al.*, 2017).

Foram considerados dois instrumentos (gestão humanizada e desempenho sustentável), sete dimensões e 33 questões. Deste modo, procura-se fazer o reconhecimento das inter-relações derivadas das variáveis (dimensões e indicadores), com especificações do modelo de mensuração e do modelo estrutural (HAIR JR. *et al.*, 2017). Para alguns cálculos, foi utilizado o *software* MS Excel® e para concretização das equações estruturais, foi utilizado o SmartPLS®. Optou-se por este *software*, por ser versátil nas estimações, aceitando variáveis que não possuem distribuição gaussiana ou normal (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Ainda, para a análise e interpretação dos dados, utilizou-se como método a análise de conteúdo por categorias, que consiste em desmembramentos do conteúdo em unidades e reagrupamentos analógicos, destacando a categorização, descrição das categorias, e inferências e interpretação dos resultados (BARDIN, 2018). Assim, para chegar aos resultados do estudo, os pilares da gestão humanizada (MACKEY; SISODIA, 2018) e as dimensões do desempenho sustentável (ELKINGTON, 1994), combinadas com os indicadores de desempenho do cooperativismo de crédito (BRESSAN *et al.*, 2010; OLIVEIRA JÚNIOR, 1996; ALLET; HUDON, 2015), foram as categorias conceituais que nortearam o estudo e que integraram as questões da pesquisa, sendo inter-relacionadas e analisadas juntamente aos dados coletados.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 PERFIL DA AMOSTRA DE COLABORADORES DA COOPERATIVA ANALISADA**

Anteriormente à apresentação das percepções dos colaboradores e à verificação do impacto acerca da gestão humanizada e do desempenho sustentável nos locais de investigação do estudo e seus agentes, esta primeira etapa dos resultados traz uma análise do perfil sociodemográfico e profissional da amostra coletada, conforme se verifica na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil sociodemográfico e profissional da amostra dos colaboradores

Variáveis	Frequência	Percentual (%)
<b>Gênero</b>		
Feminino	49	71,01
Masculino	20	28,99
<b>Faixa Etária (anos)</b>		
18 a 25	9	13,04
26 a 35	32	46,38
36 a 45	23	33,33
46 a 55	5	7,25
<b>Local de Trabalho</b>		
Sede Regional	35	50,72
Agência Ijuí Centro	10	14,49
Agência Ijuí Imigrantes	8	11,59
Agência Ijuí São Francisco	8	11,59
Agência Panambi Centro	5	7,25
Agência Santo Augusto	3	4,35
<b>Cargo</b>		
Assistente	24	34,78
Gerente	22	31,88
Assessor	9	13,04
Caixa	5	7,25
Auxiliar Administrativo	3	4,35
Jovem Aprendiz	2	2,89
Analista de Crédito	1	1,45
Tesoureiro	1	1,45
Coordenador	1	1,45
Não Especificado	1	1,45
<b>Tempo na Cooperativa (anos)</b>		
Menos de 1	5	7,25
1 a 5	20	28,99
6 a 10	22	31,88
Mais de 10	22	31,88

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Com base na Tabela 1, constata-se que o perfil predominante dos respondentes é de colaboradores do gênero feminino (71,01%), de 26 a 35 anos (46,38%), que trabalham na sede regional da cooperativa (50,72%), estão nos cargos de assistente (34,78%) e gerência (31,88%), e possuem tempo na cooperativa de 6 a 10 anos e de mais de 10 anos (ambos com 31,88%).

#### 4.2 ATUAÇÃO DA GESTÃO HUMANIZADA E DO DESEMPENHO SUSTENTÁVEL NA COOPERATIVA ANALISADA

A próxima etapa da estatística descritiva apresenta as percepções dos colaboradores acerca das estratégias e práticas de gestão implementadas nos locais analisados, e sua relação com a gestão humanizada e seus pilares (Tabelas 2 a 5) e com o desempenho sustentável e suas dimensões (Tabelas 6 a 8), apresentando, ao final, a relação destes dois construtos (Tabela 9).

Tabela 2 – Estatística descritiva do propósito maior

PROPÓSITO MAIOR	Escalas					Média	DP	CVP
	1	2	3	4	5			
1 - Estratégias e práticas implementadas onde trabalho são orientadas por um propósito de servir a mim e aos outros com empatia, cordialidade e cuidado.	0	0	1	20	48	4,68	0,496	0,106
2 - Estratégias e práticas implementadas onde trabalho são orientadas por um propósito focado na verdade e na descoberta e aprofundamento do conhecimento humano.	0	0	5	25	39	4,49	0,628	0,140
3 - Estratégias e práticas implementadas onde trabalho são orientadas por um propósito de busca de excelência e perfeição.	0	0	6	26	37	4,45	0,649	0,146
4 - Estratégias e práticas implementadas onde trabalho são orientadas por um propósito de fazer o que é certo para mudar e melhorar o mundo.	0	0	3	21	45	4,61	0,570	0,124
						4,56	0,596	0,131

Nota: DP = Desvio Padrão; CVP = Coeficiente de Variação de Pearson.  
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 2, conforme os colaboradores, as estratégias e práticas implementadas nos seus locais de trabalho contemplam muito satisfatoriamente as quatro categorias do propósito maior: bom, verdadeiro, belo e heroico, de Mackey e Sisodia (2018). Nos quatro itens, obteve-se frequência alta de respostas nas escalas 4 e 5, em que o propósito bom é a categoria mais bem avaliada, seguido do propósito heroico, com respectivas médias 4,68 e 4,61, sendo que a grande maioria (69,57% e 65,22%) dos colaboradores concorda totalmente com estes quesitos.

Tabela 3 – Estatística descritiva da *integração de stakeholders*

INTEGRAÇÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	Escalas					Média	DP	CVP
	1	2	3	4	5			
5 - Estratégias e práticas onde trabalho consideram a igual relevância de todos (gestores, gerentes, colaboradores, associados, fornecedores, parceiros, comunidade e meio ambiente) nas dinâmicas de gestão.	0	2	10	34	23	4,13	0,760	0,184
6 - Estratégias e práticas onde trabalho procuram atender as demandas de todos (gestores, gerentes, colaboradores, associados, fornecedores, parceiros, comunidade e meio ambiente).	0	0	7	31	31	4,35	0,656	0,151
7 - Estratégias e práticas onde trabalho promovem a integração de gestores, gerentes, colaboradores, associados, fornecedores, parceiros, comunidade e meio ambiente.	0	1	5	29	34	4,39	0,686	0,156
8 - Estratégias e práticas onde trabalho estimulam a colaboração conjunta e positiva de gestores, gerentes, colaboradores, associados, fornecedores, parceiros, comunidade e meio ambiente.	0	0	4	26	39	4,51	0,605	0,134
						4,34	0,692	0,159

Nota: DP = Desvio Padrão; CVP = Coeficiente de Variação de Pearson.  
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Conforme a Tabela 3, para a maioria dos colaboradores, estratégias e práticas implementadas onde trabalham contemplam o pilar da integração de *stakeholders* (MACKEY; SISODIA, 2018), considerando igual relevância, atendimento de demandas, integração e colaboração conjunta e positiva, com maiores médias (4,51 e 4,39) e as frequências mais altas (56,52% e 49,28%) na escala 5 para colaboração conjunta e positiva, e integração.

Tabela 4 – Estatística descritiva da liderança consciente

LIDERANÇA CONSCIENTE	Escala					Média	DP	CVP
	1	2	3	4	5			
9 - Nossos gestores e gerentes de conta costumam agir com habilidade racional e objetiva na condução das atividades e rotinas administrativas.	0	2	7	36	24	4,19	0,728	0,174
10 - Nossos gestores e gerentes de conta costumam agir com conhecimento de si e com entendimento das intenções e demandas dos outros, na condução das atividades e rotinas administrativas.	0	3	7	36	23	4,14	0,767	0,185
11 - Nossos gestores e gerentes de conta são guiados por um propósito maior, princípios morais e ações transparentes, cordiais e respeitadas na condução das atividades e rotinas administrativas.	0	2	4	26	37	4,42	0,730	0,165
12 - Nossos gestores e gerentes de conta reconhecem a relevância de todos (pessoas e grupos), procurando atender todas as demandas, em benefício de um bem maior e coletivo.	0	4	6	27	32	4,26	0,845	0,198
						4,25	0,776	0,182

Nota: DP = Desvio Padrão; CVP = Coeficiente de Variação de Pearson.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A Tabela 4 apresenta as habilidades da liderança consciente – inteligências analítica, emocional, espiritual e sistêmica (MACKEY; SISODIA, 2018). Segundo os colaboradores, no geral, seus gestores e gerentes de conta contemplam estas quatro habilidades, com destaque para as inteligências espiritual e sistêmica (médias 4,42 e 4,26), sendo que 53,62% e 46,38% dos colaboradores concorda totalmente com as qualidades norteadas por estes quesitos.

Tabela 5 – Estatística descritiva da cultura consciente

CULTURA CONSCIENTE	Escalas					Média	DP	CVP
	1	2	3	4	5			
13 - Gestores, gerentes, colaboradores e associados costumam agir de maneira correta, transparente e confiável entre si, com parceiros do local onde trabalho e com a comunidade.	0	0	5	28	36	4,45	0,626	0,141
14 - Gestores, gerentes, colaboradores e associados costumam agir com atenção, gentileza, respeito e empatia entre si, com parceiros do local onde trabalho e com a comunidade.	0	0	8	27	34	4,38	0,683	0,156
15 - A todos são conferidas autonomia, autogestão e responsabilidade por si, pelos outros e pela instituição, quanto a prestação de contas, compromissos e resultados.	0	0	6	29	34	4,41	0,644	0,146
16 - O propósito deste local está alicerçado no aprendizado constante das equipes, por meio de palestras, treinamentos e cursos de qualificação e desenvolvimento.	0	1	6	26	36	4,41	0,709	0,161
17 - O propósito da cooperativa, as habilidades pessoais e os valores culturais são transformados em estratégias, práticas e recursos inovadores no local onde trabalho.	0	0	5	31	33	4,41	0,621	0,141
						4,41	0,658	0,150

Nota: DP = Desvio Padrão; CVP = Coeficiente de Variação de Pearson.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 5, conforme os colaboradores, todos os valores da cultura consciente – integridade, transparência, confiança, cuidado, empoderamento, aprendizado e autenticidade (MACKEY; SISODIA, 2018) costumam ser seguidos pelos cooperados, em que a integridade, a transparência e a confiança são os valores com maior destaque na cooperativa (média 4,45), sendo que mais da metade dos colaboradores (52,17%) concorda totalmente com tais condutas.

Tabela 6 – Estatística descritiva da dimensão econômica

DIMENSÃO ECONÔMICA	Escalas					Média	DP	CVP
	1	2	3	4	5			
18 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contribuem para o aumento do capital social.	0	0	8	26	35	4,39	0,686	0,156
19 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contribuem para o aumento de investimentos e de operações de crédito.	0	0	2	26	41	4,57	0,551	0,121
20 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contribuem para o aumento das sobras operacionais para os cooperados.	0	0	2	17	50	4,70	0,519	0,111
21 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contribuem para o aumento do faturamento deste local.	0	0	2	25	42	4,58	0,549	0,120
22 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contribuem para o aumento do patrimônio líquido deste local.	0	0	2	24	43	4,59	0,547	0,119
23 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contribuem para a lucratividade deste local.	0	0	3	25	41	4,55	0,578	0,127
						4,56	0,581	0,127

Nota: DP = Desvio Padrão; CVP = Coeficiente de Variação de Pearson.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Conforme a Tabela 6, boa parte dos respondentes considera que estratégias e práticas de gestão onde trabalham, contribuem muito com os indicadores financeiros (BRESSAN *et al.*, 2010) e, portanto, com o desempenho financeiro (ELKINGTON, 1994) da cooperativa e seus públicos, principalmente quanto ao aumento das sobras para cooperados e do patrimônio líquido das unidades, com as maiores médias (4,70 e 4,59) e frequências (72,46% e 62,32%).

Tabela 7 – Estatística descritiva da dimensão social

DIMENSÃO SOCIAL	Escalas					Média	DP	CVP
	1	2	3	4	5			
24 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contribuem para a participação mais frequente e ativa do associado nas assembleias.	0	0	6	27	36	4,43	0,648	0,146
25 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contribuem para o aumento do número de associados.	0	0	1	23	45	4,64	0,510	0,110
26 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contribuem para o meu bem-estar e satisfação, e de outras pessoas envolvidas e que atuam neste local.	0	0	3	20	46	4,62	0,567	0,123
27 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contemplam a efetividade e qualidade dos serviços prestados	0	0	4	18	47	4,62	0,592	0,128
28 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contemplam parcerias, projetos e ações sociais voltados para a comunidade.	0	0	5	21	43	4,55	0,626	0,138
						4,57	0,596	0,130

Nota: DP = Desvio Padrão; CVP = Coeficiente de Variação de Pearson.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

De acordo com a Tabela 7, grande parte dos colaboradores concorda totalmente que estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalham contribuem com os indicadores sociais (OLIVEIRA JÚNIOR, 1996) e, deste modo, com o desempenho social (ELKINGTON, 1994) destes locais e seus agentes, com destaque para o aumento do número de associados (média 4,64), seguido das contribuições para o bem-estar e satisfação dos colaboradores e demais envolvidos, e da efetividade e qualidade dos serviços prestados (médias 4,62). Estes três itens apresentando mais de 65% dos colaboradores concordando totalmente com estes itens.

Tabela 8 – Estatística descritiva da dimensão ambiental

DIMENSÃO AMBIENTAL	Escalas					Média	DP	CVP
	1	2	3	4	5			
29 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contemplam a utilização de recursos naturais alternativos (energia solar, eólica, etc.).	0	3	8	28	30	4,23	0,819	0,194
30 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contemplam um melhor gerenciamento e aproveitamento de resíduos, recursos e materiais (separação; descarte correto; reciclagem; economia e reutilização de água, energia, papéis, etc.).	0	3	10	28	28	4,17	0,833	0,199
31 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contemplam créditos, empréstimos e financiamentos voltados para ações ambientais.	0	0	7	27	35	4,41	0,666	0,151
32 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contemplam a realização de treinamentos e capacitações de conscientização ambiental.	0	2	7	22	38	4,39	0,784	0,179
33 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contemplam parcerias, projetos e ações ambientais voltados para a comunidade.	0	2	3	27	37	4,43	0,712	0,160
						4,33	0,773	0,179

Nota: DP = Desvio Padrão; CVP = Coeficiente de Variação de Pearson.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Segundo a Tabela 8, os colaboradores, em geral, entendem que estratégias e práticas de gestão onde trabalham contribuem com os indicadores ambientais (ALLET; HUDON, 2015) e, conseqüentemente, com o desempenho ambiental (ELKINGTON, 1994) deste locais e entornos, especialmente quanto a parcerias, projetos e ações ambientais para a comunidade, e à concretização de créditos, empréstimos e financiamentos para ações ambientais, com respectivas médias de 4,43 e 4,41, e mais de 50% concordando totalmente com tais itens.

Constata-se que a gestão humanizada (média 4,39 e DP 0,691) e o desempenho sustentável (média 4,49 e DP 0,661) foram bem satisfatórios para os colaboradores, quanto às estratégias e práticas de seus locais de atuação e entornos. Sobre a gestão humanizada, o propósito maior foi o pilar de destaque (média 4,56), seguido da cultura consciente, integração de *stakeholders* e liderança consciente (médias 4,41, 4,34 e 4,25). Acerca do desempenho sustentável, a dimensão mais evidenciada foi a social (média (4,57), seguida das dimensões econômica e ambiental (4,56 e 4,33). Todos os índices apresentaram coeficiente de variação para desvio padrão abaixo de 0,30, confirmando não haver heterogeneidade significativa nas respostas. A Tabela 9 apresenta as relações entre gestão humanizada e desempenho sustentável.



Tabela 9 – Análise descritiva das relações entre gestão humanizada e desempenho sustentável

GESTÃO HUMANIZADA E DESEMPENHO SUSTENTÁVEL	Escala					Média	DP	CVP
	1	2	3	4	5			
34 - Acredito que estratégias e práticas de gestão humanizada proporcionam melhor desempenho e sustentabilidade das empresas, seus indivíduos e ambientes de atuação.	0	1	1	19	48	4,65	0,585	0,126
35- Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho, costumam ser orientadas por uma gestão humanizada.	0	1	7	24	37	4,41	0,729	0,165
36 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contribuem para um melhor desempenho e sustentabilidade deste local.	0	1	1	26	41	4,55	0,603	0,132
37 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contribuem para o bem-estar e um melhor desempenho das pessoas envolvidas e que atuam neste local.	0	0	4	24	41	4,54	0,604	0,133
38 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contribuem para um melhor desempenho e sustentabilidade em um contexto maior (cooperativa, Sicredi, cooperativismo, sociedade).	0	1	2	22	44	4,58	0,623	0,136
						4,54	0,639	0,140

Nota: DP = Desvio Padrão; CVP = Coeficiente de Variação de Pearson.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Conforme a Tabela 9, mais de 54% dos colaboradores acreditam que estratégias e práticas de gestão humanizada proporcionam um melhor desempenho e sustentabilidade das empresas, de seus indivíduos e ambientes; e que onde trabalham, as estratégias e as práticas costumam ser orientadas por uma gestão humanizada, contribuindo para um melhor desempenho e sustentabilidade destes locais, para o bem-estar e melhor desempenho de todos os envolvidos e para um melhor desempenho e sustentabilidade em um contexto maior.

Com base nos aspectos apresentados e em conformidade com os estudos de Mackey e Sisodia (2018) e de Sausen, Baggio e Lopes (2021), de maneira geral, são percebidas pelos colaboradores, relações significativas e positivas das estratégias e práticas de gestão nos locais analisados com os quatro pilares da gestão humanizada – propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente – e as três dimensões do desempenho sustentável – econômica, social e ambiental – repercutindo satisfatoriamente nos indicadores de desempenho do cooperativismo de crédito, e em seus agentes e ambientes de atuação.

Estas relações estabelecidas tornam-se ainda mais assertivas ao considerar percepções dos colaboradores frente a este contexto. Seja pela sua vivência diária e constante das dinâmicas internas e externas cooperativistas, pelo seu contato próximo e pela prestação de serviços diretamente voltados aos associados – base do propósito cooperativista – e por sua relevante atuação nos resultados e no desempenho direcionados para este cenário (MEINEN, 2016).

Daí, a importância de uma gestão humanizada e, também, conscientizadora, alicerçada em estratégias e ações permeadas por um clima organizacional que contribua para o bem-estar físico e emocional dos colaboradores, promovendo sua satisfação (NEIVA; MACAMBIRA; RIBEIRO, 2020; SBISSA; RIBEIRO; SBISSA, 2017) e, deste modo, maiores níveis de motivação e comprometimento, resultando em melhor produtividade e desempenho superior (BEKIN, 2005; FRIZON; BINSFELD, 2021), em nível organizacional e em todo o seu entorno.

#### 4.3 IMPACTO DA GESTÃO HUMANIZADA NO DESEMPENHO SUSTENTÁVEL DA COOPERATIVA ANALISADA

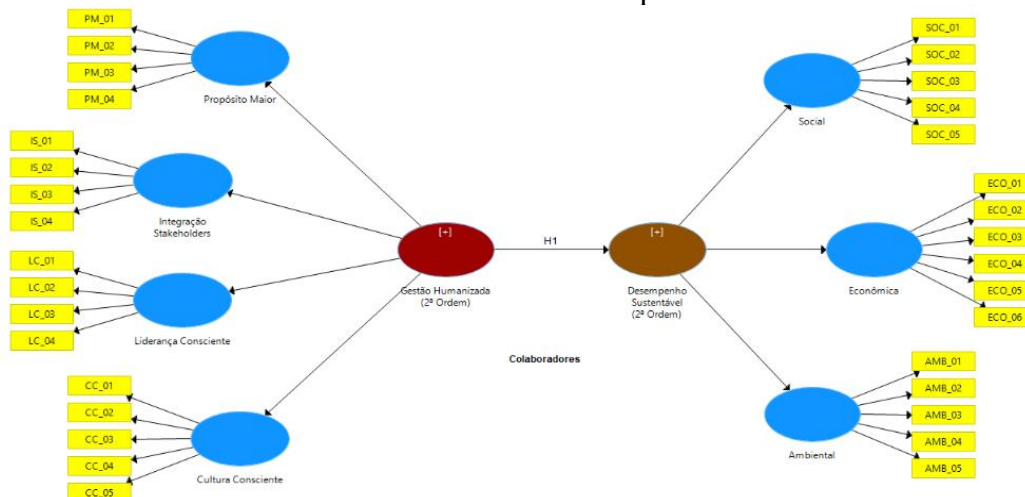
Com a finalidade de investigar o impacto da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito pelas percepções dos colaboradores, esta etapa do estudo teve como método estatístico a modelagem de equações estruturais. Nesta análise, os construtos do estudo – Gestão Humanizada e Desempenho Sustentável – são reflexivos. As variáveis latentes manifestam-se ou refletem-se nos seus itens e o conjunto das variáveis manifestas está codificado na mesma direção conceitual, sendo positiva a relação entre essas variáveis (HAIR JR. *et al.*, 2017). Também, o modelo é de 2ª ordem. Este ocorre quando uma variável é mensurada por duas ou mais dimensões de 1ª ordem (HAIR JR. *et al.*, 2017).

O modelo estabilizou após sete iterações. O estudo adotou vários critérios para avaliar o ajuste do modelo PLS-SEM, incluindo a raiz quadrada média residual padronizada (SRMR), a distância euclidiana quadrada (d-ULS), a distância geodésica (DG) e o índice de ajuste normado (NFI). Os resultados confirmam que o modelo estrutural sugerido se ajustou bem aos dados com índices aceitáveis, como SRMR = 0,075, d-ULS = 17,717, DG = 1,730, NFI = 0,975 (HENSELER; HUBONA; RAY, 2016). O SRMR foi inferior ao limiar de 0,08 (HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2016) e o NFI ficou acima do valor sugerido de 0,8 (HU; BENTLER, 1998), indicando que o modelo estrutural é satisfatório, estando adequado ao requisito.

Para avaliar a relação entre o instrumento de 2ª ordem, Gestão Humanizada, e suas quatro dimensões (propósito maior, integração *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente), com o instrumento de 2ª ordem, Desempenho Sustentável, e suas três dimensões (econômica, social e ambiental), utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais baseada em variâncias, *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* – PLS-SEM (Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais), que se concentra na maximização da variância explicada pelas dimensões endógenas ou preditivas (HAIR JR. *et al.*, 2017).

Para tanto, é apresentado um modelo de caminhos (Figura 1). Este diagrama conecta as dimensões a partir de uma lógica, com base na teoria da pesquisa (HAIR JR. *et al.*, 2017) e ilustra uma única hipótese de pesquisa ( $H_1$ ) – a gestão humanizada tem um impacto positivo e significativo no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito – exibindo a relação entre a variável latente exógena/independente (Gestão Humanizada) com a variável latente endógena/dependente (Desempenho Sustentável). Tais variáveis estão conectadas a suas dimensões de 1ª ordem (propósito maior, integração *stakeholders*, liderança consciente, cultura consciente e dimensões econômica, social e ambiental), também variáveis latentes (VL's). O diagrama conecta, ainda, as quatro dimensões da Gestão Humanizada com 17 variáveis observadas/medidas (VO's), com as três dimensões do Desempenho Sustentável com 16 VO's.

Figura 1 – Modelo proposto de 2ª ordem das dimensões da escala de Gestão Humanizada – GH com as dimensões da escala de Desempenho Sustentável – DS



Fonte: *Software SmartPLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).*

Deste modo, o diagrama de caminhos a ser testado foi:  $DS = \beta_1 \cdot GH + \varepsilon_{DS}$ .

O banco de dados da pesquisa é composto por 69 colaboradores atuantes na cooperativa analisada. O algoritmo do SmartPLS® foi configurado para sete critérios de finalização. A ponderação com base no caminho foi o sistema parametrizado, proporcionando um valor de  $R^2$  mais elevado para as dimensões endógenas. O número de iterações foi definido como 300 e os pesos iniciais para os indicadores externos foram definidos como 1,0.

Primeiro, testou-se o modelo de mensuração de 2ª ordem, das relações entre VL's e VO's (HAIR JR. *et al.*, 2017), incluindo correlações – grau de relação entre duas ou mais variáveis – Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) – estimativa da confiabilidade baseada nas intercorrelações das VO's – Confiabilidade Composta ( $\rho_c$ ) – verificação se as VL's são não viesadas (HAIR JR.

*et al.*, 2017) – e Variância Média Extraída (VME) – média das cargas fatoriais das VL's elevadas ao quadrado (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014) – conforme Tabelas 10 e 11.

Tabela 10 – Matriz de correlação com a  $\sqrt{VME}$ , Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e VME para o modelo GH→DS para as dimensões de 1ª ordem

Dimensões 1ª ordem	Matriz de Correlação de Pearson						
	AMB	CC	ECO	IS	LC	PM	SOC
AMB	<b>0,855</b>						
CC	0,668	<b>0,781</b>					
ECO	0,701	0,659	<b>0,834</b>				
IS	0,582	0,728	0,589	<b>0,805</b>			
LC	0,502	0,769	0,546	0,677	<b>0,874</b>		
PM	0,629	0,619	0,683	0,762	0,625	<b>0,816</b>	
SOC	0,692	0,734	0,651	0,740	0,668	0,715	<b>0,828</b>
<b>Consistência Interna</b>							
$\alpha$	0,907	0,838	0,912	0,818	0,897	0,831	0,884
$\rho_c$	0,931	0,886	0,932	0,947	0,928	0,888	0,916
<b>Validade Convergente</b>							
VME	0,731	0,610	0,696	0,649	0,764	0,666	0,686

Nota: A diagonal principal vem a ser a raiz quadrada da VME.

Fonte: *Software SmartPLS® v. 3.3.3* (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Tabela 11 – Matriz de correlação com a  $\sqrt{VME}$ , Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e VME para o modelo GH→DS para as dimensões de 2ª ordem

Dimensões 2ª ordem	Matriz de Correlação de Pearson	
	GH	DS
GH	<b>0,718</b>	
DS	0,623	<b>0,744</b>
<b>Consistência Interna</b>		
$\alpha$	0,941	0,946
$\rho_c$	0,947	0,952
<b>Validade Convergente</b>		
VME	<b>0,516</b>	<b>0,554</b>

Nota: A diagonal principal vem a ser a raiz quadrada da VME.

Fonte: *Software SmartPLS® v. 3.3.3* (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Nas Tabelas 10 e 11, que apresentam pressuposições das dimensões de 1ª e 2ª ordem, respectivamente, observa-se que todas as correlações são significativas ( $p < 0,05$ ), apresentando medidas de consistência interna satisfatórias, pois Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta apresentam valores  $> 0,70$  para todas as dimensões, conforme indicam Hair Jr. *et al.* (2017). Observa-se, ainda, uma possível convergência do modelo, pois todas as dimensões apresentam VME's  $> 0,50$ . Indicadores que não atendem tais critérios, para fins de melhorar os valores de análise, devem ser removidos das dimensões (HAIR JR. *et al.*, 2017), o que não é o caso desse modelo. Portanto, nenhum indicador foi removido do conjunto de dados desta pesquisa.

O teste do modelo considera, ainda, a validade discriminante, com Cargas Fatoriais Cruzadas (CFC) – correlação de construtos e VL's de 1ª ordem (RINGLE; SILVA; BIDO,

2014) – Critério Fornell-Larcker – comparação das raízes quadradas das VME's e correlações de Pearson (FORNELL; LARCKER, 1981) – e Critério *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) – estima da correlação entre VL's (NETEMEYER; BEARDER; SHARMA, 2003). A Tabela 12 apresenta a segunda pressuposição da validade convergente do modelo, que vem a ser a comparação das cargas fatoriais cruzadas das dimensões originais com as demais dimensões.

Tabela 12 – Valores das cargas fatoriais cruzadas das variáveis observadas das dimensões de 2ª ordem para o modelo GH→DS

Variáveis Observadas	Dimensões de 2ª Ordem	
	Gestão Humanizada	Desempenho Sustentável
PM_01	<b>0,726</b>	0,469
PM_02	<b>0,855</b>	0,702
PM_03	<b>0,810</b>	0,640
PM_04	<b>0,867</b>	0,666
IS_01	<b>0,712</b>	0,553
IS_02	<b>0,837</b>	0,584
IS_03	<b>0,820</b>	0,596
IS_04	<b>0,846</b>	0,569
LC_01	<b>0,844</b>	0,548
LC_02	<b>0,876</b>	0,542
LC_03	<b>0,901</b>	0,646
LC_04	<b>0,874</b>	0,501
CC_01	<b>0,867</b>	0,632
CC_02	<b>0,783</b>	0,614
CC_03	<b>0,688</b>	0,511
CC_04	<b>0,774</b>	0,576
CC_05	<b>0,781</b>	0,679
ECO_01	0,618	<b>0,763</b>
ECO_02	0,559	<b>0,829</b>
ECO_03	0,626	<b>0,819</b>
ECO_04	0,658	<b>0,917</b>
ECO_05	0,579	<b>0,873</b>
ECO_06	0,482	<b>0,794</b>
SOC_01	0,701	<b>0,750</b>
SOC_02	0,632	<b>0,816</b>
SOC_03	0,740	<b>0,890</b>
SOC_04	0,711	<b>0,854</b>
SOC_05	0,569	<b>0,824</b>
AMB_01	0,533	<b>0,884</b>
AMB_02	0,512	<b>0,846</b>
AMB_03	0,484	<b>0,776</b>
AMB_04	0,670	<b>0,852</b>
AMB_05	0,678	<b>0,912</b>

Fonte: *Software SmartPLS® v. 3.3.3* (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

O Critério das Cargas Fatoriais Cruzadas – CFC foi contemplado, ou seja, todos os valores possuem a carga fatorial maior que o seu respectivo par de valor (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). No que se refere ao Critério de Fornell-Larcker, conforme as matrizes de Correlação de Pearson das Tabelas 10 e 11, nenhuma correlação foi superior às  $\sqrt{\text{VME}}$  (FORNELL; LARCKER, 1981), confirmando essa pressuposição de validade. O critério HTMT, considerado mais eficiente, visto que os critérios de CFC e de Fornell-Larcker podem não ser consistentes para a identificação de validade discriminante (HAIR JR. *et al.*, 2017; HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2015), consta demonstrado na Tabela 13.

Tabela 13 – Análise da validade discriminante pelo critério LS(HTMT)<sub>97,5%</sub> para o modelo GH→DS

Dimensões	AMB	CC	ECO	IS	LC	PM	SOC
CC	0,901						
ECO	0,884	0,878					
IS	0,818	0,979	0,924				
LC	0,792	0,960	0,743	0,951			
PM	0,886	0,878	0,926	0,947	0,887		
SOC	0,888	0,973	0,854	0,982	0,854	0,995	

Fonte: *Software SmartPLS®* v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Assim, para atestar a validade discriminante, Netemeyer, Bearder e Sharma (2003) sugerem que os valores devem ser  $<0,9$  e que pelo método de *Bootstrapping* – transformação dos dados em 5.000 subamostras – o limite superior do intervalo de confiança (97,5%) seja inferior a 1,0. Ou seja, os valores das dimensões do modelo não se correlacionam com outras dimensões das quais se supõe que o modelo deva divergir, o que foi atendido no modelo.

A segunda etapa das equações estruturais requer a avaliação do modelo estrutural abordagem sistemática que releva as relações entre os construtos (HAIR JR. *et al.*, 2017), que pode ser medida por: análise de colinearidade *Variance Inflation Factor* – *VIF*, tamanho do efeito ( $f^2$ ), coeficiente de explicação ( $R^2$ ), coeficiente estrutural ( $\beta$ ) e relevância preditiva ( $Q^2$ ).

Conforme a *VIF*, a existência de fortes correlações entre as VL's indica problemas de colinearidade, sendo que  $VIF > 5$  indica que há um potencial problema de colinearidade no modelo (HAIR JR. *et al.*, 2017). Contudo, o *VIF* para as dimensões de 2ª ordem do modelo estrutural GH→DS foi de 1,0, indicando que a colinearidade não atinge níveis críticos.

O  $f^2$  considera a utilidade de cada VL endógena para ajuste do modelo, podendo ter efeito pequeno ( $0,02 \leq 0,075$ ), médio ( $0,075 < f^2 \leq 0,225$ ) ou grande ( $f^2 > 0,225$ ) (HAIR JR. *et al.*, 2017; LOPES *et al.*, 2020). O  $R^2$  indica o poder explicativo do modelo, relacionado às VL's endógenas, podendo ser fraco ( $0,02 \leq R^2 \leq 0,075$ ), moderado ( $0,075 < R^2 \leq 0,19$ ) ou forte ( $R^2$

> 0,19) (COHEN, 1988; LOPES *et al.*, 2020). O  $\beta$  é a significância do valor do coeficiente estrutural, pelo teste t de Student, utilizado para comparar médias de uma amostra inteira em relação à hipótese ( $t_c > 1,96$  e  $p < 0,05$ ) (HAIR JR. *et al.*, 2017). E a relevância preditiva ( $Q^2$ ) avalia o grau de acurácia do modelo final ( $Q^2 > 0$ ), podendo ser fraca ( $0,01 \leq Q^2 \leq 0,075$ ), moderada ( $0,075 < Q^2 \leq 0,25$ ) ou forte  $Q^2 > 0,25$  (HAIR JR. *et al.*, 2017; LOPES *et al.*, 2020).

Na Tabela 14, são apresentados valores de  $f^2$ ,  $\beta$  e  $R^2$ , acompanhados das significâncias das 5.000 subamostras, pelo método *bootstrapping*, e o valor de  $Q^2$ , pelo método *blindfolding*.

Tabela 14 – Resultados do modelo estrutural GH→DS (n = 69)

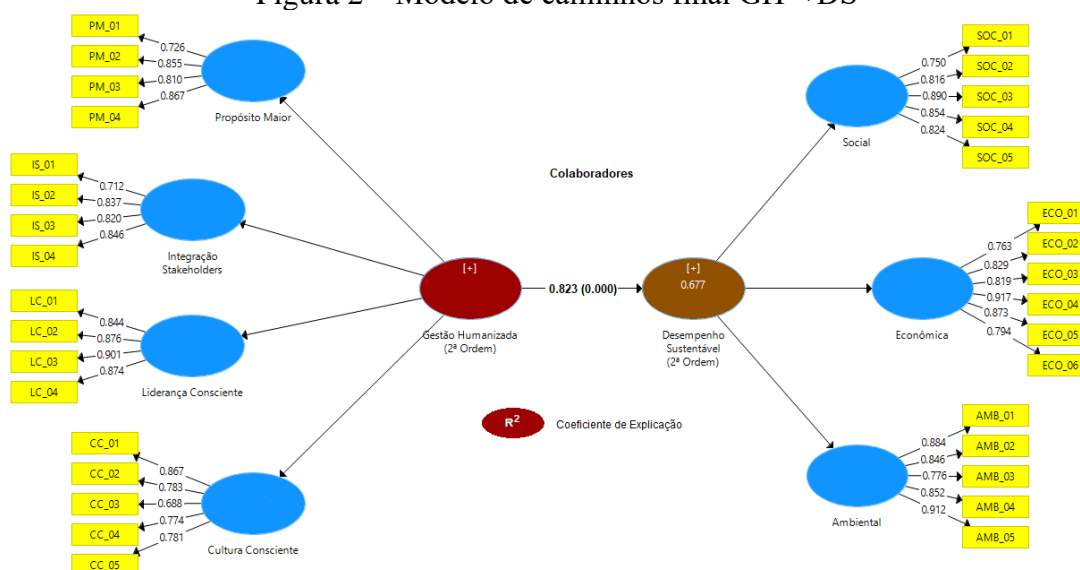
Relação Estrutural	$f^2$	$\beta$	Desvio Padrão	Teste t (p-valor)	$R^2$	$Q^2$
GH→DS	0,412 (0,000)	0,823	0,035	23,738 (0,000)	0,677 (0,000)	0,362

Fonte: *Software SmartPLS® v. 3.3.3* (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Conforme a Tabela 14, a relação estrutural apresenta um grande efeito para  $f^2$  ( $f^2 > 0,225$ ) e forte efeito para  $R^2$  ( $R^2 > 0,19$ ), tendo  $R^2$  explicado 67,7% do instrumento DS, sendo que o valor do  $\beta$  é altamente significativo ( $t_c > 1,96$   $p < 0,05$ ) e, pelo valor de  $Q^2$ , o modelo apresenta uma relevância preditiva de grau forte ( $Q^2 > 0,25$ ). Portanto, assim como o modelo de mensuração, o modelo estrutural cumpre com todos os requisitos para a sua validação.

O diagrama de caminhos final para as equações estruturais ficou assim definido:  $DS = 0,823.GH + \varepsilon_{DS}$ . Deste modo, a Figura 2 apresenta o modelo de caminhos final para a escala de Gestão Humanizada e a escala de Desempenho Sustentável, ambas de 2ª ordem.

Figura 2 – Modelo de caminhos final GH→DS



Fonte: *Software SmartPLS® v. 3.3.3* (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Deste modo, por meio das percepções dos colaboradores respondentes da cooperativa de crédito analisada, atendendo a finalidade central desta etapa da pesquisa e mediante as métricas e os resultados de equações estruturais constatados, o modelo gerado e apresentado confirma a hipótese inicial proposta por este estudo, de que a gestão humanizada tem um impacto positivo e significativo no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito.

Este modelo constitui-se, ainda, como um complemento aos estudos de Mackey e Sisodia (2018) e de Sausen, Baggio e Lopes (2021), que evidenciaram as contribuições da gestão humanizada para o desempenho sustentável. O modelo é, ainda, complementar às análises descritivas deste estudo, que permitiram constatar percepções positivas acerca das estratégias e ações implementadas nos locais analisados e seus entornos, e suas respectivas relações com a gestão humanizada e o desempenho sustentável no cooperativismo de crédito.

Portanto, uma vez que a gestão humanizada apresenta-se como estratégia contributiva, de impacto positivo e significativo para o desempenho econômico, social e ambiental dos locais analisados e de seus agentes, torna-se imprescindível que o cooperativismo invista cada vez neste modelo valorativo de gestão, de modo a disseminar da maneira mais consciente, humana e sistêmica possível, a essência e os valores que regem a missão e as práticas cooperativistas.

Afinal, a gestão humanizada enquanto essência no cooperativismo, é aquela originada da conscientização da equipe diretiva e gestora das cooperativas, posteriormente compartilhada com os colaboradores e conjuntamente bem planejada e implementada nas relações interpessoais e nas estratégias de negócios que permeiam seus ambientes internos e externos.

É por esta perspectiva da humanização na gestão que são evidenciadas importantes contribuições para o bem-estar físico, emocional e espiritual dos indivíduos envolvidos no cenário cooperativista, contribuindo, conseqüentemente e de maneira sistêmica, para a transformação da educação cooperativista, bem como para o desempenho econômico, social e ambiental das suas instituições e comunidades de atuação, refletindo o verdadeiro sentido de uma gestão humanizada, sustentável e consciente, em prol de um bem maior e comum a todos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando a gestão humanizada como temática científica contemporânea e estratégia de sustentabilidade organizacional e territorial, a importância do cooperativismo e do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento territorial, a relevância de estratégias de mensuração, avaliação e otimização de desempenho no cooperativismo e a importante atuação dos colaboradores nas dinâmicas internas e externas cooperativistas; este estudo cumpriu o



objetivo de investigar o impacto da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, pelas percepções dos colaboradores de seis unidades da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, com localização no noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

Identificou-se, por meio da estatística descritiva, que as estratégias e práticas implementadas nas unidades contemplam os quatro pilares da gestão humanizada – propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente (MACKEY; SISODIA, 2018). Além disso, a atuação da gestão humanizada nessas estratégias e práticas evidencia aspectos positivos nas três dimensões do desempenho sustentável (ELKINGTON, 1994), repercutindo nos indicadores econômicos (BRESSAN *et al.*, 2010), sociais (OLIVEIRA JÚNIOR, 1996) e ambientais (ALLET; HUDON, 2015) do cooperativismo de crédito.

Posteriormente, com base na pesquisa realizada com os colaboradores da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, e em conformidade com os resultados até então evidenciados, o modelo de equações estruturais testado e apresentado confirma a hipótese inicial proposta por este estudo, de que a gestão humanizada tem um impacto positivo e significativo no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito. Deste modo, conclui-se que a gestão humanizada, em seu caráter integral e sistêmico, gera importantes contribuições e benefícios para o desempenho sustentável dos locais analisados, como também para seus agentes internos e externos, agregando para o cooperativismo de crédito, o cooperativismo e a sociedade.

Ainda, a gestão humanizada, ao mesmo tempo em que é positivamente constatada na cooperativa analisada e seu entorno, contribuindo para o desempenho em nível organizacional e territorial, também está alinhada com as perspectivas dos colaboradores como sujeitos da pesquisa e segmento fundamental na atuação das dinâmicas cooperativistas (MEINEN, 2016).

Este estudo contribui conceitualmente ao abordar um modelo emergente, sistêmico e sustentável de gestão, aliado às três dimensões do desempenho sustentável, agregando conhecimento científico a estudos existentes sobre tais vertentes. Em termos gerenciais, o estudo, que traz a percepção do colaborador, contribui para que novas práticas de gestão humanizada sejam implementadas de modo a contribuir para o bem-estar físico, emocional e intelectual dos colaboradores, gerando, conseqüentemente, resultados econômicos, sociais e ambientais mais sustentáveis para a cooperativa, para o sistema Sicredi e para todos os envolvidos. Políticas estas que contemplem consultorias, treinamentos e orientações sobre a importância do autoconhecimento e da autorrealização pessoal e profissional, e ações de integração, exercitando a empatia e o cuidado para com o próximo, valorizando o ser humano em todas as suas dimensões, melhorando as relações consigo, com os outros e com o mundo.

Portanto, a pesquisa apresenta suas contribuições teóricas e práticas no que se refere às abordagens sobre gestão humanizada, desempenho, sustentabilidade, cooperativismo e cooperativismo de crédito. Destaca-se, deste modo, a relevância do estudo para acadêmicos, docentes e teóricos das áreas da gestão, do desenvolvimento e do cooperativismo, assim como para gestores, colaboradores, associados e demais agentes envolvidos no desenvolvimento e nas dinâmicas dos locais analisados e seus entornos, e do cooperativismo como um todo.

A pesquisa – que trouxe a perspectiva do colaborador – constitui-se, ainda, como o primeiro estudo científico com a finalidade de comprovar quantitativamente a relação entre a gestão humanizada e o desempenho sustentável, mediante as suas respectivas variáveis, considerando indicadores de desempenho específicos do cenário do cooperativismo de crédito.

O estudo apresentou limitações quanto à restrição de validação de hipóteses adicionais acerca das relações dos quatro pilares da gestão humanizada com as três dimensões do desempenho sustentável. Tal aspecto se deu devido ao número restrito da amostra coletada, uma vez que buscou-se amenizar a sobrecarga de demandas para os colaboradores, no ápice da pandemia da Covid-19, época de coleta dos dados, o que restringiu o número de respondentes.

Ainda, embora o objetivo do estudo tenha sido alcançado, devido ao período estipulado para aplicação e finalização da pesquisa desta tese, as informações coletadas restringiram-se aos seis *locus* de investigação antes mencionados, não sendo consideradas abordagens mais amplas que permitissem resultados direcionados para um contexto de análise maior.

Para ampliar a pesquisa, trazendo outras perspectivas, sugere-se estudos sobre gestão humanizada e desempenho sustentável nas demais agências da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, e estudos de caso e multicaso em outras cooperativas Sicredi, outras cooperativas de crédito, outros ramos do cooperativismo, outras instituições financeiras e em diferentes escalas territoriais. Buscando agregar aos achados científicos, com novas percepções acerca das temáticas abordadas neste estudo, recomenda-se estudos de abordagem quantitativa com outros importantes segmentos atuantes no desenvolvimento e nas dinâmicas do cenário cooperativista.

## REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, L. C. S.; SAMPAIO, C. A. C.; ZABALA, L. U. Análise socioambiental: zona de educação para ecodesenvolvimento e experiência cooperativa de Mondragón. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 887-914, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0102-6992-201833030010>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/NRsSrRQ6t9JxqTZTqBKKSCj/?lang=pt>. Acesso em: 26 nov. 2021.

ALLET, M.; HUDON, M. Green microfinance: characteristics of microfinance institutions involved in environmental management. **Journal of Business Ethics**, v. 126, n. 3, p. 395-414, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1942-5>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-1942-5>. Acesso em: 26 nov. 2021.

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

BEKIN, S. F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

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

BRESSAN, V. G. F. *et al.* Uma proposta de indicadores contábeis aplicados às cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Contabilidade e Controladoria – RC&C**, Curitiba, v. 2, n. 4, p. 58-80, 2010. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/19625/13784>. Acesso em: 21 nov. 2021.

CLOSS, L.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem de gestores no contexto das transformações contemporâneas no mundo do trabalho. **Revista de Ciências da Administração – RCA**, Florianópolis, v. 16, n. 39, p. 146-163, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39p149>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n39p149>. Acesso em: 26 nov. 2021.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2. ed. New York: Psychology Press, 1988.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165746>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165746>. Acesso em: 10 set. 2021.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**. v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981. DOI: <https://doi.org/10.2307/3151312>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3151312?origin=crossref>. Acesso em: 26 nov. 2021.

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

FRÉMEAUX, S.; MICHELSON, G. The common good of the firm and humanistic management: conscious capitalism and economy of communion. **Journal of Business Ethics**, v. 145, n. 4, p. 701-709, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3118-6>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-016-3118-6>. Acesso em: 26 nov. 2021.

FRIZON, J. A.; BINSFELD, I. Programa de participação nos resultados e comprometimento organizacional: um estudo em uma cooperativa de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**, Santa Maria, v. 8, n. 5, p. 1-59, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043242789>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/e42789>. Acesso em: 26 nov. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GOLLO, V.; SILVA, T. P. Eficiência no desempenho econômico-financeiro de cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações – RCO**, Ribeirão Preto, v. 9, n. 25, p. 43-55, 2015. DOI: <https://doi.org/10.11606/rco.v9i25.88099>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/88099>. Acesso em: 26 nov. 2021.

GONÇALVES, M. F.; STEFANO, S. R.; BACCARO, T. A. Sustentabilidade organizacional e suas relações com a gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial. **Revista de Administração Unimep – RAU**, Piracicaba, v. 15, n. 2, p. 51-73, 2017. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/1228>. Acesso em: 10 set. 2021.

HABERKAMP, A. M. *et al.* Ações sociais e ambientais em uma cooperativa de crédito. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT**, Pelotas, v. 9, n. 5, p. 945-960, 2016. DOI: <https://doi.org/10.15210/REAT.V9I5.7467>. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/7467>. Acesso em: 26 nov. 2021.

HAIR JR., J. F. *et al.* **A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage Publications, 2017.

HENSELER, J.; HUBONA, G.; RAY, P. A. Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. **Industrial Management & Data Systems**, v. 116, n. 1, p. 2-22, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IMDS-09-2015-0382/full/html>. Acesso em: 26 nov. 2021.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. Testing measurement invariance of composites using partial least squares. **Internacional Marketing Review**, v. 33, n. 3, p. 405-431, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IMR-09-2014-0304/full/html>. Acesso em: 26 nov. 2021.

HU, L.; BENTLER, P. M. Fit indices in covariance structure modeling: sensitivity to underparameterized model misspecification. **Psychological Methods**, v. 3, n. 4, p. 424-453, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>. Disponível em: <https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F1082-989X.3.4.424>. Acesso em: 26 nov. 2021.

**HUMANIZADAS**. 2020/21. Disponível em: <http://www.humanizadas.com/#1>. Acesso em: 01 set. 2021.

LOPES, L. F. D. **Métodos quantitativos aplicados ao comportamento organizacional**. Santa Maria: Voix, 2018.

LOPES, L. F. D. *et al.* Analysis of well-being and anxiety among university students. **Internacional Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 3.874, p. 1-23, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17113874>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/11/3874>. Acesso em: 26 nov. 2021.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Conscious Capitalism**: liberating the heroic spirit of business. Boston: Harvard Business Review Press, 2018.

MEINEN, E. **Cooperativismo financeiro**: virtudes e oportunidades – ensaios sobre a perenidade do empreendimento cooperativo. Brasília: Confebras, 2016.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2021.

NEIVA, E. R.; MACAMBIRA; M. O.; RIBEIRO, E. M. B. A. (2020). Management practices, well-being and supportive behavior. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 1-27, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200098>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/YLnGrbXdTGMdQjP8Mxyvd8c/?lang=en>. Acesso em: 26 nov. 2021.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures**: issues and applications. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **O que é cooperativismo**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em: 01 dez. 2021.

OLIVEIRA, P. H. M.; BRESSAN, V. G. F.; BRESSAN, A. A. Existe diferença no desempenho financeiro das cooperativas centrais de crédito no Brasil? **Revista Evidência Contábil & Finanças – RECFin**, João Pessoa, v. 2, n. 2, p. 40-54, 2014. DOI: <https://doi.org/10.18405/RECFIN20140203>. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin/article/view/18131/11313>. Acesso em: 26 nov. 2021.

OLIVEIRA JÚNIOR, C. C. **A avaliação da eficiência empresarial das cooperativas**. 3. ed. Curitiba: Ocepar, 1996.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Os 7 princípios universais que regem o cooperativismo**. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>. Acesso em: 08 set. 2021.

PORTO, S. B.; FERREIRA, M. V. Cooperativismo e desenvolvimento socioeconômico: uma análise da cooperativa de crédito rural de economia solidária – Soliced. **Cadernos Gestão Social – CGS**, Salvador, v. 5, n. 2, p. 323-337, 2014. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Cooperativismo-e-desenvolvimento-socioecon%C3%B4mico%3A-da-Porto-Ferreira/22034e0b4355c17c7b4bbb0692fd9809ae578184>. Acesso em: 21 nov. 2021.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Structural Equation Modeling with the SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing – REMark**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12032>. Acesso em: 26 nov. 2021.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J.-M. **SmartPLS 3**. GmbH: SmartPLS, 2015.

SARTOR, C. R.; KNUPPEL, M. A. C. As relações entre o econômico e o social no cooperativismo: algumas reflexões. **Publica Cresol**, Francisco Beltrão, p. 1-11. 2016. Disponível em: <https://publicacresol.cresolstituto.org.br/upload/pesquisa/235.pdf>. Acesso em: 15 set. 2021.

SAUSEN, J. F. C. L.; BAGGIO, D. K.; LOPES, L. F. D. Gestão humanizada como estratégia de desempenho sustentável para o cooperativismo de crédito. **Working Paper**. 2021.

SAUSEN, J. F. C. L. *et al.* Gestão humanizada aplicada aos princípios e práticas cooperativistas: estudo de caso em uma agência Sicredi. **Desenvolvimento Regional em Debate – DRd**, Canoinhas, v. 9, p. 563-582, 2019. DOI: <https://doi.org/10.24302/drd.v9i0.2242>. Disponível em: <http://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/2242>. Acesso em: 10 set. 2021.

SBISSA, A. P.; RIBEIRO, N.; SBISSA, A. S. A relação entre a satisfação no trabalho com a saúde do trabalhador: um estudo em uma cooperativa de crédito. **Arquivos Catarinenses de Medicina – ACM**, Florianópolis, v. 46, n. 3, p. 147-159, 2017. Disponível em: <http://www.acm.org.br/acm/seer/index.php/arquivos/article/view/315>. Acesso em: 21 nov. 2021.

SICREDI DAS CULTURAS RS/MG. **Relatório anual Sicredi das Culturas RS/MG 2021**. 2022. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/coop/culturasrsmg/documentos/>. Acesso em: 30 abr. 2022.

SILVA, J. C. B.; FERREIRA, V. C. P.; COSTA, D. V. F. **Estudo sobre estresse em uma instituição bancária**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA: OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS E DESENVOLVIMENTO, 12., 2015, Resende. **Anais eletrônicos** [...]. Resende: Associação Educacional Dom Bosco – AEDB, 2015. Disponível em: [http://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2016/10/VICTOR\\_Estudo-sobre-estresse-em-uma-institui%C3%A7%C3%A3o.pdf](http://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2016/10/VICTOR_Estudo-sobre-estresse-em-uma-institui%C3%A7%C3%A3o.pdf). Acesso em: 21 nov. 2021.

STECCA, J. P. *et al.* O comprometimento organizacional segundo o perfil dos colaboradores de cooperativas de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**, Santa Maria, v. 4, n. 7, p. 21-34, 2017. DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043225116>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/25116>. Acesso em: 26 nov. 2021.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2015.

ZEITHAML, V. H.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Tradução de Feliz Nonnenmacher. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2018.

## **5 ESTUDO 4: IMPACTO DA GESTÃO HUMANIZADA NO DESEMPENHO SUSTENTÁVEL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO: PERSPECTIVA DOS ASSOCIADOS**

### **RESUMO**

Em complemento ao estudo anterior e buscando trazer perspectivas de outro segmento cooperativista acerca da atuação da gestão humanizada e do desempenho sustentável nas estratégias e práticas das cooperativas de crédito, este estudo tem como objetivo pesquisar o impacto da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, por meio das percepções dos associados atuantes neste cenário. Constitui-se como pesquisa de abordagem quantitativa, exploratória e descritiva, baseada em questionários respondidos por 110 associados das cinco agências mais representativas da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, no Rio Grande do Sul. Para a análise e interpretação de dados, utilizou-se estatística descritiva e modelagem de equações estruturais, bem como análise de conteúdo por categorias. Os resultados do estudo evidenciam percepções positivas dos associados sobre a atuação dos pilares da gestão humanizada e das dimensões do desempenho sustentável nas estratégias e práticas implementadas nos locais analisados, e sua satisfatória incidência nos indicadores de desempenho do cooperativismo de crédito e de suas dinâmicas e agentes. Também é validada a hipótese proposta de que a gestão humanizada apresenta impacto positivo e significativo no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito. Tais aspectos confirmam quantitativamente as contribuições da gestão humanizada, em caráter integral e sistêmico, para o desempenho sustentável dos locais analisados e seus agentes, agregando ao cooperativismo e à sociedade. Ainda, ao abordar um modelo emergente e sustentável de gestão, aliado às três dimensões do desempenho sustentável e a indicadores cooperativistas, o estudo agrega conhecimento científico às áreas da gestão, do desenvolvimento e do cooperativismo.

**Palavras-chave:** Gestão Humanizada. Desempenho Sustentável. Cooperativismo de Crédito. Associados.

### **1 INTRODUÇÃO**

Estudos científicos dos campos da gestão e do desenvolvimento – com pesquisas de Bradshaw e Zwick (2016), Frémeaux e Michelson (2017), e Hinton e Maclurcan (2017) e afins – têm buscado promover encontros entre teoria e prática, apresentando alternativas sustentáveis para alcançar o equilíbrio entre mercado e sociedade. Neste âmbito, em resposta às demandas de caráter humano nas diversas esferas da sociedade, avanços nos modelos de gestão organizacional estão ocorrendo especialmente na última década, e possivelmente continuarão repercutindo frente ao conceito em expansão do que significa ser humano, representando um dilema contemporâneo na gestão das cooperativas, impactando em seus agentes e dinâmicas.

A partir deste cenário, destaca-se a gestão humanizada, em que a corrida pelos lucros passa a ser substituída pela busca por valores, com o papel das organizações de criar uma cultura baseada em princípios democráticos, mediante a evolução da consciência humana em relação

aos modelos de gestão organizacional, com vistas a contemplar um bem maior e comum a todos, e a noção de sustentabilidade em termos de mercado e sociedade no contexto contemporâneo.

Porém, apenas recentemente começou-se a abordar o caráter integral e sistêmico da gestão humanizada, com estudos que tiveram como precursores Mackey e Sisodia (2018) e que comprovam que empresas humanizadas, com visão mais abrangente, dotadas de um propósito e movidas pela geração de valor compartilhado, elevam sua performance gerando impacto, prosperidade e bem-estar para as organizações e os segmentos envolvidos em suas dinâmicas internas e externas, contribuindo para elevar a humanidade. Face a isto, as organizações têm buscado estratégias e práticas com ampla atuação, que visam além do lucro econômico, considerando fundamentais as dimensões social e ambiental do desenvolvimento nas relações entre empresas e sociedade (ELKINGTON, 1994), configurando a gestão humanizada como diferencial valorativo e sustentável, organizacional e territorial (MACKEY; SISODIA, 2018).

Quanto a este campo, o cooperativismo torna-se objeto de estudo relevante, cabendo destacar suas contribuições para o desenvolvimento territorial (SARTOR; KNUPPEL, 2016), a necessidade de repensar sua gestão com base em teorias sistêmicas de reforço à identidade cooperativa (HINTON; MACLURCAN, 2017; WEBERING, 2020), as proximidades dos princípios cooperativistas (ACI, 1995) com os pilares da gestão humanizada (MACKEY; SISODIA, 2018), bem como a busca por modelos de gestão mais conscientes e humanizadores como estratégia de desempenho sustentável organizacional (FRÉMEAUX; MICHELSON, 2017), inclusive no cooperativismo e no seu entorno (SAUSEN; BAGGIO; LOPES, 2021a).

Evidencia-se, também, a relevância das cooperativas de crédito, devido à sua representatividade e benefícios em nível territorial, como o aproveitamento das economias locais, democratização do crédito e desconcentração de renda, favorecendo o efeito multiplicador dos investimentos (SARTOR; KNUPPEL, 2016). Somam-se a isso as contribuições da gestão humanizada para minimizar conflitos cooperativistas, principalmente do cooperativismo de crédito, por tratar de instituições financeiras, em que a exigência em produtividade para o alcance de metas é significativa e constante (SAUSEN *et al.*, 2019).

E como organizações peculiares, mas também promissoras, as instituições cooperativas demandam constantemente de estratégias de mensuração, avaliação e otimização na gestão de suas atividades e serviços (OLIVEIRA; BRESSAN; BRESSAN, 2014), que contemplem de maneira positiva os indicadores econômicos (BRESSAN *et al.*, 2010), sociais (OLIVEIRA JÚNIOR, 1996) e ambientais (ALLET; HUDON, 2015) de desempenho, conectados à uma gestão humanizada, de caráter sistêmico, consciente e valorativo (MACKEY; SISODIA, 2018), beneficiando as cooperativas, seus associados, colaboradores e a sociedade.



Perante tais aspectos e em complemento ao artigo antecedente desta tese – com base em estudo de Sausen, Baggio e Lopes (2021b) que investigou o impacto da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, sob as percepções dos colaboradores – este estudo, apesar de trazer a mesma questão de pesquisa – em que pontos e até que pontos a gestão humanizada impacta no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito? – possibilita contribuições inovadoras, ao atender uma lacuna de investigação científica, considerando outro importante segmento do cenário cooperativista. Deste modo, seu objetivo é pesquisar o impacto da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, pelas percepções dos associados – segmento de base e força do propósito cooperativista (SAUSEN; BAGGIO; LOPES, 2021a) – frente à hipótese de que a gestão humanizada apresenta impacto positivo e significativo no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito.

Assim sendo, utilizando pesquisa de abordagem quantitativa, exploratória e descritiva, mediante os métodos de estatística descritiva e de modelagem de equações estruturais, buscou-se explicar qual a relação entre esses construtos, tendo como base as percepções de 110 associados das cinco agências mais representativas da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, com foco no Rio Grande do Sul, considerando a sua representatividade neste território.

A seção seguinte apresenta o referencial teórico sobre gestão humanizada, indicadores de desempenho sustentável do cooperativismo e o associado como base e força do propósito cooperativista. Na seção três, descreve-se a metodologia. A seção quatro aborda os resultados e discussão, incluindo o perfil dos associados, suas percepções e o impacto da gestão humanizada para o desempenho sustentável na cooperativa analisada. Por fim, são apresentadas as considerações finais, bem como as referências utilizadas para embasar o presente estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO HUMANIZADA: DIFERENCIAL VALORATIVO E SUSTENTÁVEL**

Originado em 2010, nos Estados Unidos – a partir de um estudo acadêmico conduzido pelo professor de marketing e consultor de negócios, Rajendra Sisodia, juntamente com os consultores Jagdish Sheth e David B. Wolfe, contando posteriormente com a contribuição de John Mackey, fundador da rede de supermercados *Whole Foods* – o Capitalismo Consciente se configura como um movimento norteador e de ascensão para a gestão humanizada, uma vez que este movimento reconfigurou as dinâmicas de gestão organizacional, colocando o florescimento do ser humano no centro dos negócios corporativos (FRÉMEAUX; MICHELSON, 2017). Tais transformações possibilitaram a ascensão da gestão humanizada

que, contemplada pelos quatro pilares do Capitalismo Consciente – propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente (MACKEY; SISODIA, 2018) – tem se constituído como diferencial valorativo e sustentável, nos níveis organizacional e territorial.

O propósito maior considera que empresas conscientes têm claro o motivo de existirem e qual diferença proporcionar ao mundo, mediante o que é bom – servir os outros, aprimorando saúde, educação, comunicação e qualidade de vida; verdadeiro – descoberta e aprofundamento do conhecimento humano; belo – excelência no que se faz; e heroico – coragem de fazer o que é certo para mudar e melhorar o mundo. Quanto à integração de *stakeholders*, empresas conscientes valorizam cada um e sua interconexão para criação de valor global. Além de boas relações com mídia, governos, grupos de defesa, estas buscam clientes leais e confiantes, colaboradores apaixonados e inspirados, investidores perseverantes, fornecedores inovadores e colaborativos, comunidades prósperas e acolhedoras, e ambientes saudáveis e vibrantes.

A liderança consciente refere-se a quatro habilidades de gestão: inteligência analítica – pré-requisito para desempenho eficiente; inteligência emocional – capacidade de autoconhecimento e entendimento das intenções e desejos dos outros; inteligência espiritual – valores, capacidade moral, bondade, verdade e compaixão; e inteligência sistêmica – importância do contexto e de aspirações individuais em prol de um propósito maior e coletivo

A cultura consciente incorpora princípios e práticas de uma empresa, como: confiança – entre liderança e equipes, e entre organização e clientes, fornecedores, parceiros, comunidades, investidores e governo; autenticidade – apropriação do propósito, habilidades e valores da organização, transformando-os em estratégias e recursos inovadores; cuidado – atitudes de atenção, gentileza, respeito e compaixão; transparência – compartilhamento de informações; integridade – orientação pela verdade e pelo que é eticamente correto; aprendizado – investimento nas habilidades e no desenvolvimento; e empoderamento – autonomia, autogestão, flexibilidade e liberdade nas decisões e processos organizacionais.

Portanto, consciência, propósito e humanização são essenciais para uma efetiva sustentabilidade (MACKEY; SISODIA, 2018). Neste cenário, organizações devem equilibrar lucratividade e bem comum, por meio de uma economia valorativa, orientada para pessoas como fontes, lideranças centradas no ser, espaços de espiritualidade, equilíbrio entre gestão e inspiração, reconhecimento do sentido e propósito, evoluções de dentro para fora, energia positiva e gestão de desempenho alicerçada na sabedoria, na compaixão, no cuidado e no amor.

Em paralelo, estratégias e práticas sustentáveis acontecem em um contexto de crescimento e compõem-se de uma dimensão econômica e ações sociais e ambientais estratégicas (ELKINGTON, 1994). Tais pilares constituem o tripé da sustentabilidade proposto

por Elkington, em 1990, apresentando interesses e demandas de um território compartilhado, que prioriza a participação conjunta e ativa de todos os seus *stakeholders* (OFTEDAL *et al.*, 2021). Portanto, a sustentabilidade é parte de um contexto maior, em que a finalidade diz respeito não apenas ao lucro econômico, mas considera primordiais soluções voltadas a estas outras dimensões das relações entre empresa e sociedade (MACKEY; SISODIA, 2018).

A humanização contribui para grandes e sustentáveis resultados. Isto é, não apenas a qualidade das percepções (quão positivas são) importa, mas o nível de consenso entre as percepções das pessoas desempenha papel importante na influência que o clima e suas vertentes exercerão nos resultados organizacionais (IWAI *et al.*, 2019). Assim, empresas com propósito e valor compartilhado alcançam resultados financeiros maiores em até 14 vezes (MACKEY; SISODIA, 2018). E conforme mencionado pela pesquisa Humanizadas (2020/21), empresas humanizadas têm colaboradores e líderes 3,2 vezes mais satisfeitos; índice 2,4 vezes superior na solução de problemas; consumidores 3,4 vezes mais engajados; Retorno sobre Patrimônio Líquido 2,2 vezes superior e margem líquida 2,5 vezes superior, no médio e longo prazos.

A partir daí, a gestão humanizada – atrelada às três dimensões da sustentabilidade (ELKINGTON, 1994) – possibilita o desempenho sustentável dos ambientes organizacionais, alcançando também as comunidades (SAUSEN; BAGGIO; LOPES, 2021a). E as cooperativas – devido às suas contribuições para o desenvolvimento territorial (SARTOR; KNUPPEL, 2016), pelas proximidades de seus princípios (ACI, 1995) com os pilares da gestão humanizada (MACKEY; SISODIA, 2018) e pela busca por modelos de gestão cada vez mais conscientes e humanizadores como estratégia de desempenho sustentável no cenário cooperativista e em um contexto mais amplo (SAUSEN; BAGGIO; LOPES, 2021a) – vêm para atender as demandas organizacionais, assim como das diversas esferas da sociedade, no contexto deste paradigma.

## 2.2 DESEMPENHO SUSTENTÁVEL: INDICADORES DO CENÁRIO COOPERATIVISTA

Devido à importância das cooperativas no contexto econômico e no desenvolvimento das comunidades onde estão inseridas e, também, por se constituírem em um empreendimento com características distintas das demais empresas, os indicadores de desempenho voltados para essa tipologia de sociedade devem ser devidamente tratados e analisados de maneira peculiar.

Ou seja, as cooperativas são sociedades civis de fins econômicos, não lucrativos, que ao mesmo tempo em que buscam seguir princípios cooperativistas no relacionamento com os cooperados, precisam estar alinhadas com a lógica de mercado, com o desafio de equilibrar estas dimensões e otimizar seus indicadores nos âmbitos interno e externo (SARTOR;

KNUPPEL, 2016). Devido à sua peculiaridade, as cooperativas requerem instrumentos para garantir a qualidade dos serviços e beneficiar econômica e socialmente os seus associados.

Ainda, um dos grandes desafios das cooperativas de crédito é criar mecanismos de gestão com geração de informações compatíveis com sua complexidade administrativa, que atendam às exigências regulatórias do Banco Central do Brasil – Bacen e estejam em consonância com seus princípios doutrinários (OLIVEIRA; BRESSAN; BRESSAN, 2014).

Nesse sentido, a avaliação de desempenho cooperativista emerge como possibilidade de identificar onde estão ocorrendo desalinhamento de atividades, quais aspectos podem ser melhorados, quais atividades são consideradas mais importantes, em quais destas atividades os associados e a cooperativa devem investir esforços para obterem melhores resultados e o nível de satisfação dessa parceria. Pelas virtudes cooperativistas, intrínsecas ao desenvolvimento sustentável (MEINEN, 2016), tais aspectos sugerem considerar as dimensões econômica, social e ambiental do desenvolvimento sustentável das cooperativas em seus ramos de atuação.

Um dos modelos para a análise de desempenho financeiro, que trata de indicadores voltados para cooperativas de crédito e que tem em Bressan *et al.* (2010) seus pioneiros no Brasil, é o sistema PEARLS – *Protection* (Proteção), *Effective Financial Structure* (Efetiva Estrutura Financeira), *Assets Quality* (Qualidade dos Ativos), *Rates of Return and Costs* (Taxas de Retorno e Custos), *Liquidity* (Liquidez) e *Signs of Growth* (Sinais de Crescimento).

Tais indicadores, somados ao relacionamento com cooperados, com foco na fidelidade e sentido de pertencimento, contribuem para a produtividade nos serviços, capitalização da cooperativa e distribuição de sobras (FRANTZ, 2012). Cooperativas com melhores desempenhos apresentam, ainda, resultados mais equilibrados, conciliando volumes de crédito com captação de recursos de forma dinâmica e com menores custos (GOLLO; SILVA, 2014).

Ainda, a importância dos indicadores sociais justifica-se pelo fato de as cooperativas serem sociedades de pessoas e prestadoras de serviços, em que o dono é também usuário, sendo que a natureza do caráter instrumental da cooperativa, além dos esforços técnicos do trabalho em si, no sentido de garantir um lugar nas relações econômicas, implica uma cultura do humano e não do capital (FRANTZ, 2012). Tais aspectos remetem ao desempenho econômico como consequência do desempenho social, otimizado pelos benefícios decorrentes das relações da cooperativa com seus cooperados e a comunidade. Portanto, a cooperativa não é viável sem sustentabilidade econômica, mas não faz sentido sem sustentabilidade social (OCB, 2021).

Deste modo, são apresentados alguns indicadores de desempenho social em cooperativas, de acordo com Oliveira Júnior (1996) – crescimento no quadro social, participação em assembleias e capital social por cooperado – além de Porto e Ferreira (2014) –

que destacam o envolvimento comunitário das cooperativas, ações de acesso aos serviços financeiros para populações desassistidas e ações comunitárias de educação cooperativista.

Já em contexto mais amplo, o desempenho ambiental deve procurar reconciliar meio ambiente e crescimento econômico, como processo duradouro e eficaz de equilíbrio ecológico e igualdade social (HABERKAMP *et al.*, 2016). Sob esta ótica, surgem processos sistêmicos de educação cooperativa, a trabalharem de forma preventiva na transformação da comunidade como protagonista de sua qualidade de vida e de um efetivo desenvolvimento endógeno, integrado, comunitário e sustentável (ALCÂNTARA; SAMPAIO; ZABALA, 2018).

Quanto a indicadores ambientais no cooperativismo de crédito, Allet e Hudon (2015) apresentam cinco dimensões: política ambiental, conscientização ecológica, avaliação de riscos ambientais, microcrédito verde e serviços não financeiros ambientais, como programas de conscientização ambiental e ações para promover empresas ambientalmente responsáveis.

Com base em tais aspectos e , principalmente, em Bressan *et al.* (2010), Oliveira Júnior (1996) e Allet e Hudon (2015), o Quadro 1 expõe indicadores de desempenho do cooperativismo de crédito, mediante as três dimensões da sustentabilidade de Elkington (1994).

Quadro 1 – Indicadores de desempenho sustentável do cooperativismo de crédito

<b>Financeiros</b>	<b>Sociais</b>	<b>Ambientais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrimônio líquido</li> <li>• Capital social por cooperado</li> <li>• Volume de investimentos e de operações de crédito</li> <li>• Faturamento (total e por cooperado – sobras)</li> <li>• Lucratividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação do associado (ativos e em assembleias)</li> <li>• Crescimento do quadro social</li> <li>• Eficiência dos serviços</li> <li>• Bem-estar e satisfação dos colaboradores e cooperados</li> <li>• Projetos e ações comunitárias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de conscientização</li> <li>• Economia e otimização de recursos naturais</li> <li>• Gerenciamento de resíduos</li> <li>• Créditos e empréstimos para ações ambientais</li> <li>• Projetos e ações ambientais</li> </ul>

Fonte: Própria da autora (2021).

Deste modo, as cooperativas de crédito, para alcançarem um bom desempenho e uma efetiva sustentabilidade perante mercado e sociedade, devem buscar contemplar positivamente todos estes indicadores econômicos, sociais e ambientais de desempenho. Tais indicadores devem estar atrelados à uma gestão humanizada, de caráter sistêmico, consciente e valorativo.

Afinal, a efetividade da educação cooperativa está na humanização (MARCHESAN; BONETI; TOMPOROSKI, 2019). Os valores humanos são essência do cooperativismo e dão identidade ao movimento (FRANTZ, 2012). Para além de um espaço econômico, a cooperativa deve ser escola que oportuniza processos de afirmação e emancipação de seus sujeitos, contribuindo para formar uma sociedade com novos valores e comportamentos, incidindo nos aspectos empresariais e associativos da vida cooperativa e humana, para o bem maior de todos.

### 2.3 ASSOCIADOS: BASE E FORÇA DO PROPÓSITO COOPERATIVISTA

A busca das cooperativas por modelos inovadores, conscientes, humanizadores e sistêmicos de gestão, com vistas a reafirmar cada vez mais sua identidade e princípios, e garantir sua legitimidade e sustentabilidade perante o mercado e a sociedade, traz à tona a relevância da gestão humanizada neste contexto, ao mesmo tempo em que posiciona o associado como segmento fundamental na arena dos debates acadêmico-científicos acerca desta temática.

As cooperativas são instituições singulares, apresentando características únicas que as diferenciam das demais instituições, cabendo destacar a principalidade do sócio, uma vez que este, também dono do negócio, apresenta direitos e deveres, assim como sua responsabilidade e considerável importância para a perenidade da cooperativa a qual integra (MEINEN, 2016).

Além disso, a fidelidade dos associados para com as instituições cooperativas torna-se relevante para que estas possam manter sustentabilidade no mercado e seguir oferecendo benefícios ao seu quadro social (FERREIRA; ARBAGE, 2016). Afinal, a função de um cooperado não está na simples associação na cooperativa, mas em fazer dela seu maior vínculo.

Sem a fidelidade do cooperado, estas organizações, ao mesmo tempo em que perdem o sentido da sua existência, perdem em eficiência operacional e de escala, refletindo na redução da oferta de benefícios aos associados e, conseqüentemente, na redução da fidelidade dos mesmos (FERREIRA; ARBAGE, 2016). Assim, a falta de fidelidade é um dos elementos centrais que alimentam um círculo vicioso, podendo levar, inclusive, à extinção da cooperativa.

Face a isto, um dos objetivos principais do cooperativismo é assegurar que os sócios, como donos do empreendimento, tenham na cooperativa a sua principal ou, se possível, a sua única instituição financeira (MEINEN, 2016). Torna-se, ainda, relevante que o associado participe ativamente de reuniões e assembleias para, em conjunto, planejar e decidir estratégias, buscando o crescimento e o fortalecimento da entidade que representa (HOLZ *et al.*, 2017). Portanto, por meio da educação voltada para a cooperação, procura-se influenciar as ideias, os valores e os modos de pensar dos associados, sugerindo ou levando-os a comportamentos e, também, visões de mundo favoráveis à natureza da prática cooperativa (FRANTZ, 2012).

Paralelo a isto, considerando que o movimento cooperativo *a priori* busca oportunizar o desenvolvimento do ser humano em todos os níveis – moral, social, cultural e intelectual – e já buscando seguir um modelo de gestão humanizada, algumas instituições cooperativas têm buscado internalizar em seus serviços e em suas dinâmicas a denominada gestão por propósito (GUIMARÃES; CORRÊA, 2021). Gestão esta que marca um novo ciclo, de transformação e de conscientização quanto a posicionamento e negócios, em que a finalidade do propósito que

rege as cooperativas é reafirmar, na prática, a essência da missão cooperativista, isto é, contribuir com a qualidade de vida dos associados e da comunidade (FRANTZ, 2012).

Alicerçada no primeiro pilar da gestão humanizada, a gestão por propósito transcende o lucro, contemplando as relações humanas frente a um pensamento sistêmico; a liderança pelo exemplo, integridade e serviço ao outro; o ambiente de trabalho como estímulo à qualidade e paixão pela excelência; e a valorização da autonomia e responsabilidade de cada um para criação de valor em prol de um bem maior e comum (GUIMARÃES; CORRÊA, 2021).

Neste modelo, valoriza-se as relações humanas, os processos de aprendizado e o fazer juntos, buscando a consciência e competência coletivas para a resolução de problemas e criação de valor. A humanização é, portanto, o elemento que dá manutenção ao propósito elevado e este busca promover inovações significativas e ideias visionárias, ajudando organizações a sobressaírem-se frente a contextos dinâmicos e turbulentos, além de promover o autoconhecimento organizacional: um entendimento compartilhado do que a empresa representa, para onde está rumando, em que tipo de mundo quer viver, e, o que é mais importante, como ela pretende tornar esse mundo uma realidade (MACKEY; SISODIA, 2018).

Afinal, com intuito de realizar essa reconstrução a partir da experiência humana, a gestão por propósito busca melhorar a experiência pessoal e permanente do ser humano, convidando-o a refletir e a intervir frente às realidades em que está inserido, para o bem de todos. E no cenário do cooperativismo, a base e força deste modelo encontra-se no associado.

A perenidade dos negócios é inerente à humanização da gestão (MACKEY; SISODIA, 2018). Assim sendo, a busca pela perenidade dos negócios neste formato de gestão cooperativista, compreende em mudar a mentalidade do foco no produto para o foco no associado. Deve-se ter, sobretudo, habilidade de construir relacionamentos, em que os números são consequência, evoluindo dos conceitos de segmentação e subsegmentação para a personalização (MEINEN, 2016). Portanto, o que deve nortear os negócios cooperativistas é o real interesse pelo associado, respeitando seu perfil e individualidade, com foco em abordagens próprias e direcionadas, identificando demandas e oportunidades para novos produtos e serviços, assim como para a melhoria e desenvolvimento de sua atividade e vida, gerando e entregando valor e soluções que realmente façam sentido para o associado (HOLZ *et al.*, 2017).

Ainda, sob o viés da gestão por propósito, as estratégias passam a ter preocupações voltadas tanto à essência do ser humano e às suas relações consigo e com outros, como também em relação com o mundo em que vive, remetendo à origem de sua existência, sendo que, cada vez mais, os espaços naturais e sociais de vida são interdependentes e exigem cooperação (MACKEY; SISODIA, 2018). A solidariedade e cooperação passam a ser necessidades e existe

a oportunidade de gerar uma nova consciência social e ambiental que se traduz em uma dimensão educativa como base para novos valores e comportamentos. Frente a isso, a educação e cooperação se entrelaçam e se potencializam como processos sociais acolhedores dos desafios práticos da vida (FRANTZ, 2012). E, novamente, o associado é peça-chave, constituindo-se, neste contexto mais amplo, como elo fundamental entre as cooperativas e suas comunidades.

Primeiramente, uma vez que o associado desenvolve seus negócios e atividades, está contribuindo para o desenvolvimento econômico e, também, social da sua comunidade (SAUSEN; BAGGIO; LOPES, 2021a). Soma-se a isso a atuação dos associados como coordenadores de núcleo, pessoas conhecidas e influentes na comunidade, de forma que possam atuar de maneira transformadora em benefício da região. Não à toa, as cooperativas possuem programas de formação para os coordenadores de núcleo e programas de estímulo à formação cooperativa, favorecendo o sentimento de pertencimento dos associados e a compreensão de que fazem parte de uma instituição cooperativa (JANSEN; MAEHLER; WEGNER, 2018).

Por fim, uma educação cooperativa que se volta para uma efetiva gestão humanizada, se constitui em um processo permanente e contínuo de aprendizagem, por meio da viabilização de um processo dinâmico de construção da inteligência coletiva, fundada no conhecimento, na reciclagem das aprendizagens e em saberes particulares pela crítica interlocução de seus associados, embasados em princípios democráticos e práticas participativas (FRANTZ, 2012). Tal processo busca contemplar todas as facetas do empreendimento cooperativo, valorizando de igual modo o lado social, empresarial e demandas específicas de formação das organizações e dos seus associados, em atendimento às particularidades de cada ramo cooperativista.

Portanto, a principalidade e o sentido de pertencimento do associado, bem como sua atuação como elo de comunicação e de transformação entre cooperativa e sociedade, projetam o associado como base e força do propósito cooperativista e como importante segmento a compor os debates científicos acerca de modelos de gestão voltados à essência cooperativista, tal como a gestão humanizada e sua relação com o desempenho sustentável neste cenário.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa é social, uma vez que tem como campo de investigação a realidade social, envolvendo aspectos sobre o ser em seus múltiplos relacionamentos com outros seres e instituições sociais; e de abordagem quantitativa, pois trabalhou com estatística, descrição e exploração de fenômenos regulares, recorrentes e exteriores aos sujeitos envolvidos, centrando-se em suposições sobre testagem dedutiva e objetiva das teorias, proteções contra vieses e controle de explicações alternativas (MINAYO, 2021). É, ainda, exploratória, pois possibilita



investigar novos achados e perspectivas sobre a temática; e descritiva, na medida em que propõe descrever características do fenômeno em questão, relacionando variáveis (GIL, 2021).

Para maiores constatações da relevância e aplicabilidade da temática proposta, foi aplicado estudo de caso único e embutido (YIN, 2015) junto a cinco agências da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, no Rio Grande do Sul, considerando sua consolidação e representatividade neste estado – a cooperativa possui 17 agências em 13 municípios, conforme Relatório Sicredi das Culturas RS/MG (2021) – e fase inicial de implantação em Minas Gerais. Ressalta-se, ainda, o reconhecimento das estratégias e ações humanizadoras e sustentáveis, desenvolvidas e implementadas pelo Sicredi, enquanto sistema que contempla esta cooperativa.

Para este estudo, foram consideradas as três agências de Ijuí, município de atuação da sede regional da cooperativa, e outras duas agências dos municípios de Panambi e Santo Augusto. Conforme o relatório da cooperativa, estas cinco agências contêm os maiores números de colaboradores (87 no total) e associados (acima de 4.600 por agência, totalizando 29.034 associados), somando juntas mais de 50% do total de associados e praticamente 50% do total de colaboradores e resultado líquido da cooperativa, no valor aproximado de R\$ 24 milhões.

Além da pesquisa bibliográfica – realizada principalmente em livros e artigos científicos de fontes nacionais e internacionais para contextualizar e aprofundar as temáticas abordadas – e de pesquisa documental – concretizada em relatório da cooperativa, com informações sobre esta e seus contextos internos e externos – para obtenção de resultados mais práticos e com maior alcance de sujeitos, utilizou-se como instrumento levantamento de campo *survey* mediante aplicação de questionário, realizada durante o primeiro semestre de 2021.

O questionário foi aplicado a associados das cinco agências mais representativas da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, considerando que a presente pesquisa busca investigar as percepções deste segmento, frente ao fato de que o associado é considerado base e força do propósito cooperatista (SAUSEN; BAGGIO; LOPES, 2021a). Estes associados foram selecionados por meio de amostragem não-probabilística – amostra esta que depende unicamente de critérios e de julgamentos do pesquisador (GIL, 2021) – e, também, por conveniência – formada por indivíduos aos quais o pesquisador tem acesso (LOPES, 2018).

Mediante a hipótese de que a gestão humanizada tem um impacto positivo e significativo no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, o questionário, elaborado pela autora do estudo, foi o primeiro modelo de instrumento quantitativo a considerar a relação entre gestão humanizada e desempenho sustentável, e suas variáveis. Desenvolvido no *Google Forms*, após ser pré-testado com gestores, colaboradores e associados de algumas cooperativas, o questionário foi reajustado e validado, e encaminhado via *link*, pelo sistema da

cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, para um total de 2.000 associados das cinco agências desta cooperativa, que possuíam seu e-mail cadastrado no sistema, sendo respondidos e retornados 110 questionários deste total, 50 de associados Pessoa Física e 60 de Pessoa Jurídica.

O questionário (Apêndice D) foi constituído dos construtos gestão humanizada e desempenho sustentável. A gestão humanizada, contendo 17 questões fechadas, sendo utilizado o modelo de Mackey e Sisodia (2018) e seus quatro pilares: propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente. E o desempenho sustentável, contendo 16 questões fechadas, com suporte do *Triple Bottom Line*, de Elkington (1994), e suas três dimensões: econômica, social e ambiental. Cada uma das dimensões contemplando indicadores de desempenho do cooperativismo de crédito, com base, principalmente, em Bressan *et al.* (2010), Oliveira Júnior (1996) e Allet e Hudon (2015), conforme anteriormente apresentado.

O questionário era composto, também, por cinco questões fechadas inter-relacionando os construtos. Para todas estas questões, utilizou-se escala de Likert de cinco pontos: discordo totalmente (1), discordo parcialmente (2), não concordo nem discordo (3), concordo parcialmente (4) e concordo totalmente (5). O instrumento possuía, ainda, cinco questões de dados sociodemográficos e profissionais dos respondentes e, para associados Pessoa Jurídica, questões adicionais sobre as empresas associadas. O anonimato dos respondentes foi mantido, em conformidade com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice A).

Para analisar e interpretar os dados, foram utilizadas estatística descritiva e equações estruturais. A estatística descritiva, método de análise univariada, caracteriza o que é típico no grupo, indica a variabilidade dos indivíduos neste grupo e verifica como estes se distribuem em relação a algumas variáveis (GIL, 2021). Pelo *Microsoft Excel*, foram geradas frequências (ocorrências de respostas e porcentagens por variável), médias (valores médios de conjuntos de dados), desvios padrão – DPs (medidas de dispersão de respostas) e coeficientes de variação de Pearson (CVPs), obtidos pela divisão entre DPs e médias aritméticas (LOPES, 2018).

A modelagem de equações estruturais é uma técnica estatística de modelação generalizada e regressão, utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais e hipotéticas entre variáveis, permitindo examinar, simultaneamente, múltiplas relações de dependência e independência de variáveis não observadas mediante variáveis observadas (HAIR JR. *et al.*, 2017). Para tanto, foram considerados dois instrumentos (gestão humanizada e desempenho sustentável), sete dimensões e 33 questões. A partir daí, procura-se reconhecer inter-relações das variáveis, com especificações do modelo de mensuração e do modelo estrutural (HAIR JR. *et al.*, 2017). Para alguns cálculos, utilizou-se o MS Excel<sup>®</sup>, e para concretizar as equações estruturais, o SmartPLS<sup>®</sup>, por ser versátil nas estimações, aceitando

variáveis sem distribuição gaussiana ou normal (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Complementando a análise e interpretação dos dados, foi utilizado como método a análise de conteúdo por categorias. Este método consiste em desmembramentos do conteúdo em unidades e reagrupamentos analógicos, destacando a categorização, descrição das categorias, e inferências e interpretação dos resultados (BARDIN, 2018). Assim, para o alcance dos resultados do estudo, os pilares da gestão humanizada (MACKEY; SISODIA, 2018) e as dimensões do desempenho sustentável (ELKINGTON, 1994), combinadas com os indicadores de desempenho do cooperativismo de crédito (BRESSAN *et al.*, 2010; OLIVEIRA JÚNIOR, 1996; ALLET; HUDON, 2015) foram as categorias norteadoras da fundamentação teórica e das questões da pesquisa, sendo inter-relacionadas e analisadas junto com os dados coletados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 PERFIL DA AMOSTRA DE ASSOCIADOS DA COOPERATIVA ANALISADA

Esta etapa traz uma análise das amostras dos respondentes da pesquisa<sup>10</sup>. A Tabela 1 apresenta características dos associados Pessoa Física. Estes, predominantemente, são do gênero masculino (56%), estão na faixa etária de 36 a 45 anos (26%), possuem conta na agência Ijuí São Francisco (32%) e vínculo de 6 a 15 anos (48%) como associados em suas agências.

Tabela 1 – Perfil da amostra dos associados Pessoa Física

Variáveis	Frequência	Percentual (%)
<b>Gênero</b>		
Feminino	22	44,00
Masculino	28	56,00
<b>Faixa Etária (anos)</b>		
18 a 25	4	8,00
26 a 35	6	12,00
36 a 45	13	26,00
46 a 55	10	20,00
Mais de 55	17	34,00
<b>Agência</b>		
Agência Ijuí Centro	15	30,00
Agência Ijuí Imigrantes	5	10,00
Agência Ijuí São Francisco	16	32,00
Agência Panambi Centro	13	26,00
Agência Santo Augusto	1	2,00
<b>Tempo de Associado (anos)</b>		
Menos de 1	4	8,00
1 a 5	9	18,00
6 a 15	24	48,00
Mais de 15	13	26,00

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

<sup>10</sup> Referente ao perfil destas amostras, alguns dados não foram divulgados, por solicitação da instituição analisada.

A Tabela 2 evidencia características preponderantes dos associados Pessoa Jurídica. A maioria das empresas pesquisadas possui conta na agência Ijuí Centro (33,33%) e vínculo de 6 a 15 anos (48,33%) como associada nas agências. Quanto aos respondentes representantes das empresas, predominam pessoas do gênero masculino (56,67%) e idades de 36 a 45 anos (35%).

Tabela 2 – Perfil da amostra dos associados Pessoa Jurídica

Variáveis	Frequência	Percentual (%)
<b>Agência</b>		
Agência Ijuí Centro	20	33,33
Agência Ijuí Imigrantes	9	15,00
Agência Ijuí São Francisco	14	23,33
Agência Panambi Centro	8	13,33
Agência Santo Augusto	9	15,00
<b>Tempo de Associado (anos)</b>		
Menos de 1	6	10,00
1 a 5	19	31,67
6 a 15	29	48,33
Mais de 15	6	10,00
<b>Gênero do Respondente</b>		
Feminino	26	43,33
Masculino	34	56,67
<b>Faixa Etária do Respondente (anos)</b>		
18 a 25	2	3,33
18 a 35	11	18,33
36 a 45	21	35,00
46 a 55	14	23,33
Mais de 55	12	20,00

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Realizadas as análises do perfil dos associados Pessoa Física e Jurídica, as próximas etapas apresentam, por meio das percepções destes associados, a atuação e impacto da gestão humanizada no desempenho sustentável das agências de crédito analisadas e seus entornos.

#### 4.2 ATUAÇÃO DA GESTÃO HUMANIZADA E DO DESEMPENHO SUSTENTÁVEL NA COOPERATIVA ANALISADA

Esta segunda etapa da estatística descritiva apresenta as percepções dos associados acerca das estratégias e das práticas de gestão implementadas nos locais analisados no estudo, frente às suas dinâmicas e agentes internos e externos, bem como suas relações com a gestão humanizada e seus quatro pilares (Tabelas 3 a 6) e com o desempenho sustentável e suas três dimensões (Tabelas 7 a 9), apresentando, ao final, a relação destes dois construtos (Tabela 10).

Tabela 3 – Estatística descritiva do propósito maior

PROPÓSITO MAIOR	Escalas					Média	DP	CVP
	1	2	3	4	5			
1 - Percebo que as estratégias e práticas implementadas na minha agência são orientadas por um propósito de servir a mim e aos outros com empatia, cordialidade e cuidado.	0	1	8	32	69	4,54	0,670	0,148
2 - Percebo que as estratégias e práticas implementadas na minha agência são orientadas por um propósito focado na verdade e na descoberta e aprofundamento do conhecimento humano.	0	4	11	42	53	4,31	0,795	0,184
3 - Percebo que as estratégias e práticas implementadas na minha agência são orientadas por um propósito de busca de excelência e perfeição.	0	2	9	32	67	4,49	0,723	0,161
4 - Percebo que as estratégias e práticas implementadas na minha agência são orientadas por um propósito de fazer o que é certo para mudar e melhorar o mundo.	0	2	23	30	55	4,25	0,847	0,199
						4,40	0,771	0,175

Nota: DP = Desvio Padrão; CVP = Coeficiente de Variação de Pearson.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 3, segundo os associados, estratégias e práticas implementadas nas suas agências contemplam muito satisfatoriamente as quatro categorias do propósito maior: bom, verdadeiro, belo e heroico, de Mackey e Sisodia (2018), em que o propósito bom é a categoria mais bem avaliada, seguido do propósito belo, com respectivas médias 4,54 e 4,49, sendo que a maioria (62,72% e 60,91%) dos associados concorda totalmente com estes quesitos.

Tabela 4 – Estatística descritiva da integração de *stakeholders*

INTEGRAÇÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	Escalas					Média	DP	CVP
	1	2	3	4	5			
5 - Percebo que as estratégias e práticas da agência consideram a igual relevância de todos (gestores, gerentes, colaboradores, associados, fornecedores, parceiros, comunidade e meio ambiente) nas dinâmicas de gestão.	1	5	18	32	54	4,21	0,935	0,222
6 - Percebo que as estratégias e práticas da agência procuram atender as demandas de todos (gestores, gerentes, colaboradores, associados, fornecedores, parceiros, comunidade e meio ambiente).	2	5	15	34	54	4,21	0,964	0,229
7 - Percebo que as estratégias e práticas da agência promovem a integração de gestores, gerentes, colaboradores, associados, fornecedores, parceiros, comunidade e meio ambiente.	1	4	11	35	59	4,34	0,866	0,200
8 - Percebo que as estratégias e práticas da agência estimulam a colaboração conjunta e positiva de gestores, gerentes, colaboradores, associados, fornecedores, parceiros, comunidade e meio ambiente.	3	1	12	37	57	4,31	0,902	0,209
						4,27	0,919	0,215

Nota: DP = Desvio Padrão; CVP = Coeficiente de Variação de Pearson.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

De acordo com a Tabela 4, para boa parte dos associados, estratégias e práticas em suas agências contemplam o pilar da integração de *stakeholders* (MACKEY; SISODIA, 2018), considerando igual relevância, atendimento de demandas, integração e colaboração conjunta e positiva; com destaque para as maiores médias (4,34 e 4,31), assim como as frequências mais altas (53,64% e 51,62%) na escala 5, nos quesitos integração, e colaboração conjunta e positiva.

Tabela 5 – Estatística descritiva da liderança consciente

LIDERANÇA CONSCIENTE	Escalas					Média	DP	CVP
	1	2	3	4	5			
9 - Gestores e gerentes de conta costumam agir com habilidade racional durante os atendimentos e na prestação de serviços.	0	3	9	24	74	4,54	0,759	0,167
10 - Gestores e gerentes de conta costumam ter conhecimento e entendimento das minhas demandas e intenções, durante os atendimentos e na prestação de serviços.	0	2	10	33	65	4,46	0,735	0,165
11 - Gestores e gerentes de conta costumam agir de maneira correta, cordial e respeitosa durante os atendimentos e na prestação de serviços.	1	1	5	25	78	4,62	0,700	0,152
12 - Percebo que gestores e gerentes de conta reconhecem a relevância de todos (pessoas e grupos), procurando atender todas as demandas, em benefício de um bem maior e coletivo.	0	3	12	33	62	4,40	0,789	0,179
						4,50	0,751	0,167

Nota: DP = Desvio Padrão; CVP = Coeficiente de Variação de Pearson.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 5, constam as habilidades da liderança consciente – inteligências analítica, emocional, espiritual e sistêmica (MACKEY; SISODIA, 2018). De acordo com os associados, de forma geral, seus gestores e gerentes de conta possuem estas quatro habilidades, cabendo destacar as inteligências espiritual e analítica (médias 4,62 e 4,54), sendo que 70,91% e 62,27% dos associados concorda totalmente com as qualidades que integram estes dois quesitos.

Tabela 6 – Estatística descritiva da cultura consciente

CULTURA CONSCIENTE	Escalas					Média	DP	CVP
	1	2	3	4	5			
13 - Percebo que gestores, gerentes, colaboradores e associados costumam agir de maneira correta, transparente e confiável uns com os outros.	0	1	16	34	59	4,37	0,761	0,174
14 - Percebo que gestores, gerentes, colaboradores e associados costumam agir com atenção, gentileza, respeito e empatia uns com os outros.	0	3	6	37	64	4,47	0,722	0,162
15 - Percebo que gestores, gerentes, colaboradores e associados sentem-se e agem como igualmente responsáveis e com comprometimento com as estratégias, práticas e resultados da agência.	0	1	13	39	57	4,38	0,726	0,166
16 - Percebo que gestores, gerentes, colaboradores e associados compreendem o propósito da cooperativa e buscam constantemente novos conhecimentos e aprendizados.	0	1	16	35	58	4,36	0,760	0,174
17 - Estratégias, práticas e recursos inovadores costumam ser utilizados durante os atendimentos, na prestação de serviços e nas negociações.	1	3	9	39	58	4,36	0,817	0,187
						4,39	0,759	0,173

Nota: DP = Desvio Padrão; CVP = Coeficiente de Variação de Pearson.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 6, conforme os associados, todos os valores da cultura consciente (MACKEY; SISODIA, 2018) costumam ser seguidos pelos cooperados, com destaque para o cuidado e o empoderamento – médias 4,47 e 4,38, e frequências altas de 58,18% e 53,64%.

Tabela 7 – Estatística descritiva da dimensão econômica

DIMENSÃO ECONÔMICA	Escalas					Média	DP	CVP
	1	2	3	4	5			
18 - Acredito que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência contribuem para o aumento do número de cotas-partes.	2	1	16	36	55	4,28	0,875	0,204
19 - Estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência contribuem para que eu aumente meus investimentos e operações de crédito, me trazendo lucratividade.	3	4	14	31	58	4,25	0,993	0,234
20 - Acredito que as estratégias e práticas de gestão na minha agência contribuem para o aumento das sobras operacionais destinadas a mim e aos demais cooperados.	3	2	16	24	65	4,33	0,973	0,225
21 - Acredito que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência contribuem para o aumento do faturamento da agência.	0	1	9	31	69	4,53	0,684	0,151
22 - Acredito que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência contribuem para o aumento do patrimônio líquido da agência.	0	2	8	26	74	4,56	0,707	0,155
23 - Acredito que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência contribuem para a lucratividade da agência.	0	2	7	23	78	4,61	0,689	0,149
						4,43	0,843	0,191

Nota: DP = Desvio Padrão; CVP = Coeficiente de Variação de Pearson.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Com base na Tabela 7, parte significativa dos respondentes considera que estratégias e práticas de gestão em suas agências, contribuem substancialmente com os indicadores financeiros (BRESSAN *et al.*, 2010) e, assim, com o desempenho financeiro (ELKINGTON, 1994) destes locais e seus públicos, especialmente quanto à lucratividade e aumento do patrimônio líquido das suas agências. Estes dois itens apresentaram as maiores médias (4,61 e 4,56) e frequências mais altas (70,91% e 67,27%) em escala máxima de concordância.

Tabela 8 – Estatística descritiva da dimensão social

DIMENSÃO SOCIAL	Escala					Média	DP	CVP
	1	2	3	4	5			
24 - Estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência contribuem para uma participação mais frequente e ativa minha nas assembleias.	3	10	18	35	44	3,97	1,083	0,273
25 - Estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência contribuem para a efetividade e qualidade dos serviços prestados a mim.	0	5	7	36	62	4,41	0,801	0,182
26 - Estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência contribuem para o meu bem-estar e satisfação.	0	5	13	31	61	4,35	0,857	0,197
27 - Acredito que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência contribuem para o aumento do número de associados.	1	4	12	27	66	4,39	0,885	0,202
28 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência incluem parcerias, projetos e ações sociais voltados para a comunidade.	0	4	14	36	56	4,31	0,828	0,192
						4,29	0,911	0,213

Nota: DP = Desvio Padrão; CVP = Coeficiente de Variação de Pearson.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Conforme a Tabela 8, boa parte dos associados concorda totalmente que estratégias e práticas de gestão em suas agências contribuem com os indicadores sociais (OLIVEIRA JÚNIOR, 1996) e, deste modo, com o desempenho social (ELKINGTON, 1994) destes locais e seus agentes, com destaque para efetividade e qualidade dos serviços prestados aos associados (média 4,41) e aumento do número de associados (média 4,39), com 56,36% e 60% dos respondentes apresentando grau alto de concordância para estes quesitos. Por outro lado, os respondentes divergem quanto à sua participação frequente e ativa nas assembleias, tendo este quesito apresentado a menor média (3,97) e maior desvio padrão (1,083) entre todos os demais.



Tabela 9 – Estatística descritiva da dimensão ambiental

DIMENSÃO AMBIENTAL	Escalas					Média	DP	CVP
	1	2	3	4	5			
29 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência buscam a utilização de recursos naturais alternativos (energia solar, eólica, etc.).	1	6	25	32	46	4,05	0,971	0,239
30 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência buscam um melhor gerenciamento e aproveitamento de resíduos, recursos e materiais (separação; descarte correto; reciclagem; economia e reutilização de água, energia, papéis, etc.).	0	8	23	34	45	4,05	0,952	0,235
31 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência incluem créditos, empréstimos e financiamentos voltados para ações ambientais.	1	2	20	43	44	4,15	0,844	0,203
32 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência incluem a realização de treinamentos e capacitações de conscientização ambiental.	1	6	30	27	46	4,01	0,995	0,248
33 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência incluem parcerias, projetos e ações ambientais voltados para a comunidade.	0	7	20	35	48	4,13	0,925	0,224
						4,08	0,940	0,231

Nota: DP = Desvio Padrão; CVP = Coeficiente de Variação de Pearson.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Segundo a Tabela 9, os associados, em geral, consideram que as estratégias e práticas de gestão em suas agências contribuem com os indicadores ambientais (ALLET; HUDON, 2015) e, portanto, com o desempenho ambiental (ELKINGTON, 1994) destes locais e seus entornos, principalmente quanto a créditos, empréstimos e financiamentos direcionados para ações ambientais, e parcerias, projetos e ações ambientais voltados para a comunidade, com médias 4,15 e 4,13, e 40% e 43,64% dos respondentes concordando totalmente com estes itens.

Verifica-se que a gestão humanizada (média 4,39 e DP 0,805) e o desempenho sustentável (média 4,27 e DP 0,907) foram bem satisfatórios para os associados, quanto às estratégias e práticas implementadas em seus locais de atuação e entornos. Acerca da gestão humanizada, a liderança consciente foi o pilar de destaque (média 4,50), seguido do propósito maior, cultura consciente e integração de *stakeholders* (médias 4,40, 4,39 e 4,27). No que condiz ao desempenho sustentável, a dimensão mais evidenciada pelas estratégias e práticas de gestão nas agências analisadas foi a econômica (média 4,43), seguida das dimensões social e ambiental (4,29 e 4,08). Todos os índices obtiveram coeficiente de variação para desvio padrão abaixo de 0,30, confirmando que não houve heterogeneidade significativa nas respostas. A Tabela 10, a seguir, apresenta as relações entre gestão humanizada e desempenho sustentável.

Tabela 10 – Análise descritiva das relações entre gestão humanizada e desempenho sustentável

GESTÃO HUMANIZADA E DESEMPENHO SUSTENTÁVEL	Escalas					Média	DP	CV
	1	2	3	4	5			
34 - Acredito que estratégias e práticas de gestão humanizada proporcionam melhor desempenho e sustentabilidade das empresas, seus indivíduos e ambientes de atuação.	0	5	12	32	61	4,35	0,848	0,195
35- Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência costumam ser orientadas por uma gestão humanizada.	0	4	19	29	58	4,28	0,875	0,204
36 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência contribuem para um melhor desempenho e sustentabilidade deste local.	0	4	19	33	54	4,25	0,865	0,204
37 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência contribuem para o bem-estar e um melhor desempenho das pessoas envolvidas e que atuam neste local.	0	2	17	34	57	4,33	0,799	0,185
38 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência contribuem para um melhor desempenho e sustentabilidade em um contexto maior (cooperativa, Sicredi, cooperativismo, sociedade).	0	4	13	35	58	4,34	0,823	0,190
						4,31	0,844	0,196

Nota: DP = Desvio Padrão; CVP = Coeficiente de Variação de Pearson.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

De acordo com a Tabela 10, uma parcela significativa dos associados acredita que as estratégias e práticas de gestão humanizada proporcionam melhor desempenho e sustentabilidade das empresas, seus indivíduos e ambientes; que em suas agências, as estratégias e práticas costumam ser orientadas por uma gestão humanizada, contribuindo para melhor desempenho e sustentabilidade destes locais, para o bem-estar e melhor desempenho de todos os envolvidos e para melhor desempenho e sustentabilidade em um contexto maior.

Considerando os dados apresentados e complementando estudos de Mackey e Sisodia (2018) e de Sausen, Baggio e Lopes (2021a, 2021b), são percebidas, pelos associados, relações significativas e positivas acerca das estratégias e práticas de gestão nos locais analisados, com os quatro pilares da gestão humanizada – propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente – e as três dimensões do desempenho sustentável – econômica, social e ambiental – e a satisfatória incidência destas relações nos indicadores de desempenho do cooperativismo de crédito, assim como em suas dinâmicas e agentes internos e externos.

Constata-se, ainda, que tais relações tornam-se ainda mais fortalecidas na medida em que se passa a valorizar a perspectiva dos associados nas dinâmicas internas e externas do cenário cooperativista. Afinal, há que se considerar o relevante papel do associado enquanto base e força do propósito cooperativista, devido a sua principalidade (MEINEN, 2016) e ao seu sentido de pertencimento (FERREIRA; ARBAGE, 2016), assim como pela sua atuação como elo de comunicação e de transformação nas relações das instituições cooperativas com a

sociedade (JANSEN; MAEHLER; WEGNER, 2018; SAUSEN; BAGGIO; LOPES, 2021a).

Portanto, uma vez que as cooperativas estão buscando modelos de gestão mais conscientes e humanizadores (FRÉMEAUX; MICHELSON, 2017) e que a gestão por propósito está sendo aderida por cooperativas (GUIMARÃES; CORRÊA, 2021) para reafirmar a essência (ACI, 1995) e missão cooperativista (FRANTZ, 2012) com foco no associado; este se configura como um importante segmento a compor os debates científicos acerca da gestão humanizada e de suas contribuições e impacto para a sustentabilidade das cooperativas e de suas comunidades.

#### 4.3 IMPACTO DA GESTÃO HUMANIZADA NO DESEMPENHO SUSTENTÁVEL DA COOPERATIVA ANALISADA

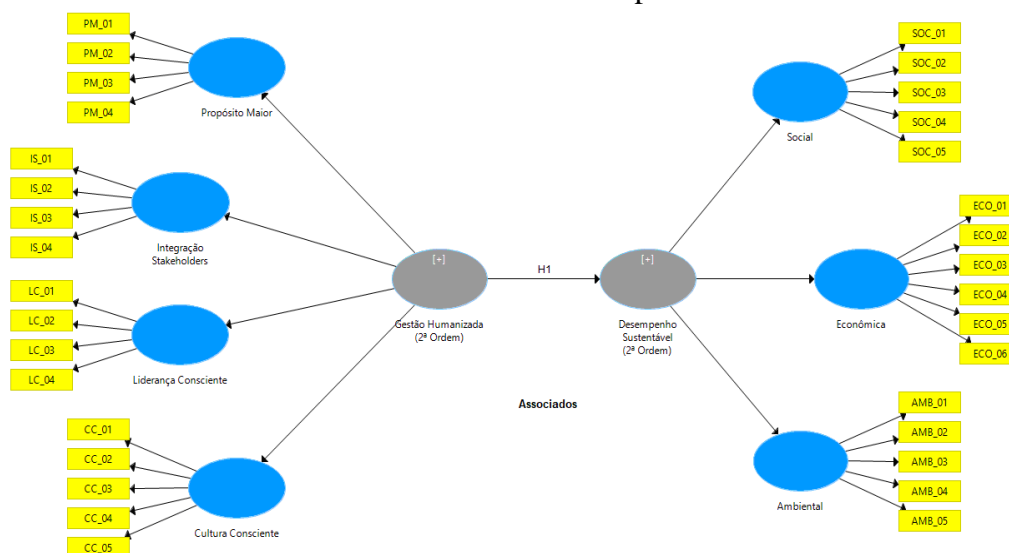
Para fins de pesquisar o impacto da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito por meio das percepções dos associados, esta etapa do estudo teve como método estatístico a modelagem de equações estruturais. Nesta análise, os construtos do estudo – Gestão Humanizada e Desempenho Sustentável – se constituem como reflexivos. As variáveis latentes manifestam-se ou refletem-se nos seus itens e o conjunto das variáveis manifestas está codificado na mesma direção conceitual, sendo positiva a relação entre essas variáveis (HAIR JR. *et al.*, 2017). Também, o modelo é de 2ª ordem. Este modelo ocorre quando uma variável é mensurada por duas ou mais dimensões de 1ª ordem (HAIR JR. *et al.*, 2017).

O modelo estabilizou após sete iterações. O estudo adotou vários critérios para avaliar o ajuste do modelo PLS-SEM, incluindo a raiz quadrada média residual padronizada (SRMR), a distância euclidiana quadrada (d-ULS), a distância geodésica (DG) e o índice de ajuste normado (NFI). Os resultados confirmam que o modelo estrutural sugerido se ajustou bem aos dados com índices aceitáveis, como  $SRMR = 0,075$ ,  $d-ULS = 17,717$ ,  $DG = 1,730$ ,  $NFI = 0,975$  (HENSELER; HUBONA; RAY, 2016). O SRMR foi inferior ao limiar de 0,08 (HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2016) e o NFI ficou acima do valor sugerido de 0,8 (HU; BENTLER, 1998), indicando que o modelo estrutural é satisfatório, estando adequado ao requisito.

Buscando avaliar a relação entre o instrumento de 2ª ordem, Gestão Humanizada, e suas quatro dimensões (propósito maior, integração *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente), com o instrumento de 2ª ordem, Desempenho Sustentável, e suas três dimensões (econômica, social e ambiental), foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais baseada em variâncias, *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* – PLS-SEM (Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais), que se concentra na maximização da variância, explicada pelas dimensões endógenas ou preditivas (HAIR Jr. *et al.*, 2017). Para tanto, é apresentado um modelo de caminhos (Figura 1). Este diagrama conecta as dimensões

a partir de uma lógica, com base na teoria da pesquisa (HAIR JR. *et al.*, 2017) e ilustra uma única hipótese de pesquisa ( $H_1$ ) – a gestão humanizada tem um impacto positivo e significativo no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito – exibindo a relação entre a variável latente exógena/independente (Gestão Humanizada) e a variável latente endógena/dependente (Desempenho Sustentável). Estas variáveis estão conectadas às suas dimensões de 1ª ordem (propósito maior, integração *stakeholders*, liderança consciente, cultura consciente, dimensão econômica, dimensão social e dimensão ambiental), também variáveis latentes (VL's). O diagrama conecta, ainda, as quatro dimensões da Gestão Humanizada e 17 variáveis observadas/medidas (VO's), com as três dimensões do Desempenho Sustentável e 16 VO's.

Figura 1 – Modelo proposto de 2ª ordem das dimensões da escala de Gestão Humanizada – GH com as dimensões da escala de Desempenho Sustentável – DS



Fonte: *Software SmartPLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).*

Sendo assim, o diagrama de caminhos a ser testado foi:  $DS = \beta_1 \cdot GH + \varepsilon_{DS}$ .

O banco de dados da pesquisa é composto por 110 associados, de cinco agências da cooperativa analisada. O algoritmo do SmartPLS® foi configurado para sete critérios de finalização. A ponderação com base no caminho foi o sistema parametrizado, proporcionando um valor de  $R^2$  mais elevado para as dimensões endógenas. O número de iterações foi definido como 300 e os pesos iniciais para os indicadores externos foram definidos como 1,0.

Em um primeiro momento, com base nas discussões teóricas das temáticas abordadas, testou-se o modelo de mensuração EA-EIE de 2ª ordem, das relações entre VL's e VO's (HAIR JR. *et al.*, 2017), incluindo correlações – grau de relação entre duas ou mais variáveis – Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) – estimativa da confiabilidade baseada nas intercorrelações das VO's – Confiabilidade Composta ( $\rho_c$ ) – verificação se as VL's são não viesadas (HAIR JR. *et al.*, 2017)

– e Variância Média Extraída (VME) – média das cargas fatoriais das VL's, elevadas ao quadrado (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014) – conforme apresentam as Tabelas 11 e 12.

Tabela 11 – Matriz de correlação com a  $\sqrt{VME}$ , Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e VME para o modelo GH→DS para as dimensões de 1ª ordem

Dimensões 1ª Ordem	Matriz de Correlação de Pearson						
	AMB	CC	ECO	IS	LC	PM	SOC
AMB	<b>0,908</b>						
CC	0,710	<b>0,836</b>					
ECO	0,707	0,752	<b>0,817</b>				
IS	0,741	0,812	0,691	<b>0,901</b>			
LC	0,683	0,810	0,797	0,800	<b>0,898</b>		
PM	0,759	0,816	0,800	0,811	0,786	<b>0,874</b>	
SOC	0,800	0,811	0,801	0,812	0,814	0,806	<b>0,883</b>
<b>Consistência Interna</b>							
$\alpha$	0,947	0,892	0,900	0,922	0,920	0,897	0,929
$\rho_c$	0,939	0,921	0,923	0,945	0,943	0,928	0,946
<b>Validade Convergente</b>							
VME	0,825	0,699	0,667	0,811	0,806	0,763	0,780

Nota: A diagonal principal vem a ser a raiz quadrada da VME.

Fonte: *Software SmartPLS® v. 3.3.3* (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Tabela 12 – Matriz de correlação com a  $\sqrt{VME}$ , Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e VME para o modelo GH→DS para as dimensões de 2ª ordem

Dimensões 2ª Ordem	Correlação de Pearson	
	GH	DS
GH	<b>0,814</b>	
DS	0,700	<b>0,795</b>
<b>Consistência Interna</b>		
$\alpha$	0,948	0,941
$\rho_c$	0,941	0,945
<b>Validade Convergente</b>		
VME	<b>0,663</b>	<b>0,635</b>

Nota: A diagonal principal vem a ser a raiz quadrada da VME.

Fonte: *Software SmartPLS® v. 3.3.3* (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Nas Tabelas 11 e 12, que evidenciam, respectivamente, pressuposições das dimensões de 1ª e 2ª ordem, observa-se que todas as correlações são significativas ( $p < 0,05$ ), apresentando medidas de consistência interna satisfatórias, pois Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta apresentam valores  $> 0,70$  para todas as dimensões, conforme recomendam Hair Jr. *et al.* (2017). Contata-se, ainda, uma possível convergência do modelo, pois todas as dimensões apresentam VME's  $> 0,50$ . Indicadores que não atendem tais critérios, para melhorar os valores de análise, devem ser removidos das dimensões (HAIR JR. *et al.*, 2017), o que não é o caso desse modelo, sendo que nenhum indicador foi removido do conjunto de dados da pesquisa.

O teste do modelo considera, ainda, a validade discriminante, incluindo Cargas Fatoriais Cruzadas (CFC) – correlação de construtos e VL's de 1ª ordem (RINGLE; SILVA; BIDO,

2014) – Critério Fornell-Larcker – comparação das raízes quadradas das VME's e correlações de Pearson (FORNEL; LARCKER, 1981) – e Critério *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) – estima da correlação entre VL's (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). A Tabela 13 apresenta a segunda pressuposição da validade convergente do modelo, que vem a ser a comparação das cargas fatoriais cruzadas das dimensões originais com as demais dimensões.

Tabela 13 – Valores das cargas fatoriais cruzadas das variáveis observadas das dimensões de 2ª ordem para o modelo GH→DS

Variáveis Observadas	Dimensões de 2ª Ordem	
	Gestão Humanizada	Desempenho Sustentável
PM_01	<b>0,880</b>	0,750
PM_02	<b>0,889</b>	0,825
PM_03	<b>0,876</b>	0,737
PM_04	<b>0,850</b>	0,744
IS_01	<b>0,883</b>	0,704
IS_02	<b>0,912</b>	0,678
IS_03	<b>0,906</b>	0,732
IS_04	<b>0,902</b>	0,823
LC_01	<b>0,905</b>	0,747
LC_02	<b>0,904</b>	0,720
LC_03	<b>0,898</b>	0,684
LC_04	<b>0,884</b>	0,820
CC_01	<b>0,835</b>	0,654
CC_02	<b>0,865</b>	0,655
CC_03	<b>0,817</b>	0,600
CC_04	<b>0,855</b>	0,743
CC_05	<b>0,808</b>	0,814
ECO_01	0,752	<b>0,819</b>
ECO_02	0,656	<b>0,807</b>
ECO_03	0,686	<b>0,845</b>
ECO_04	0,625	<b>0,806</b>
ECO_05	0,633	<b>0,834</b>
ECO_06	0,633	<b>0,789</b>
SOC_01	0,715	<b>0,808</b>
SOC_02	0,814	<b>0,910</b>
SOC_03	0,852	<b>0,904</b>
SOC_04	0,781	<b>0,896</b>
SOC_05	0,770	<b>0,893</b>
AMB_01	0,673	<b>0,887</b>
AMB_02	0,726	<b>0,930</b>
AMB_03	0,734	<b>0,907</b>
AMB_04	0,661	<b>0,912</b>
AMB_05	0,729	<b>0,906</b>

Fonte: *Software SmartPLS®* v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

O Critério das Cargas Fatoriais Cruzadas – CFC foi contemplado, isto é, todos os valores possuem a carga fatorial maior que seu par de valor (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Quanto ao Critério de Fornell-Larcker, conforme matrizes de Correlação de Pearson das Tabelas 11 e 12, nenhuma correlação foi superior às  $\sqrt{VME}$  (FORNELL; LARCKER, 1981), confirmando essa pressuposição. Já o critério HTMT, considerado mais eficiente, visto que critérios de CFC e de Fornell-Larcker podem não ser consistentes para identificação de validade discriminante (HAIR JR. *et al.*, 2017) consta representado nos dados da Tabela 14.

Tabela 14 – Análise da validade discriminante pelo critério LS(HTMT)<sub>97,5%</sub> para o modelo GH→DS

Dimensões	AMB	CC	ECO	IS	LC	PM	SOC
CC	0,865						
ECO	0,854	0,929					
IS	0,884	0,989	0,875				
LC	0,827	0,973	0,954	0,917			
PM	0,895	0,991	0,950	0,977	0,935		
SOC	0,930	0,969	0,951	0,948	0,940	0,981	

Fonte: *Software SmartPLS® v. 3.3.3* (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Deste modo, para atestar a validade discriminante, Netemeyer, Bearden e Sharma (2003) sugerem que os valores devem ser <0,9 e pelo método de *Bootstrapping* – transformação dos dados em 5.000 subamostras – o limite superior do intervalo de confiança (97,5%) seja inferior a 1,0. Ou seja, os valores das dimensões do modelo não se correlacionam com outras dimensões das quais se supõe que o modelo deva divergir, conforme atendido no modelo.

A segunda etapa das equações estruturais inclui a avaliação do modelo estrutural, abordagem sistemática que considera as relações entre os construtos (HAIR JR. *et al.*, 2017) e podem ser medidas por: análise de colinearidade/*Variance Inflation Factor* – *VIF*, tamanho do efeito ( $f^2$ ), coeficiente de explicação ( $R^2$ ), coeficiente estrutural ( $\beta$ ) e relevância preditiva ( $Q^2$ ).

De acordo com o *VIF*, a existência de fortes correlações entre as VL's indica problemas de colinearidade, sendo que  $VIF > 5$  indica que há um potencial problema de colinearidade no modelo (HAIR JR. *et al.*, 2017). No entanto, o *VIF* para dimensões de 2ª ordem do modelo estrutural GH→DS foi de 1,0, indicando que a colinearidade não atinge níveis críticos.

O  $f^2$  considera a utilidade de cada VL endógena para ajuste do modelo, podendo ter efeito pequeno ( $0,02 \leq 0,075$ ), médio ( $0,075 < f^2 \leq 0,225$ ) ou grande ( $f^2 > 0,225$ ) (HAIR JR. *et al.*, 2014; LOPES *et al.*, 2020). O  $R^2$  indica o poder explicativo do modelo, relacionado às VL's endógenas, podendo ser fraco ( $0,02 \leq R^2 \leq 0,075$ ), moderado ( $0,075 < R^2 \leq 0,19$ ) ou forte ( $R^2 > 0,19$ ) (COHEN, 1988; LOPES *et al.*, 2020). O  $\beta$  é a significância do valor do coeficiente

estrutural, pelo teste t de Student, utilizado para comparar médias de uma amostra inteira em relação à hipótese ( $t_c > 1,96$  e  $p < 0,05$ ) (HAIR JR. *et al.*, 2017). E a relevância preditiva ( $Q^2$ ) avalia o grau de acurácia do modelo final ( $Q^2 > 0$ ), podendo ser fraca ( $0,01 \leq Q^2 \leq 0,075$ ), moderada ( $0,075 < Q^2 \leq 0,25$ ) ou forte  $Q^2 > 0,25$  (HAIR JR. *et al.*, 2017; LOPES *et al.*, 2020).

A Tabela 15 apresenta os valores de  $f^2$ ,  $\beta$  e  $R^2$ , acompanhados das significâncias das 5.000 subamostras, pelo método *bootstrapping*, e o valor de  $Q^2$ , pelo método *blindfolding*.

Tabela 15 – Resultados do modelo estrutural GH→DS (n = 110)

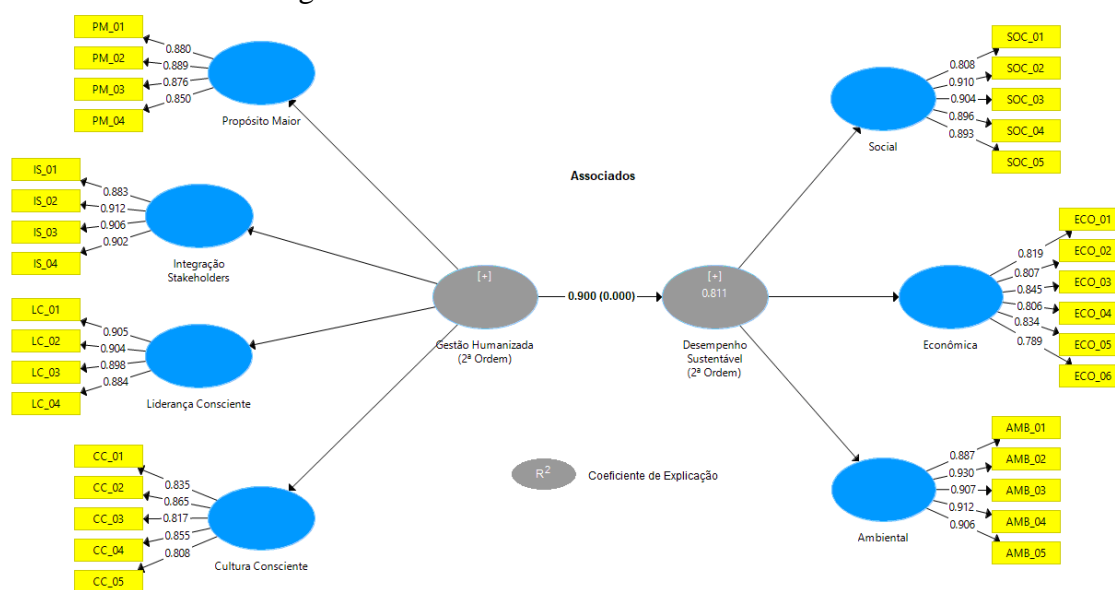
Relação Estrutural	$f^2$	$\beta$	Desvio Padrão	Teste t (p-valor)	$R^2$	$Q^2$
GH→DS	0,428 (0,000)	0,900	0,023	39,612 (0,000)	0,811 (0,000)	0,500

Fonte: Software SmartPLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Segundo a Tabela 15, a relação estrutural apresenta grande efeito para  $f^2$  ( $f^2 > 0,225$ ) e forte efeito para  $R^2$  ( $R^2 > 0,19$ ), tendo  $R^2$  explicado 81,1% do instrumento DS, sendo que o valor do  $\beta$  é altamente significativo ( $t_c > 1,96$   $p < 0,05$ ) e, pelo valor de  $Q^2$ , o modelo apresenta relevância preditiva de grau forte ( $Q^2 > 0,25$ ). Deste modo, assim como o modelo de mensuração, o modelo estrutural cumpre com todos os requisitos para sua validação.

Portanto, o diagrama de caminhos final para as equações estruturais ficou definido:  $DS = 0,900.GH + \varepsilon_{DS}$ . Assim sendo, a Figura 2 apresenta o modelo de caminhos final para a escala de Gestão Humanizada e a escala de Desempenho Sustentável, ambas de 2ª ordem.

Figura 2 – Modelo de caminhos final GH→DS



Fonte: Software SmartPLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).



Por conseguinte, mediante as percepções dos associados respondentes da cooperativa analisada, para fins de atender o objetivo principal desta etapa da pesquisa e por meio das métricas e resultados das equações estruturais, evidencia-se que o modelo gerado e apresentado confirma a hipótese proposta neste estudo, de que a gestão humanizada impacta positivamente, bem como de modo significativo, no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito.

O modelo apresentado é, portanto, um complemento aos estudos de Mackey e Sisodia (2018) – que, mediante os pilares do Capitalismo Consciente, projetaram a gestão humanizada sob uma ótica sistêmica, integral e sustentável – e de Sausen, Baggio e Lopes (2021a, 2021b) – que evidenciaram as contribuições e o impacto da gestão humanizada quanto ao desempenho sustentável, sob a perspectiva dos gestores e colaboradores da cooperativa analisada. Além disso, o modelo complementa as análises descritivas deste estudo, que possibilitaram evidenciar percepções positivas sobre as estratégias e ações nos locais analisados e seus entornos, e suas relações com a gestão humanizada e o desempenho sustentável no cooperativismo de crédito.

Assim sendo, ao passo que a gestão humanizada contribui e impacta positivamente e de modo significativo no desempenho econômico, social e ambiental dos locais analisados e de todo o seu entorno, investir neste modelo promissor de gestão é fundamental para construir caminhos mais conscientes e humanos, que valorizem na íntegra a essência cooperativista, deixando um legado de bem comum e de um sentido maior para além deste cenário também.

Trata-se de institucionalizar a essência cooperativista nas relações entre indivíduo, mercado e sociedade, buscando promover a sustentabilidade em todas as suas dimensões – econômica, social e ambiental – com base na integralidade da essência humana e no atendimento de suas demandas físicas, emocionais e espirituais, proporcionando da forma mais verdadeira, transparente e acolhedora possível, o bem e o desenvolvimento da humanidade.

No contexto do cooperativismo, significa considerar que seus indivíduos – gestores, colaboradores e associados – reconhecem, mais do que nunca, o seu sentido de pertencimento para com a essência cooperativista, ressignificando-se, conscientizando-se, humanizando-se e entrelaçando-se em favor de um propósito comum e genuíno, com vistas a gerar transformações positivas e sustentáveis, fortalecendo integralmente a si, ao outro e ao mundo em que vivem.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base na emergência de estudos sobre gestão humanizada, na sua relevância para a sustentabilidade das organizações e territórios, na importância do cooperativismo e do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento territorial, nas vantagens da mensuração,

avaliação e otimização de desempenho no cooperativismo, e no papel do associado como base e força do propósito cooperativista; o estudo cumpriu o objetivo de pesquisar o impacto da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, pela perspectiva dos associados de cinco agências pertencentes à cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG.

Por meio da estatística descritiva, identificou-se que as estratégias e práticas das agências analisadas são contempladas pelos quatro pilares da gestão humanizada – propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente (MACKEY; SISODIA, 2018) – e que a atuação da gestão humanizada nessas estratégias e práticas evidencia aspectos positivos nas três dimensões do desempenho sustentável (ELKINGTON, 1994). Tais dimensões voltadas aos indicadores econômicos (BRESSAN *et al.*, 2010), sociais (OLIVEIRA JÚNIOR, 1996) e ambientais (ALLET; HUDON, 2015) do cooperativismo de crédito. Sendo assim, a humanização no cenário cooperativista contribui positivamente para a inovação, transformação e evolução das dinâmicas de gestão e das práticas dos locais analisados, ensejando sua capacidade mais ampla de contribuição econômica, social e ambiental.

Além do mais, o modelo de equações estruturais testado e apresentado confirma a hipótese proposta neste estudo, de que a gestão humanizada tem impacto positivo e significativo no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito. Deste modo, a gestão humanizada, em seu caráter integral e sistêmico, possibilita importantes contribuições e benefícios para o desempenho sustentável dos locais analisados e de seus agentes internos e externos, agregando ao cooperativismo de crédito, ao cooperativismo e à sociedade. Além disso, a gestão humanizada, ao mesmo tempo em que é positivamente evidenciada na cooperativa e em seu entorno, contribuindo para o seu desempenho, também está alinhada com as perspectivas dos associados, segmento fundamental enquanto base, força e para o alcance da sustentabilidade do propósito cooperativista (FRANTZ, 2012; SAUSEN; BAGGIO; LOPES, 2021a).

Neste cenário, a educação cooperativa pela gestão humanizada deve buscar contribuir para a formação do quadro associativo que, de forma autogestionada, se forme, individualmente e como grupo solidário. Aí está seu grande desafio: colocando-se uma perspectiva de educação continuada e inovadora, cabe à gestão humanizada cooperativista o resgate e reafirmação permanente do espírito dos fundadores ao longo da evolução e consolidação das cooperativas, trabalhando e aprofundando aspectos condizentes à identidade cooperativa (FRANTZ, 2012).

Este estudo contribui conceitualmente ao abordar um modelo emergente, sistêmico e sustentável de gestão, aliado às três dimensões do desempenho sustentável, agregando conhecimento científico a estudos existentes sobre essas vertentes. Quanto às contribuições gerenciais, o estudo aponta para a importância de práticas de gestão humanizada alicerçadas na

conscientização do associado quanto a este modelo de gestão e no que se refere ao seu real sentido de pertencimento em relação à cooperativa, aprofundando sua participação e envolvimento. O estudo possibilita, ainda, o direcionamento de práticas que aproximem cada vez mais os associados das comunidades, enquanto agentes da essência cooperativista e de transformação, contribuindo para tornar as comunidades mais humanas e sustentáveis. Ainda, em caráter sistêmico, soma-se a importância de práticas alicerçadas na intercooperação em rede.

Tais práticas se fortalecem ao passo que a institucionalização da gestão por propósito nas agências analisadas, se materializa na institucionalização da própria gestão humanizada, iniciada pelos gestores, apropriada pelos colaboradores, contribuindo, conseqüentemente, para a qualidade de vida do associado e, em escala maior, para o desempenho econômico, social e ambiental da cooperativa em si e de toda a comunidade. Sugere-se, a partir desta perspectiva, uma efetiva articulação entre agentes internos e externos do cooperativismo, e agentes dos poderes público e privado, permitindo que a gestão humanizada alcance escalas territoriais mais amplas, possibilitando, inclusive, a implementação de políticas estatais voltadas a um olhar mais amplo e consciente para a sustentabilidade e a humanização nas instituições e territórios.

Destacam-se, portanto, as contribuições teóricas e práticas deste estudo no que condiz a abordagens acerca de gestão humanizada, desempenho, sustentabilidade, cooperativismo e cooperativismo de crédito e à forma com que tais abordagens impactam nos atores, nos processos e nas dinâmicas de desenvolvimento organizacional e territorial, frente a este novo paradigma. Ressalta-se, também, a relevância do estudo para acadêmicos e teóricos das áreas da gestão, do desenvolvimento e do cooperativismo, e para gestores, colaboradores, associados e demais segmentos atuantes nas dinâmicas e no desenvolvimento do cenário cooperativista.

Por fim, este é o primeiro estudo de cunho acadêmico-científico que, à luz das percepções dos associados, comprova quantitativamente a relação estabelecida entre a gestão humanizada e o desempenho sustentável, mediante suas respectivas variáveis, considerando, de modo inédito, indicadores de desempenho específicos quanto ao cooperativismo de crédito.

Considera-se como limitação do estudo a restrição de validação de hipóteses das relações dos quatro pilares da gestão humanizada com as três dimensões do desempenho sustentável, devido ao número restrito da amostra coletada, por conta das demandas paralelas dos associados no ápice da pandemia da Covid-19, época da realização da coleta dos dados.

E apesar deste estudo ter alcançado o seu objetivo, devido ao cronograma estipulado para aplicação e finalização desta pesquisa, as informações coletadas foram direcionadas apenas aos *lócus* de investigação anteriormente referenciados, não sendo consideradas abordagens mais amplas que possibilitassem resultados voltados para um contexto maior de análise.

Para fins de agregar à pesquisa, sugere-se a realização de estudos desta temática nas demais agências da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG; estudos de caso e multicaso em outras cooperativas Sicredi, em outras cooperativas de crédito e de diferentes ramos; estudos comparativos com outros tipos de instituição financeira e em diferentes escalas territoriais.

Ainda, para o alcance de perspectivas mais amplas, indica-se estudos comparativos com diferentes segmentos envolvidos nas dinâmicas internas e externas cooperativistas. Recomenda-se, também, estudos com outros importantes segmentos atuantes no cenário cooperativista, tais como parceiros, membros do poder público e privado, bem como demais sujeitos integrantes das comunidades atendidas por instituições de crédito cooperativas.

## REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, L. C. S.; SAMPAIO, C. A. C.; ZABALA, L. U. Análise socioambiental: zona de educação para ecodesenvolvimento e experiência cooperativa de Mondragón. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 887-914, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0102-6992-201833030010>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/NRsSrRQ6t9JxqTZTqBKKSCj/?lang=pt>. Acesso em: 26 nov. 2021.

ALLET, M.; HUDON, M. Green microfinance: characteristics of microfinance institutions involved in environmental management. **Journal of Business Ethics**, v. 126, n. 3, p. 395-414, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1942-5>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-1942-5>. Acesso em: 26 nov. 2021.

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

BRADSHAW, A.; ZWICK, D. The field of business sustainability and the death drive: a radical intervention. **Journal of Business Ethics**, v. 136, n. 2, p. 267-279, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2443-x>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2443-x>. Acesso em: 25 jan. 2022.

BRESSAN, V. G. F. *et al.* Uma proposta de indicadores contábeis aplicados às cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Contabilidade e Controladoria – RC&C**, Curitiba, v. 2, n. 4, p. 58-80, 2010. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/19625/13784>. Acesso em: 21 nov. 2021.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2. ed. New York: Psychology Press, 1988.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165746>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165746>. Acesso em: 10 set. 2021.

FERREIRA, G. M. V.; ARBAGE, A. P. **Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativas**. 1. ed. Porto Alegre: Sescop/RS, 2016.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**. v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981. DOI: <https://doi.org/10.2307/3151312>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3151312?origin=crossref>. Acesso em: 26 nov. 2021.

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

FRÉMEAUX, S.; MICHELSON, G. The common good of the firm and humanistic management: conscious capitalism and economy of communion. **Journal of Business Ethics**, v. 145, n. 4, p. 701-709, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3118-6>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-016-3118-6>. Acesso em: 26 dez. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GOLLO, V.; SILVA, T. P. Eficiência no desempenho econômico-financeiro de cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações – RCO**, Ribeirão Preto, v. 9, n. 25, p. 43-55, 2015. DOI: <https://doi.org/10.11606/rco.v9i25.88099>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/88099>. Acesso em: 26 dez. 2021.

GUIMARÃES, A. S.; CORRÊA, V. E. D. (2021). As práticas de gestão por propósito sob a percepção da gerência em uma agência de cooperativa de crédito localizada em Santo Antônio da Patrulha – RS. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAEE**, Taquara, n. 14, p. 1-19, 2021. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/2284>. Acesso em: 25 jan. 2022.

HABERKAMP, A. M. *et al.* Ações sociais e ambientais em uma cooperativa de crédito. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT**, Pelotas, v. 9, n. 5, p. 945-960, 2016. DOI: <https://doi.org/10.15210/REAT.V9I5.7467>. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/7467>. Acesso em: 26 nov. 2021.

HAIR JR., J. F. *et al.* **A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage Publications, 2017.

HENSELER, J.; HUBONA, G.; RAY, P. A. Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. **Industrial Management & Data Systems**, v. 116, n. 1, p. 2-22, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IMDS-09-2015-0382/full/html>. Acesso em: 26 nov. 2021.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. Testing measurement invariance of composites using partial least squares. **Internacional Marketing Review**, v. 33, n. 3, p. 405-431, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IMR-09-2014-0304/full/html>. Acesso em: 26 nov. 2021.

HINTON, J.; MACLURCAN, D. A not-for-profit world beyond capitalism and economic growth? **Ephemera**, v. 17, n. 1, p. 147-166, 2017. Disponível em: <http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/pdfs/contribution/17-1hintonmaclurcan.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2022.

HOLZ, A. A influência do atendimento para satisfação e fidelização de associados em cooperativa de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**, Santa Maria, v. 4, n. 7, p. 1-20, 2017. DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043223873>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/23873>. Acesso em: 25 jan. 2022.

HU, L.; BENTLER, P. M. Fit indices in covariance structure modeling: sensitivity to underparameterized model misspecification. **Psychological Methods**, v. 3, n. 4, p. 424-453, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>. Disponível em: <https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F1082-989X.3.4.424>. Acesso em: 26 nov. 2021.

**HUMANIZADAS**. 2020/21. Disponível em: <http://www.humanizadas.com/#1>. Acesso em: 01 set. 2021.

IWAI, T. *et al.* Climate strenght: its role as a moderator in the relationship between climate and turnover. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Maringá, v. 23, n. 1, p. 92-110, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170210>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/sc74M5VDbhSGJJsYK7xShcR/?lang=pt>. Acesso em: 25 jan. 2022.

JANSEN, A. C.; MAEHLER, A. E.; WEGNER, D. Cooperative governance and the legitimacy dilemma: a case study in a credit cooperative. **Revista Ibero Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 61-80, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5585/ijsm.v17i3.2602>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/10863>. Acesso em: 25 jan. 2022.

LOPES, L. F. D. **Métodos quantitativos aplicados ao comportamento organizacional**. Santa Maria: Voix, 2018.

LOPES, L. F. D. *et al.* Analysis of well-being and anxiety among university students. **Internacional Journal of Environmental Research and Public Health**. v. 17, n. 3.874, p. 1-23, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17113874>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/11/3874>. Acesso em: 26 nov. 2021.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Conscious Capitalism: liberating the heroic spirit of business** Boston: Harvard Business Review Press, 2018.

MARCHESAN, J.; BONETI, L. W.; TOMPOROSKI, A. A. Cooperativismo como princípio humano. **Profanações**, v. 6, Edição Especial, p. 212–226, 2019. DOI: <https://doi.org/10.24302/prof.v6iEd. esp.2>. Disponível em: <http://www.periodicos.unc.br/index.php/prof/article/view/2371>. Acesso em: 25 jan. 2022.

MEINEN, E. **Cooperativismo financeiro: virtudes e oportunidades – ensaios sobre a perenidade do empreendimento cooperativo**. Brasília: Confedbras, 2016.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2021.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: issues and applications**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **O que é cooperativismo**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em: 01 dez. 2021.

OFTEDAL, E. M. *et al.* Perspectives of sustainability. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Maringá, v. 25, n. 3, p. 1-8, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200413.en>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/scZgzRxRqVkd9dyBYXvcr6J/?lang=en>. Acesso em: 25 jan. 2022.

OLIVEIRA, P. H. M.; BRESSAN, V. G. F.; BRESSAN, A. A. Existe diferença no desempenho financeiro das cooperativas centrais de crédito no Brasil? **Revista Evidência Contábil & Finanças – RECFin**, João Pessoa, v. 2, n. 2, p. 40-54, 2014. DOI: <https://doi.org/10.18405/RECFIN20140203>. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin/article/view/18131/11313>. Acesso em: 26 nov. 2021.

OLIVEIRA JÚNIOR, C. C. **A avaliação da eficiência empresarial das cooperativas**. 3. ed. Curitiba: Ocepar, 1996.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Os 7 princípios universais que regem o cooperativismo**. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>. Acesso em: 08 set 2021.

PORTO, S. B.; FERREIRA, M. V. Cooperativismo e desenvolvimento socioeconômico: uma análise da cooperativa de crédito rural de economia solidária – Solicred. **Cadernos Gestão Social – CGS**, Salvador, v. 5, n. 2, p. 323-337, 2014. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Cooperativismo-e-desenvolvimento-socioecon%3B4mico%3A-da-Porto-Ferreira/22034e0b4355c17c7b4bbb0692fd9809ae578184>. Acesso em: 21 nov. 2021.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Structural Equation Modeling with the SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing – REMark**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12032>. Acesso em: 26 nov. 2021.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J.-M. **SmartPLS 3**. GmbH: SmartPLS, 2015.

SARTOR, C. R.; KNUPPEL, M. A. C. As relações entre o econômico e o social no cooperativismo: algumas reflexões. **Publica Cresol**, Francisco Beltrão, p. 1-11. 2016. Disponível em: <https://publicacresol.cresolstituto.org.br/upload/pesquisa/235.pdf>. Acesso em: 15 set. 2021.

SAUSEN, J. F. C. L.; BAGGIO, D. K.; LOPES, L. F. D. Gestão humanizada como estratégia de desempenho sustentável para o cooperativismo de crédito. **Working Paper**. 2021a.

SAUSEN, J. F. C. L.; BAGGIO, D. K.; LOPES, L. F. D. Impacto da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito sob a perspectiva dos colaboradores. **Working Paper**. 2021b.

SAUSEN, J. F. C. L. *et al.* Gestão humanizada aplicada aos princípios e práticas cooperativistas: estudo de caso em uma agência Sicredi. **Desenvolvimento Regional em Debate – DRd**, Canoinhas, v. 9, p. 563-582, 2019. DOI: <https://doi.org/10.24302/drd.v9i0.2242>. Disponível em: <http://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/2242>. Acesso em: 10 set. 2021.

SBISSA, A. P.; RIBEIRO, N.; SBISSA, A. S. A relação entre a satisfação no trabalho com asaúde do trabalhador: um estudo em uma cooperativa de crédito. **Arquivos Catarinenses de Medicina – ACM**, Florianópolis, v. 46, n. 3, p. 147-159, 2017. Disponível em: <http://www.acm.org.br/acm/seer/index.php/arquivos/article/view/315>. Acesso em: 21 nov. 2021.

SICREDI DAS CULTURAS RS/MG. **Relatório anual Sicredi das Culturas RS/MG 2021**. 2022. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/coop/culturasrsmg/documentos/>. Acesso em: 30 abr. 2022.

WEBERING, S. I. Cooperative cooperation: being, doing, and becoming. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 24, n. 6, p. 567-581, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190332>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/pkxKPqLjmVBdnKqKxwsBB4n/?lang=pt>. Acesso em: 25 jan. 2022.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2015.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE

O campo científico da gestão humanizada constituiu a temática central desta tese. Por meio do movimento Capitalismo Consciente – que reconfigurou as dinâmicas de gestão organizacional, colocando o florescimento do ser humano no centro dos negócios corporativos – a gestão humanizada, com seus princípios de propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente (MACKEY; SISODIA, 2018), cada vez mais se constitui como diferencial valorativo e de sustentabilidade, organizacional e territorial, trazendo à tona a relevância de um maior conhecimento e aprofundamento deste tema para a arena dos debates científicos em se tratando de estudos de gestão, desenvolvimento e estratégia.

Por sua vez, o desempenho sustentável foi o segundo construto abordado nesta tese. Afinal, ainda, no contexto deste novo paradigma, frente às demandas de caráter humano apresentadas nas diversas esferas da sociedade, e de modelos sistêmicos de gestão com vistas a atender tais demandas, as organizações estão cada vez mais buscando posicionar-se como agentes de mudança, priorizando por soluções e, portanto, por estratégias e práticas que atuem em um contexto maior, visando não apenas o lucro econômico, considerando também fundamentais as dimensões social e ambiental do desenvolvimento sustentável (ELKINGTON, 1994) nas relações de equilíbrio entre os indivíduos, as empresas, o mercado e a sociedade.

E na inter-relação dos construtos – gestão humanizada e desempenho sustentável – o cooperativismo arquitetou-se como objeto de estudo relevante, cabendo ressaltar suas contribuições socioeconômicas para o desenvolvimento territorial (SARTOR; KNUPPEL, 2016), a necessidade de repensar sua gestão com base em teorias sistêmicas de reforço à identidade cooperativa (WEBERLING, 2020), as proximidades dos princípios cooperativistas (ACI, 1995) com os pilares da gestão humanizada (MACKEY; SISODIA, 2018) e a busca por modelos de gestão mais conscientes e humanizadores como estratégia de desempenho sustentável no cooperativismo e em contexto maior (SAUSEN; BAGGIO; LOPES, 2021).

Considerando, contudo, que o verdadeiro caminho da investigação científica pragmática contempla não apenas proximidades e similaridades, como também se fortalece por meio de contradições, desafios e problematizações, o cooperativismo de crédito emerge na projeção empírica deste trabalho de investigação científica. Pois, por um lado, destaca-se a representatividade territorial das cooperativas de crédito e os benefícios inerentes a este ramo, como o aproveitamento das economias locais, democratização do crédito e desconcentração de renda, favorecendo o efeito multiplicador dos investimentos em níveis local e regional (SARTOR; KNUPPEL, 2016). E, de outro lado, são acatadas as contribuições da gestão

humanizada no sentido de minimizar conflitos do cenário cooperativista, em especial, do cooperativismo de crédito, por tratar de instituições financeiras, em que a exigência em produtividade para o alcance de metas é significativa e constante (SAUSEN *et al.*, 2019).

Ainda, como diferencial que permeia a inter-relação da gestão humanizada e da sustentabilidade, a tese trouxe a análise de indicadores de desempenho voltados para a realidade do cooperativismo de crédito. Afinal, como organizações peculiares, mas promissoras, as instituições cooperativas – e, neste âmbito, as cooperativas de crédito – demandam constantemente de estratégias de mensuração, avaliação e otimização de seus indicadores econômicos (BRESSAN *et al.*, 2010), sociais (OLIVEIRA JÚNIOR, 1996) e ambientais (ALLET; HUDON, 2015) de desempenho. Indicadores estes preferencialmente conectados à uma gestão humanizada, sistêmica, consciente e valorativa (MACKEY; SISODIA, 2018), com vistas a beneficiar as cooperativas, seus colaboradores, seus associados e a sociedade.

Logo, buscando preencher as lacunas científicas do campo da gestão humanizada, foi neste âmbito de caráter integral, sistêmico, valorativo e de sustentabilidade que esta temática, de fato, se configurou. Buscando, ainda, agregar aos estudos dos precursores Mackey e Sisodia (2018), que consideram a abordagem integral e sistêmica deste tema e sua contribuição para o desempenho e sustentabilidade das organizações em contexto mais amplo; este estudo buscou otimizar estas inter-relações, lançando ao debate científico a atuação da gestão humanizada no fortalecimento e equilíbrio de cada uma das dimensões do desempenho sustentável – econômica, social e ambiental – com o diferencial de considerar, em suas análises empíricas, a realidade concreta de um perfil organizacional, neste caso, do cooperativismo de crédito.

Portanto, com base na importância de todos os aspectos aqui apresentados e nas lacunas conceituais e empíricas identificadas no percurso da realização deste trabalho científico; esta tese – composta de quatro estudos complementares, no formato de artigos científicos – teve como objetivo geral compreender como a gestão humanizada contribui para o desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, sendo que cada um dos objetivos específicos para o alcance do objetivo geral da tese, foi abordado em cada um destes estudos.

Partindo do estudo de Costa, Ramos e Pedron (2019) e de sua proposição de estrutura alternativa para tese de doutorado a partir de estudos múltiplos, os quatro estudos científicos desenvolvidos para esta tese são apresentados em uma Matriz Contributiva de Amarração – MCA (Tabela 1), contendo síntese dos resultados, contribuições para o avanço do conhecimento, limitações, propostas de estudos futuros, além da conclusão geral da tese.

Tabela 1 – Matriz Contributiva de Amarração – MCA

<b>QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA</b>			
Como a gestão humanizada contribui para o desempenho sustentável do cooperativismo de crédito?			
<b>OBJETIVO GERAL</b>			
Compreender como a gestão humanizada contribui para o desempenho sustentável do cooperativismo de crédito.			
<b>CONCLUSÕES</b>			
<b>Síntese dos Resultados</b>	<b>Contribuições para o Avanço do Conhecimento</b>	<b>Limitações</b>	<b>Proposta de Futuros Estudos</b>
<p><b>Estudo 1</b></p> <p>Foram evidenciadas quatro abordagens teóricas sobre gestão humanizada – cultura ética organizacional, capital social, comportamento moral e antropomorfismo – confirmando a inter-relação da gestão humanizada com as quatro abordagens elucidadas e a relevância da gestão humanizada nos estudos organizacionais e territoriais, com destaque para tais abordagens.</p>	<p>Esse estudo se constitui na primeira análise bibliométrica sobre gestão humanizada e contribui para ampliar o entendimento dos marcos científicos que permeiam a gestão humanizada, possibilitando desenvolver futuros estudos nesse campo, com base nas lacunas conceituais e empíricas identificadas.</p>	<p>Número limitado de estudos científicos e empíricos no campo da gestão humanizada, tornando inviável a aplicação do método bibliométrico de pareamento, que busca identificar diretamente as frentes de pesquisa sobre esta temática.</p>	<p>Pesquisas sobre o caráter integral e sistêmico da gestão humanizada, seus efeitos no desempenho sustentável organizacional (econômico, social e ambiental) e influências e impactos desta inter-relação (gestão humanizada e desempenho) nas organizações e seus contextos internos e externos. Pesquisas utilizando o método bibliométrico de pareamento, para identificar especificamente as frentes de pesquisa.</p>
<p><b>Estudo 2</b></p> <p>Identificou-se, pela percepção dos gestores, que as estratégias e práticas implementadas nas unidades analisadas contemplam os quatro pilares da gestão humanizada – propósito maior, integração de <i>stakeholders</i>, liderança consciente e cultura consciente – e que esta inter-relação evidencia aspectos positivos nas dimensões econômica, social e ambiental – contribuindo para o desempenho sustentável das unidades analisadas e seus agentes internos e externos.</p>	<p>Este estudo contribui para ampliar o conhecimento sobre o campo da gestão humanizada, sendo o primeiro estudo científico a evidenciar a atuação integral e sistêmica da gestão humanizada face ao desempenho e às três dimensões da sustentabilidade, voltado para uma realidade específica organizacional, neste caso, o cooperativismo de crédito.</p>	<p>Dados coletados ficaram restritos aos seis <i>locus</i> de investigação do estudo.</p> <p>A coleta de dados realizada de forma <i>online</i> no auge da pandemia da Covid-19, comprometeu uma análise mais próxima e aprofundada da pesquisadora com os respondentes.</p>	<p>Para ampliar os achados científicos, sugere-se estudos sobre gestão humanizada e desempenho sustentável nas demais agências da cooperativa analisada; estudos de caso e multicaso em outras cooperativas Sicredi, outras cooperativas de crédito, outros ramos do cooperativismo; estudos comparativos com outros tipos de instituição financeira e estudos em outras escalas territoriais. Para agregar perspectivas teóricas e metodológicas, recomenda-se pesquisas com outros importantes segmentos envolvidos no cooperativismo e pesquisas de abordagem quantitativa.</p>

<p><b>Estudo 3</b></p> <p>Por meio da estatística descritiva, foram evidenciadas percepções positivas, por parte dos colaboradores, acerca das relações das estratégias e práticas de gestão nos locais analisados com os pilares da gestão humanizada e as dimensões do desempenho sustentável, repercutindo satisfatoriamente nos indicadores econômicos, sociais e ambientais das unidades analisadas e de seus agentes internos e externos. O modelo de equações estruturais testado e apresentado confirma a hipótese deste estudo, de que a gestão humanizada tem um impacto positivo e significativo no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito.</p>	<p>Primeiro estudo científico com a finalidade de comprovar quantitativamente a relação entre a gestão humanizada e o desempenho sustentável, mediante suas variáveis, considerando indicadores de desempenho específicos do cooperativismo de crédito.</p> <p>Modelo inédito de questionário, elaborado pela pesquisadora e que pode vir a ser replicado em estudos futuros.</p>	<p>Restrição de validação de hipóteses adicionais acerca das relações entre as variáveis dos construtos, devido ao número limitado da amostra coletada por conta da pandemia.</p> <p>Dados coletados ficaram restritos aos seis <i>lôcus</i> de investigação do estudo.</p>	<p>Para ampliar a pesquisa, trazendo outras perspectivas, sugere-se estudos sobre gestão humanizada e desempenho sustentável nas demais agências da cooperativa analisada e estudos de caso e multicaso em outras cooperativas Sicredi, outras cooperativas de crédito, outros ramos do cooperativismo, outros tipos de instituição financeira e em diferentes escalas territoriais. Buscando agregar aos achados científicos, recomenda-se estudos de abordagem quantitativa com outros importantes segmentos atuantes no cooperativismo.</p>
<p><b>Estudo 4</b></p> <p>Os resultados evidenciam percepções positivas dos associados sobre a atuação dos pilares da gestão humanizada e das dimensões do desempenho sustentável nas estratégias e práticas implementadas nos locais analisados, e sua satisfatória incidência nos indicadores de desempenho das unidades analisadas e de suas dinâmicas internas e externas. Também é validada a hipótese proposta de que a gestão humanizada apresenta impacto positivo e significativo no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito.</p>	<p>Estudo complementar aos estudos anteriores da tese, agregando com um segmento fundamental do cooperativismo: os associados.</p> <p>Ao abordar um modelo emergente, sistêmico e sustentável de gestão, aliado às três dimensões do desempenho sustentável e a indicadores cooperativistas, o estudo agrega conhecimento científico às áreas da gestão, do desenvolvimento e do cooperativismo.</p>	<p>Restrição de validação de hipóteses adicionais acerca das relações entre as variáveis dos construtos, devido ao número limitado da amostra coletada por conta da pandemia.</p> <p>Dados coletados ficaram restritos aos cinco <i>lôcus</i> de investigação do estudo.</p>	<p>Para agregar à pesquisa, sugere-se estudos nas demais agências da cooperativa analisada e estudos de caso e multicaso em outras cooperativas Sicredi, outras cooperativas de crédito, outros ramos do cooperativismo, outros tipos de instituição financeira e diferentes escalas territoriais. Para perspectivas mais amplas, indica-se estudos comparativos com diferentes segmentos das dinâmicas internas e externas cooperativistas, além de estudos com outros importantes segmentos cooperativistas, como: parceiros, membros do poder público e privado e sujeitos integrantes das comunidades.</p>

#### CONCLUSÃO GERAL

As estratégias e práticas nas unidades da cooperativa Sicredi das Culturas/RS contemplam os quatro pilares da gestão humanizada – propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente – e a atuação deste modelo de gestão nestas estratégias e práticas evidencia aspectos positivos e significativos nas três dimensões do desempenho sustentável, repercutindo nos indicadores econômicos, sociais e ambientais do cooperativismo de crédito. Portanto, a gestão humanizada não apenas contribui com o desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, como contribui e impacta significativamente, positivamente e de maneira ampla, alcançando todos os seus *stakeholders* e contextos. É neste âmbito integral e sistêmico que a gestão humanizada – contemporânea, inovadora, transformadora e valorativa – se configura como estratégia de resultado e desempenho organizacional, e como artefato genuíno e de sustentabilidade, constituindo-se como fator de potencialização dos recursos e identidades organizacionais, alcançando a sociedade e visando o bem comum e um sentido maior a todos.

Fonte: Adaptada de Costa, Ramos e Pedron (2019).

Com o objetivo de identificar as principais abordagens teóricas referentes às pesquisas acadêmico-científicas desenvolvidas e publicadas no campo da gestão humanizada, o Estudo 1 – “Gestão humanizada e Abordagens Conceituais a Partir de um Estudo Bibliométrico: Contribuições para Organizações e Territórios” – utilizou como métodos a pesquisa bibliográfica e a análise bibliométrica. Como resultados da pesquisa, foram evidenciadas quatro abordagens teóricas sobre gestão humanizada – cultura ética organizacional, capital social, comportamento moral e antropomorfismo – confirmando a inter-relação da gestão humanizada com estas quatro abordagens elucidadas e a relevância da gestão humanizada nos estudos organizacionais e territoriais, com destaque para tais abordagens. Este estudo se constituiu na primeira análise bibliométrica no que se refere à gestão humanizada e contribuiu para ampliar o entendimento dos marcos científicos que permeiam esta temática, possibilitando desenvolver estudos nesse campo científico, com base nas lacunas conceituais e empíricas identificadas.

Com base nas abordagens analisadas e nas lacunas identificadas, o estudo apontou a importância de pesquisas sobre o caráter integral e sistêmico da gestão humanizada, seus efeitos no desempenho sustentável organizacional (econômico, social e ambiental) e as influências e impactos desta inter-relação (gestão humanizada e desempenho) nas organizações e seus contextos internos e externos, além de pesquisas utilizando o método bibliométrico de pareamento, para identificar especificamente as frentes de pesquisa sobre gestão humanizada.

Tais recomendações originaram o Estudo 2 – “Gestão Humanizada como Estratégia de Desempenho Sustentável para o Cooperativismo de Crédito: Perspectiva dos Gestores”. Partindo da proposição de que a gestão humanizada contribuiu para o desempenho sustentável no cooperativismo de crédito, este estudo teve como objetivo avaliar a atuação integral e sistêmica da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, pelas percepções dos gestores – fundamentais na liderança e condução de estratégias e práticas de gestão (VERGARA; BRANCO, 2001), com a missão de representar a essência humana cooperativista, incidindo sob dinâmicas e agentes internos e externos deste ramo (FRANTZ, 2012). Neste estudo, que efetivamente iniciou o estudo de caso da tese, além de pesquisas bibliográfica e documental, realizou-se entrevistas *online* com 34 gestores das seis unidades mais representativas da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, no Rio Grande do Sul, constituindo-se esta cooperativa como objeto de investigação a nortear as demais etapas da tese.

O estudo identificou, pela percepção dos gestores, que as estratégias e práticas implementadas nas unidades analisadas contemplavam os quatro pilares da gestão humanizada – propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente – e que esta inter-relação evidenciava aspectos positivos nas dimensões econômica, social e ambiental,

contribuindo para o desempenho sustentável das unidades e seus agentes internos e externos.

Tal estudo contribuiu para ampliar o conhecimento sobre o campo da gestão humanizada, sendo o primeiro estudo científico a evidenciar a atuação integral e sistêmica da gestão humanizada face ao desempenho e às três dimensões da sustentabilidade, voltado a uma realidade específica organizacional, neste caso, ao cenário do cooperativismo de crédito. E com a finalidade de agregar perspectivas teóricas e metodológicas, foram recomendadas pesquisas com outros importantes segmentos do cooperativismo e pesquisas de abordagem quantitativa.

Em retorno a estas lacunas sinalizadas no Estudo 2, trazendo uma perspectiva diferenciada de segmento e de metodologia para os debates da gestão humanizada, e com base na hipótese de que a gestão humanizada tem um impacto positivo e significativo no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito; o Estudo 3 – “Impacto da Gestão Humanizada no Desempenho Sustentável do Cooperativismo de Crédito: Perspectiva dos Colaboradores” – teve como objetivo investigar o impacto da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, pelas percepções dos colaboradores, considerando seu conhecimento das dinâmicas internas e externas cooperativistas, seu contato direto com os associados, e sua relevância para os resultados e desempenho neste cenário (MEINEN, 2016).

Assim, este estudo – que também utilizou como base as pesquisas bibliográfica e documental – centrou-se na abordagem quantitativa, mediante aplicação de questionários encaminhados por *e-mail* e *WhatsApp*, aos colaboradores das seis unidades mais representativas da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, resultando em uma amostra de 69 colaboradores.

Como resultados, por meio de estatística descritiva, foram constatadas percepções positivas, por parte dos colaboradores, acerca das relações das estratégias e práticas de gestão nos locais analisados com os pilares da gestão humanizada e as dimensões do desempenho sustentável, repercutindo satisfatoriamente nos indicadores econômicos, sociais e ambientais das unidades analisadas e seus agentes internos e externos. Também, o modelo de equações estruturais testado e apresentado confirma a hipótese de que a gestão humanizada tem um impacto positivo e significativo no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito.

O Estudo 3 apresentou contribuições importantes para o avanço do conhecimento da temática da tese, na medida em que se constituiu como o primeiro estudo científico com a finalidade de comprovar quantitativamente a relação entre a gestão humanizada e o desempenho sustentável, mediante suas variáveis, considerando indicadores de desempenho específicos do cooperativismo de crédito. Cabe destacar, ainda, o modelo inédito de questionário elaborado pela pesquisadora, e que pode vir a ser replicado em estudos futuros, sendo o primeiro modelo de instrumento quantitativo a considerar a relação entre a gestão humanizada e o desempenho

sustentável, bem como suas respectivas variáveis, trazendo, ainda, a contribuição de indicadores de desempenho específicos, voltados para a realidade do cooperativismo de crédito. O estudo finaliza com sugestões para agregar aos achados científicos, recomendando pesquisas de abordagem quantitativa com outros importantes segmentos atuantes no cooperativismo.

Por fim, em complemento aos estudos anteriores e à proposta sugerida pelo Estudo 3, o Estudo 4 – “Impacto da Gestão Humanizada no Desempenho Sustentável do Cooperativismo de Crédito: Perspectiva dos Associados” – partiu da mesma hipótese de pesquisa e dos mesmos métodos de coleta e de análise e interpretação dos dados do estudo anterior, porém com uma abordagem diferenciada de segmento. Deste modo, o objetivo do estudo foi pesquisar o impacto da gestão humanizada no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, pelas percepções dos associados atuantes neste cenário, resultando em uma amostra final de 110 associados (50 Pessoa Física e 60 Pessoa Jurídica) respondentes dos questionários aplicados e atuantes nas cinco agências mais representativas da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG.

Os resultados do estudo evidenciaram percepções positivas dos associados – segmento de base e força do propósito cooperativista (FRANTZ, 2012) – no que se refere à atuação dos pilares da gestão humanizada e das dimensões do desempenho sustentável nas estratégias e nas práticas implementadas nos locais analisados, e sua satisfatória incidência nos indicadores de desempenho econômico, social e ambiental das agências e de suas dinâmicas internas e externas. Também foi validada a hipótese proposta de que a gestão humanizada apresenta impacto positivo e significativo no desempenho sustentável do cooperativismo de crédito. Por fim, ao abordar um modelo emergente, sistêmico e sustentável de gestão, aliado às três dimensões do desempenho sustentável e aos indicadores cooperativistas, este estudo agregou conhecimento científico para as áreas da gestão, do desenvolvimento e do cooperativismo.

Deste modo, a partir dos quatro estudos realizados, o objetivo desta investigação científica – compreender como a gestão humanizada contribui para o desempenho sustentável do cooperativismo de crédito – foi satisfatoriamente alcançado. Ou seja, a gestão humanizada não apenas contribui com o desempenho sustentável da cooperativa analisada, de seu entorno e do cooperativismo de crédito, nas esferas econômica, social e ambiental, como contribui e impacta significativamente, positivamente e amplamente, alcançando todos os *stakeholders* e contextos internos e externos regidos pelo desafiante cenário do cooperativismo de crédito.

Pelas perspectivas da tese, identificou-se que as estratégias e práticas implementadas nas unidades, contemplam os quatro pilares da gestão humanizada – propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente (MACKEY; SISODIA, 2018) – e que a atuação deste modelo de gestão nestas estratégias e práticas evidencia aspectos positivos

e significativos nas três dimensões do desempenho sustentável (ELKINGTON, 1994), repercutindo nos indicadores econômicos (BRESSAN *et al.*, 2010), sociais (OLIVEIRA JÚNIOR, 1996) e ambientais (ALLET; HUDON, 2015) do cooperativismo de crédito.

Tais resultados, da projeção da gestão humanizada no desempenho sustentável, foram confirmados qualitativamente e quantitativamente sob os diversos olhares, de segmentos importantes de atuação no cooperativismo de crédito. Os gestores da cooperativa analisada, salientaram, nas entrevistas, elementos importantes da contribuição da gestão humanizada no desempenho sustentável, mediante as estratégias e práticas de gestão implementadas nas suas unidades. Quanto às percepções dos colaboradores e associados, evidenciadas nos questionários aplicados, estas também foram positivas, porém com o diferencial da confirmação do impacto da gestão humanizada no desempenho sustentável no contexto do cooperativismo de crédito.

Estes aspectos permitem inferir que tais segmentos estão em sintonia entre si e em conformidade com a essência da identidade cooperativista, não apenas quanto à percepção deste modelo de gestão inovador, valorativo e sustentável, como também em relação à apropriação de tal modelo nas suas atividades e rotinas administrativas e, ainda, enquanto projeção deste modelo em seu caráter e sua conduta pessoal, para além do ambiente cooperativo institucional.

Não à toa, os estudos que foram realizados também permitiram identificar proximidades dos pressupostos da gestão humanizada (MACKEY; SISODIA, 2018) quanto às estratégias e práticas da educação cooperativa (FRANTZ, 2012) implementadas nos locais de investigação do estudo, e em relação aos princípios cooperativistas (ACI, 1995), reafirmando a coerência entre discurso e prática na gestão das unidades analisadas e fortalecendo os valores essenciais do cooperativismo enquanto espaço político e democrático, que incide nos aspectos empresariais e, ao mesmo tempo, nos aspectos associativos da vida cooperativa e humana.

Portanto, conclui-se que a cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, de fato, implementa uma gestão humanizada em sua cultura institucional e está evoluindo cada vez mais neste modelo de gestão. Prova disso são as consultorias de gestão por propósito relatadas nas entrevistas. E a cooperativa continua investindo nessas consultorias, contando, inclusive, com o conhecimento e experiência dos próprios integrantes do movimento Capitalismo Consciente, vindo a confirmar o despertar e a conscientização acerca da relevância deste movimento em agregar valor compartilhado como nunca antes se viu no centro dos negócios cooperativistas.

Contudo, há que considerar algumas divergências constatadas, principalmente quanto aos colaboradores e associados. Apesar destes dois segmentos terem avaliado satisfatoriamente a atuação da gestão humanizada e sua contribuição no desempenho econômico, social e ambiental dos locais investigados e seus entornos – inclusive resultou-se na mesma média para



a gestão humanizada (4,39) e a dimensão ambiental foi considerada a variável menos evidente nas estratégias e práticas implementadas – com exceção do pilar da liderança consciente, os demais itens foram avaliados de forma mais positiva pelos colaboradores. Além disso, enquanto a liderança consciente e a dimensão social foram as variáveis de gestão humanizada e de desempenho sustentável mais positivamente consideradas pelos associados; o propósito maior e a dimensão econômica foram as variáveis mais evidenciadas por parte dos colaboradores.

Tais constatações, porém, não desmerecem a relevância desta temática para os agentes envolvidos no estudo. Pelo contrário, contribuem para promover ressignificações contínuas na construção de caminhos gradativos rumo à conscientização da gestão humanizada, assim como de seus processos de institucionalização nas organizações, nas cooperativas e na sociedade.

Ainda e, de modo geral, esta tese projeta a gestão humanizada como modelo de gestão contemporâneo, transformador, sustentável e valorativo, ressaltando suas contribuições econômicas, sociais e ambientais (ELKINGTON, 1994) para os locais de investigação do estudo e seus agentes. Assim, as cooperativas com bom desempenho perante o mercado e a sociedade são aquelas que – nos caminhos da humanização da gestão – buscam contemplar de igual modo seus indicadores de desempenho econômico (BRESSAN *et al.*, 2010), social (OLIVEIRA JÚNIOR, 1996) e ambiental (ALLET; HUDON, 2015), apresentando crescimento e desenvolvimento contínuos, atendimento e satisfação do cooperado, resultados financeiros, estabilidade econômico-financeira, capacidade de enfrentar crises, desempenho de sua função, credibilidade e solidez, liderança de mercado, competitividade em escala e gestão de qualidade.

Também, frente ao ambiente de exigências de eficiência e competitividade, e na busca pelo equilíbrio dos diferentes interesses, a humanização como gestão para a sustentabilidade no âmbito cooperativista, aparece contemplada no investimento em qualificação da gestão; na instituição de um sistema de governança com transparência, controle dos resultados e participação efetiva dos cooperados; nas políticas de diferenciação entre cooperados em função do nível de reciprocidade; na capacidade de avaliação do risco e da gestão, orientados por uma visão de longo prazo; no foco em produtos, processos e serviços para agregar valor à missão e ao negócio da cooperativa; na readequação dos modelos de negócios com foco na gestão por resultados; e na maior sensibilidade das lideranças para necessidades sociais e ambientais mais amplas, com destaque para a responsabilidade social e para a ética na condução das ações.

Portanto, evidencia-se que a humanização no cenário cooperativista contribui positivamente para a promoção da inovação, da transformação e da evolução dos processos e dinâmicas de gestão e das práticas dos locais analisados, ensejando sua capacidade de contribuição econômica, social e ambiental também em contextos mais amplos, incluindo os

cenários do cooperativismo de crédito, do cooperativismo como um todo e a sociedade, promovendo a agregação de valor econômico, equidade social e sustentabilidade ambiental.

Deste modo, a gestão humanizada, com seus pilares e estratégias devidamente planejados e implementados, proporciona importantes contribuições para a otimização de estratégias e ações que permeiam os processos internos e externos organizacionais, constituindo-se como um diferencial valorativo, voltado para o desempenho organizacional e, em consequência, para o desenvolvimento, em nível de mercado e de sociedade, contribuindo para tornar o território mais conceituado e mais sustentável. Neste caso, as organizações e seus propósitos, inter-relações, gestores e valores (MACKEY; SISODIA, 2018) são o elo que possibilita a projeção da gestão humanizada como estratégia de desenvolvimento territorial.

Tais vertentes possibilitam espaços de ressignificação e evolução frente à lógica instrumental do mundo corporativo e em sociedade, inaugurando caminhos para a complexidade das relações humanas e organizacionais, projetando o ser humano, assim como seus conceitos, virtudes, valores, condutas e inquietações, no centro nos negócios corporativos, e proporcionando recursos voltados para a qualidade moral e ao bem comum e coletivo, como parte de algo maior, mais significativo e que faça a diferença para as organizações e a sociedade.

Por fim, a tese traz importantes contribuições teórico-conceituais para o avanço do conhecimento no campo da gestão humanizada. Neste sentido, cabe destacar o Estudo 1, que se constituiu na primeira análise bibliométrica sobre gestão humanizada e que permitiu aprofundar o conhecimento da temática, evidenciando possibilidades promissoras de investigação científica, contribuindo com novos significados, novas perspectivas e novas aplicabilidades para o campo da gestão humanizada e dos estudos organizacionais e territoriais.

Soma-se a isso a proposta de uma nova abordagem de investigação conceitual do construto “gestão humanizada”, em especial, com o Estudo 2, ao inaugurar os debates empíricos acerca da atuação integral e sistêmica da gestão humanizada perante as três dimensões da sustentabilidade – econômica, social e ambiental – considerando, ineditamente, indicadores de desempenho de realidades específicas organizacionais, no caso, do cooperativismo de crédito.

É neste âmbito de caráter integral e sistêmico que a gestão humanizada, de fato, se configura. Afinal, o que se percebe, mediante os estudos apresentados nesta tese, é que a humanização perpassa os achados científicos de atributo estritamente social e de agente de promoção do bem-estar nas dinâmicas internas organizacionais, para projetar-se enquanto estratégia sistêmica de resultado e de desempenho organizacional, e enquanto artefato genuíno e de sustentabilidade – nas suas dimensões econômica, social e ambiental – prestando contribuições positivas e significativas como fator de potencialização dos recursos e identidades

organizacionais, alcançando a sociedade e visando o bem comum e um sentido maior a todos.

Assim, são apresentadas contribuições teórico-conceituais quanto a abordagens sobre gestão humanizada, desempenho e sustentabilidade, especificamente nos contextos do cooperativismo e cooperativismo de crédito, direcionando a relevância deste trabalho para acadêmicos, docentes e teóricos das áreas da gestão, do desenvolvimento e do cooperativismo.

A tese também apresenta suas contribuições metodológicas. Primeiramente, o Estudo 1 apresentou a primeira análise bibliométrica sobre gestão humanizada realizada no campo acadêmico-científico. Além disso, os Estudos 3 e 4 inauguram as pesquisas de abordagem quantitativa a respeito do impacto da gestão humanizada no desempenho sustentável, com foco cooperativismo de crédito e em suas dinâmicas e agentes internos e externos. Há que se considerar, ainda, o pressuposto pragmático que permeou todos os estudos deste trabalho de investigação científica e que, mediante a realização da triangulação de técnicas (multimétodos) e de fontes de dados (abordagem de *multistakeholders*), em meio aos construtos abordados, promoveu perspectivas diversas em prol de uma mesma problematização a ser solucionada.

Enfim, são apresentadas contribuições práticas e gerenciais, ao considerar as inter-relações e contribuições das abordagens estudadas face aos atores e processos de desenvolvimento organizacional e territorial, no contexto de um paradigma que veio para ressignificar e transformar modelos de gestão em prol de algo maior e mais significativo.

Neste sentido, o Estudo 1 abriu caminhos para novos significados, perspectivas e aplicabilidades para o campo da gestão humanizada e dos estudos teóricos e empíricos, organizacionais e territoriais. Por sua vez, o Estudo 2 evidencia a importância da continuidade de consultorias, por parte das equipes gestoras, com vistas a trabalhar a conscientização e a implementação da gestão humanizada, bem como a relevância da reconfiguração do planejamento estratégico cooperativista, com ações que cada vez mais busquem contemplar conjuntamente e de maneira equitativa, as dimensões econômica, social e ambiental frente às demandas de ordem humana, fortalecendo ainda mais a essência, a cultura e a missão cooperativista, proporcionando bem-estar e desenvolvimento para todos os envolvidos.

O Estudo 3 contribui para que novas práticas de gestão humanizada sejam implementadas, de modo a otimizar o bem-estar físico, emocional e intelectual dos colaboradores, gerando, conseqüentemente, resultados econômicos, sociais e ambientais mais sustentáveis para a cooperativa, para o sistema Sicredi e para todos os seus agentes e segmentos. O estudo salienta, ainda, a relevância de consultorias, treinamentos e orientações acerca do autoconhecimento e da autorrealização pessoal e profissional, e ações de integração que

busquem exercitar a empatia e o cuidado para com o próximo, valorizando o ser humano em todas as suas dimensões, melhorando as relações consigo, com os outros e com o mundo.

Por fim, o Estudo 4 aponta para a importância de práticas de gestão humanizada, alicerçadas na conscientização do associado quanto a este modelo de gestão e no que se refere ao seu real sentido de pertencimento em relação à cooperativa, aprofundando sua participação e envolvimento. O estudo possibilita, ainda, o direcionamento de práticas que aproximem cada vez mais os associados das comunidades, enquanto agentes da essência cooperativista e de transformação, contribuindo para tornar as comunidades mais humanas e sustentáveis. Ainda, em caráter sistêmico, soma-se a importância de práticas alicerçadas na intercooperação em rede, mediante articulações entre agentes internos e externos do cenário cooperativista e entre agentes dos poderes público e privado, permitindo que a gestão humanizada alcance escalas territoriais mais amplas, possibilitando, inclusive, a implementação de políticas estatais sob um olhar mais amplo e consciente para a sustentabilidade e a humanização, nas instituições e territórios.

Deste modo, este trabalho de investigação científica vem a ser relevante para o desenvolvimento e bem-estar de gestores, colaboradores, associados e demais segmentos envolvidos nas dinâmicas dos locais analisados e seus entornos, bem como nos demais contextos do cooperativismo de crédito e do cenário cooperativista como um todo. A partir desta perspectiva, a tese busca contribuir com o desenvolvimento das cooperativas de crédito e dos outros ramos de cooperativas, podendo, ainda, ser útil para gestores e demais segmentos atuantes em outros perfis de organização e seus contextos, contribuindo também com o desenvolvimento da sociedade, em nível local, regional e em um contexto maior de atuação.

Contudo, embora a tese tenha apresentado contribuições teórico-conceituais, metodológicas e empíricas para o avanço do conhecimento no campo da gestão humanizada, há que se destacar algumas limitações, ora similares, ora distintas, entre os quatro estudos realizados. A exemplo, no Estudo 1, identificou-se um número restrito de estudos científicos e empíricos acerca da gestão humanizada, tornando inviável a aplicação do método bibliométrico de pareamento, que busca identificar diretamente as frentes de pesquisa sobre a temática.

Por sua vez, a época de coleta dos dados, ocorrida no auge da pandemia da Covid-19, foi um fator pontual em ocasionar limitações nos resultados dos demais estudos, que envolveram a análise da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG. No Estudo 2, a coleta de dados realizada de modo *online* neste período, comprometeu uma análise mais próxima e aprofundada da pesquisadora com os respondentes. Os Estudos 3 e 4, por sua vez, tiveram como principal limitação a restrição de validação de hipóteses adicionais relacionadas às variáveis de cada um dos construtos centrais da tese – gestão humanizada e desempenho sustentável –

devido ao número restrito das amostras coletadas por conta da pandemia, contexto instável e de sobrecarga física e emocional para todos, que exigiu que fossem amenizadas as demandas de atividades para os colaboradores e associados atuantes na cooperativa de crédito analisada. Finalmente, os dados coletados nos Estudos 2, 3 e 4 ficaram restritos às cinco agências e à sede regional da cooperativa, não sendo consideradas abordagens mais amplas que permitissem que os resultados fossem direcionados e generalizados para outros contextos maiores de análise.

Por fim, para ampliar as descobertas científicas quanto ao campo da gestão humanizada e acerca de sua atuação no desempenho sustentável, nos níveis organizacional e territorial, sugere-se estudos sobre tais temáticas nas demais agências da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG; estudos de caso e multicaso em outras cooperativas Sicredi, em outras cooperativas de crédito e em outros ramos do cooperativismo; além de estudos comparativos considerando outros tipos de instituição financeira e estudos em diferentes escalas territoriais.

E para agregar ainda mais às perspectivas teórico-empíricas dos construtos científicos dos quais trata esta tese, são indicados estudos comparativos com diferentes segmentos envolvidos nas dinâmicas internas e externas de atuação cooperativista, além de estudos com outros importantes segmentos do cenário cooperativista, tais como: parceiros, representantes do poder público e privado local, e sujeitos integrantes e participativos das comunidades locais.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, P.; MYLANDER, M. **A terapia do amor**. Tradução de Antonio Olinto. Rio de Janeiro: Mondrian, 2002.

AL-ALI, W. et al. The mediating effect of job happiness on the relationship between job satisfaction and employee performance and turnover intentions: A case study on the oil and gas industry in the United Arab Emirates. **Journal of Business and Retail Management Research – JBRMR**, v. 13, n. 4, p. 103-116, 2019. DOI: <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V13IS04/ART-09>. Disponível em: [https://jbrmr.com/cdn/article\\_file/2019-07-02-17-28-50-PM.pdf](https://jbrmr.com/cdn/article_file/2019-07-02-17-28-50-PM.pdf). Acesso em: 20 abr. 2022.

ALCÂNTARA, L. C. S.; SAMPAIO, C. A. C.; ZABALA, L. U. Análise socioambiental: zona de educação para ecodesenvolvimento e experiência cooperativa de Mondragón. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 887-914, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0102-6992-201833030010>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/NRsSrRQ6t9JxqTZTqBKKSCj/?lang=pt>. Acesso em: 26 nov. 2021.

ALLET, M.; HUDON, M. Green microfinance: characteristics of microfinance institutions involved in environmental management. **Journal of Business Ethics**, v. 126, n. 3, p. 395-414, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1942-5>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-1942-5>. Acesso em: 26 nov. 2021.

AL-ZYOUN, M. F.; MERT, Í. S. Does employees' psychological capital buffer the negative effects of incivility? **Euromed Journal of Business**, v. 14, n. 3, p. 239-250, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/EMJB-03-2018-0021>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EMJB-03-2018-0021/full/html#:~:text=Data%20analysis%20unveils%20that%20coworker,when%20coworker%20incivility%20is%20high>. Acesso em: 20 abr. 2022.

AMORIM, A. C. Política Nacional de Humanização no SUS: a palavra como “dádiva” na subjetivação da atenção e gestão em saúde. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 9, n. 2, p. 1-24, 2020. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i12.11370>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/11370>. Acesso em: 20 abr. 2022.

ANDRIATO, M. F.; CASTILHO, M. L. Análise da sustentabilidade de cooperativas de materiais recicláveis selecionadas: alternativas para o tratamento de resíduos sólidos urbanos **Acta Scientiarum: Human and Social Sciences**, Maringá, v. 42, n. 1, p. 2-12, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4025/actascihumansoc.v42i1.51002>. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciHumanSocSci/article/view/51002>. Acesso em: 20 abr. 2022.

ANGLIN, A. H. *et al.* The power of positivity? The influence of positive psychological capital language on crowdfunding performance. **Journal of Business Venturing**, v. 33, n. 4, p. 470-492, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.03.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902617300101>. Acesso em: 20 abr. 2022.

**ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO 2021.** Revista MundoCoop. 2021. Disponível em: <https://anuario.coop.br/anuario#acervo>. Acesso em: 30 mar. 2022.

ASSUNÇÃO, R. R.; LUCA, M. M. M.; VASCONCELOS, A. C. Complexity and corporate governance: an analysis of companies listed on the BM&FBOVESPA. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 28, n. 74, p. 213-228, mar. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201702660>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/131272/127667>. Acesso em: 20 abr. 2022.

AZEREDO, Y. N.; SCHRAIBER, L. B. Authority, power and violence: a study on humanization in health. **Interface**, Botucatu, v. 25, n. p. 1-15, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/Interface.190838>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/icse/a/7yNQT6BtJdFWdTwhQv5Z66x/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 20 abr. 2022.

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

BASILE, G.; KAUFMANN, H. R.; SAVASTANO, M. Revisiting complexity theory to achieve strategic intelligence. **International Journal of Foresight and Innovation Policy**, v. 13, n. 1/2, p. 57-70, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1504/ijfip.2018.095858>. Disponível em: <https://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=95858>. Acesso em: 20 abr. 2022.

BAUER, R. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1999.

BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

BHAT, N.; SISODIA, R. **Shakti leadership: embracing feminine and masculine power in business.** 1. ed. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2016.

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

BLAZEVIC, B. Humanizing the economy. **UTMS Journal of Economics**, v. 10, n. 1, p. 1-21, 2019. Disponível em: <https://utmsjoe.mk/files/Vol.%2010%20No.%201/UTMSJOE-2019-1001-01-Blazevic.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2022.

BONTIS, N. *et al.* (2018). Intellectual capital and financial performance in social cooperative enterprises. **Journal of Intellectual Capital**, v. 19, n. 4, p. 712-731, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/jic-03-2017-0049>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JIC-03-2017-0049/full/html>. Acesso em: 20 abr. 2022.

BRAGA, L. T. *et al.* Valores organizacionais: preditores do bem-estar no trabalho? **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 99, p. 170-187, 2017. DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol33n99.4091>. Disponível em: [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/4091/2198](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/4091/2198). Acesso em: 20 abr. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2016. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2022.

BRESSAN, V. G. F. *et al.* Uma proposta de indicadores contábeis aplicados às cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Contabilidade e Controladoria – RC&C**, Curitiba, v. 2, n. 4, p. 58-80, 2010. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/19625/13784>. Acesso em: 21 nov. 2021.

BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, Catalão, v. 4, n. 6, p. 1-25, 2002. Disponível em: [https://welvitchia.com/Disciplinas\\_files/Doc%206\\_AS%20TEORIAS%20DE%20MOTIVACAO%20HUMANA.pdf](https://welvitchia.com/Disciplinas_files/Doc%206_AS%20TEORIAS%20DE%20MOTIVACAO%20HUMANA.pdf). Acesso em: 27 nov. 2020.

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

CALGARO, C.; REATO, T. T.; HERMANY, R. Planejamento das cidades sustentáveis e inteligentes como recurso do direito urbanístico para a proteção socioambiental. **Direito & Paz**, São Paulo, v. 2, n. 43, p. 170-188, 2020. DOI: <https://doi.org/10.32713/rdp.v2i43.1235>. Disponível em: <https://revista.unisal.br/lo/index.php/direitoepaz/article/view/1235>. Acesso em: 20 abr. 2022.

CALLE, F. *et al.* (2020). Social Economy, Environmental Proactivity, Eco-Innovation and Performance in the Spanish Wine Sector. **Sustainability**, v. 12, n. 15, p. 1-28, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12155908>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/5908>. Acesso em: 20 abr. 2022.

CÂNDIDO, R. M.; REIMBERG, P. Z. O líder humanizado: condutas que consistem no diferencial competitivo. **Revista Fatec Sebrae em Debate: Gestão, Tecnologias e Negócios**, São Paulo, v. 4, n. 7. p. 85-101, 2017.

CAPRA, F. **The web of life: a new scientific understanding of living systems**. Royal Oak: Anchor Books, 1996.

CARMELLO, E. **Gestão da singularidade: alta performance para equipes e líderes diferenciados**. São Paulo: Gente, 2016.

CARRANZA, D. M. *et al.* Socio-environmental conflicts: An underestimated threat to biodiversity conservation in Chile. **Environmental Science & Policy**, v. 110, p. 46-59, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2020.04.006>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1462901119310792>. Acesso em: 20 abr. 2022.

CARRIÃO, G. A.; MARQUES, J. R.; MARINHO, J. L. Atenção hospitalar: interatividades por entre constituição histórico-social, gestão e humanização em saúde. **Revista de Gestão e Sistemas de Saúde – RGSS**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 189-202, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5585/RGSS.v8i2.14930>. Disponível em:



<https://periodicos.uninove.br/revistargss/article/view/14930/7681>. Acesso em: 20 abr. 2022.

CARVALHO, R. C. **A teoria da complexidade como referencial epistemológico na pesquisa em política educacional no Brasil**: análise sobre o estado atual e seu potencial interpretativo para os estudos do campo. 2019. 123 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2019. Disponível em: <http://tede.upf.br/jspui/handle/tede/1871>. Acesso em: 20 abr. 2022.

CASTILLA-POLO, F.; SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ, M. I. Cooperatives and sustainable development: a multilevel approach based on intangible assets. **Sustainability**, v. 12, n. 10, p. 1-14, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12104099>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/10/4099>. Acesso em: 20 abr. 2022.

CHAKROUN, S. *et al.* The impact of ISO 26000 social responsibility standard adoption on firm financial performance. **Management Research Review**, v. 43, n. 5, p. 545-571, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/mrr-02-2019-0054>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-02-2019-0054/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 20 abr. 2022.

COELHO, J. A. P. M. *et al.* Estresse como preditor da Síndrome de Burnout em bancários. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 18, n. 1, p. 306-315, 2018. DOI: <https://doi.org/10.17652/rpot/2018.1.13162>. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572018000100005](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572018000100005). Acesso em: 20 abr. 2022.

COETZEE, M.; OOSTHUIZEN, R. M. Work-role psychosocial flourishing: its mediation role on workplace bullying and employee turnover intention. **Journal of Psychology in Africa**, v. 27, n. 3, p. 211-215, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/14330237.2017.1321826>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/318037223\\_Work-role\\_psychosocial\\_flourishing\\_Its\\_mediation\\_role\\_on\\_workplace\\_bullying\\_and\\_employee\\_turnover\\_intention](https://www.researchgate.net/publication/318037223_Work-role_psychosocial_flourishing_Its_mediation_role_on_workplace_bullying_and_employee_turnover_intention). Acesso em: 20 abr. 2022.

COSTA, E. G.; MELO, A. A. O. Governança corporativa: conflitos de agência em cooperativas de crédito mineiras. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 18, p. 386-409, 2017. DOI: <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v18.4164>. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/4164>. Acesso em: 20 abr. 2022.

COSTA, R. Q. Humanização econômica: o impacto da economia social e solidária nas comunidades locais. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 26, n. 54, p. 62-76, 2020. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/rtee/article/view/12608>. Acesso em: 20 abr. 2022.

COSTA, P. R.; RAMOS, H. R.; PEDRON, C. D. Alternative structure proposition for PhD Thesis from multiple studies. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 155-170, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5585/riav18i2.15156>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riav/article/view/15156/7362>. Acesso em: 20 abr. 2022.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução de Sandra Maria Mallmann da Rosa 5. ed. Porto Alegre: Penso – Grupo A, 2021.

DAI, X. Institutionalization and humanization in personnel management in colleges and universities. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON EDUCATION, E-LEARNING AND MANAGEMENT TECHNOLOGY – EEMT*, 3., 2018, Bangkok. **Anais [...]**. Bangkok: Thammasat University and Xi'an University of Posts & Telecommunications, 2018. Disponível em: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/iceemt-18/55907725>. Acesso em: 20 abr. 2022.

DALLABRIDA, V. R.; SIEDENBERG, D. R.; FERNÁNDEZ, V. R. Desenvolvimento a partir da perspectiva territorial. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 2, n. 4, p. 33-62, 2004. DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2004.4.33-62>. Disponível em: <https://revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/97>. Acesso em: 26 nov. 2020.

DECHANT, P. F. *et al.* Effect of organization-directed workplace interventions on physician burnout: a systematic review. **Mayo Clinic Proceedings: Innovations, Quality & Outcomes**, v. 3, n. 4, p. 384–408, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mayocpiqo.2019.07>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2542454819300876>. Acesso em: 20 abr. 2022.

DEMERS, C.; GOND, J. P. The Moral microfoundations of institutional complexity: sustainability implementation as compromise-making at an oil sands company. **Organization Studies**, p. 1-24, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840619867721>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840619867721>. Acesso em: 20 abr. 2022.

DEWEY, J. **Experience and nature**. 2. ed. New York: Dover Publications, 1958.

DIAS, M. O desafio da gestão de pessoas diante da necessidade de conciliação entre competitividade e humanização. **Revista de Administração Unimep – RAU**, Piracicaba, v. 2, n. 2, p. 66-76, 2004. DOI: <https://doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v2n2p66-76>. Disponível em: <http://www.bibliotekevirtual.org/index.php/2013-02-07-03-02-35/2013-02-07-03-03-11/875-rau/v02n02/8896-o-desafio-da-gestao-de-pessoas-diante-da-necessidade-de-conciliacao-entre-competitividade-e-humanizacao.html>. Acesso em: 26 nov. 2020.

DÖHLER, C. A. **O manual do líder: o modelo de gestão definitivo para líderes novos e experientes**. São Paulo: Gente, 2020.

DONG, Y. analysis on the ways to realize high performance human resource management in private colleges and universities. *In: INTERNATIONAL WORKSHOP ON EDUCATION, DEVELOPMENT AND SOCIAL SCIENCES – IWEDSS 2019*. 5., 2018, Nachang. **Anais [...]**. Nachang: Nanchang Institute of Science & Technology, 2018. Disponível em: [https://webofproceedings.org/proceedings\\_series/ESSP/IWEDSS%202019/IWEDSS19294.pdf](https://webofproceedings.org/proceedings_series/ESSP/IWEDSS%202019/IWEDSS19294.pdf). Acesso em: 20 abr. 2022.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165746>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165746>. Acesso em: 10 set. 2021.

EPPEL, E. A.; RHODES, M. L. **Complexity theory in public administration**. Abingdon: Routledge, 2020.

FABRICIO, A. **A relação entre o florescimento do indivíduo no ambiente de trabalho com os traços de personalidade**. 2020. 273 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2020.

FARIA, J. H. Dimensões da matriz epistemológica em estudos em administração: uma proposição. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2012. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EPQ812.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EPQ812.pdf). Acesso em: 20 abr. 2022.

FARIAS, E. S. *et al.* Indicadores econômico-financeiro: um paralelo em duas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 13, n. 1, p. 97-117, 2019. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165746>. Disponível em: <https://rica.unibes.com.br/rica/article/view/966/752>. Acesso em: 20 abr. 2022.

FERREIRA, D. L. *et al.* Espiritualidade nexa qualidade de vida no trabalho: um estudo subjetivo utilizando a metodologia Q. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 11, n. 2, p. 1-13, 2022. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i2.25648>.

FESTA, E. L. G. *et al.* A relação entre os indicadores de recursos humanos e o desempenho econômico-financeiro das cooperativas agropecuárias paranaenses. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**, Santa Maria, v. 5, n. 9, p. 59-70, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043227188>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/27188>. Acesso em: 20 abr. 2022.

FIDELIS, R. **Método para determinação do desempenho de cooperativas de reciclagem**. 2017. 143 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2017. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2920>. Acesso em: 20 abr. 2022.

FONSECA, R. A. *et al.* A importância das cooperativas de crédito como agentes de desenvolvimento regional: um estudo na SICOOB Credicampo. *In: CONGRESSO VIRTUAL DE ADMINISTRAÇÃO*, 6., 2009, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Convibra, 2009. Disponível em: <https://silo.tips/download/a-importancia-das-cooperativas-de-credito-como-agentes-de-desenvolvimento-region>. Acesso em: 15 set. 2021.

FRADE, E. S.; OLIVEIRA, M. L. Cooperativismo de crédito: uma alternativa de desenvolvimento socioeconômico. **Revista do Direito Público**, Londrina, v. 13, n. 3, p. 153-174, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5433/24157-108104-1.2018v13n3> p 153. Disponível em: <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/view/33869>. Acesso em: 20 abr. 2022.

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

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

FREITAG, C.; KLESENER, H. M.; PLEIN, C. Contribuições do cooperativismo solidário para agricultura familiar e o desenvolvimento rural sustentável. **Revista Orbis Latina**, Foz do Iguaçu, v. 9, n. 1, p. 95-109, 2019. Disponível em:

<https://revistas.unila.edu.br/orbis/article/view/1526/1417>. Acesso em: 20 abr. 2022.

FRÉMEAUX, S.; MICHELSON, G. The common good of the firm and humanistic management: conscious capitalism and economy of communion. **Journal of Business Ethics**, v. 145, n. 4, p. 701-709, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3118-6>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-016-3118-6>. Acesso em: 26 nov. 2021.

FRITCHE, A. T. C. Burnout: uma ameaça à integridade do trabalhador com sérios prejuízos às organizações. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, Londrina, v. 19, n. 36, p. 91-102, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3118-6>. Disponível em: <http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistateste/article/view/1415>. Acesso em: 20 abr. 2022.

FUSCO, F.; MIGLIACCIO, G. Crisis, sectoral and geographical factors: financial dynamics of Italian cooperatives. **EuroMed Journal of Business**, v. 13, n. 2, p. 130-148, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/emjb-02-2016-0002>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EMJB-02-2016-0002/full/html>. Acesso em: 20 abr. 2022.

GAETA, G. L. et al. Innovation in the solid waste management industry: integrating neoclassical and complexity theory perspectives. **Waste Management**, v. 120, p. 50–58, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2020.11.009>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0956053X20306255>. Acesso em: 20 abr. 2022.

GAILO, S.; GOUVEIA, L. B. O *branding* territorial: uma abordagem mercadológica à cidade. **Revista A Obra Nasce**, Porto, p. 27-36, 2007. Disponível em: [http://homepage.ufp.pt/lmbg/com/brandingterrit\\_obranasce07.pdf](http://homepage.ufp.pt/lmbg/com/brandingterrit_obranasce07.pdf). Acesso em: 20 abr. 2022.

GARBUIO, M. E. M. S. **Espaços públicos humanizados e sustentáveis: cocriação e consolidação de um *framework* para cidades costeiras turísticas, sob a perspectiva do *European Smart Cities Model***. 2019. 875 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/214707>. Acesso em: 20 abr. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GOMES, V. **Liderança para uma nova economia: como as empresas estão inovando para uma gestão mais inspiradora e eficaz**. 1. ed. São Paulo: Pólen, 2014.

GONÇALVES, M. F.; STEFANO, S. R.; BACCARO, T. A. Sustentabilidade organizacional e suas relações com a gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial. **Revista de Administração Unimep – RAU**, Piracicaba, v. 15, n. 2, p. 51-73, 2017. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/1228>. Acesso em: 10 set. 2021.

GRÖNROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços**. Tradução de Arlete Simille Marques e Cláudia Mello Belhassof. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HINTON, J.; MACLURCAN, D. A not-for-profit world beyond capitalism and economic growth? **Ephemera**, v. 17, n. 1, p. 147-166, 2017. Disponível em:

<http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/pdfs/contribution/17-1hintonmaclurcan.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2022.

HOLMES JR., O. W. **The common law**. New York: Dover Publications, 1991.

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

**HUMANIZADAS**. 2020/21. Disponível em: <http://www.humanizadas.com/#1>. Acesso em: 01 set. 2021.

ILHA, P. C. S.; PIACENTI, C. A.; LEISMANN, E. L. Uma análise comparativa da competitividade econômico-financeira das cooperativas agroindustriais do Oeste do Paraná. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 56, n. 1, p. 91-106, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1234-56781806-94790560106>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/resr/a/jsPLg9GyYcvTCcnJKGPVWGN/?lang=pt>. Acesso em: 20 abr. 2022.

JAMES, W. **Pragmatism**: a new name for some old ways of thinking (1907). Indianapolis: Hackett Publishing Company, 1981.

KAROLCZ, M. E.; SOUZA, Y. S. Recursos humanos para a economia do conhecimento na ótica da teoria do capital humano. **Revista Alcance**, Florianópolis, v. 24, n. 1, p. 66-80, 2017. DOI: <https://doi.org/alcance.v24n1.p66-80>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45235/recursos-humanos-para-a-economia-do-conheciment--->. Acesso em: 20 abr. 2022.

KIVARINA, M. V. *et al.* Economic growth humanization: responsibility of business and social entrepreneurship. **Calitatea: Acces la Success**, v. 21, n. 176, p. 16-21, 2020. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/28fbdb30a31dab62dfde3f6e6f11ad06/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1046413>. Acesso em: 20 abr. 2022.

KNIGHT, M. P. **The humanized leader**: the transformative power of emotionally intelligent leadership to impact culture, team, and business results. Fresno, Ignite Press, 2021.

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

KONDO, Y. *et al.* (2019). Interlinking open science and community-based participatory research for socio-environmental issues. **Current Opinion in Environmental Sustainability**, v. 39, p. 54-61, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.07.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877343518301313>. Acesso em: 20 abr. 2022.

KOVALEVSKY, S. *et al.* Sustainable development and humanization of economic growth: environmental and social well-being. *In*: E3S WEB OF CONFERENCES, 174., 2020. **Anais [...]**. 2020. Disponível em: [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/34/e3sconf\\_iims2020\\_04049/e3sconf\\_iims2020\\_04049.html](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/34/e3sconf_iims2020_04049/e3sconf_iims2020_04049.html). Acesso em: 20 abr. 2022.

KUBÁTOVÁ, J. The phenomenon of conscious business – which is ahead – practice or academia? A literature review. *In: Annual International Conference Enterprise and Competitive Environment*, 21., 2018, Brno. **Anais [...]**. Brno: Mendel University in Brno, 2018. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/326803772\\_The\\_Phenomenon\\_of\\_Conscious\\_Business\\_-\\_Which\\_is\\_Ahead\\_-\\_Practice\\_or\\_Academia\\_A\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/326803772_The_Phenomenon_of_Conscious_Business_-_Which_is_Ahead_-_Practice_or_Academia_A_Literature_Review). Acesso em: 20 abr. 2022.

LAL, T. Measuring impact of financial inclusion on rural development through cooperatives. **International Journal of Social Economics**, v. 46, n. 3, p. 1-26, 2018. DOI:

<https://doi.org/10.1108/ijse-02-2018-0057>. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSE-02-2018-0057/full/html>. Acesso em: 20 abr. 2022.

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

LARNER, R. J. *et al.* (2017). A multistudy examination of organizational stressors, emotional labor, burnout, and turnover in sport organizations. **Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports**, v. 27, n. 12, p. 2103–2115, 2017. DOI:

<https://doi.org/10.1111/sms.12833>. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/314400909\\_A\\_multistudy\\_examination\\_of\\_organizational\\_stressors\\_emotional\\_labor\\_burnout\\_and\\_turnover\\_in\\_sport\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/314400909_A_multistudy_examination_of_organizational_stressors_emotional_labor_burnout_and_turnover_in_sport_organizations). Acesso em: 20 abr. 2022.

LASZLO, C. Strengthening humanistic management. **Humanistic Management Journal**, v. 4, p. 85-94, 20189. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41463-019-00055-9>. Disponível em:

<https://philpapers.org/rec/LASSHM>. Acesso em: 20 abr. 2022.

LAUERMANN, G. J. *et al.* Do cooperatives with better economic–financial indicators also have better socioeconomic performance? **Voluntas**, v. 31, p. 1282-1293, 2020. DOI:

<https://doi.org/10.1007/s11266-018-0036-5>. Disponível em:

<https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-018-0036-5>. Acesso em: 20 abr. 2022.

LEITE, E. B. **Líder de resultado**: o poder da gestão que entende de gente, desenvolve pessoas e multiplica resultados. São Paulo: Gente, 2020.

LEVENDA, A. M. Thinking critically about smart city experimentation: entrepreneurialism and responsabilization in urban living labs. **Local Environment**, v. 24, n. 7, p. 565-579, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/13549839.2019.1598957>. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13549839.2019.1598957?journalCode=cloe20>. Acesso em: 20 abr. 2022.

LI, H. Research on humanized management of diversified and compound talents in enterprise human resource management. *In: INTERNATIONAL SOCIAL SCIENCES AND EDUCATION CONFERENCE – ISSEC*, 4., 2019, Xiamen. **Anais [...]**. Xiamen, 2019. Disponível em:

[https://webofproceedings.org/proceedings\\_series/ESSP/ISSEC%202019/ISSEC19138.pdf](https://webofproceedings.org/proceedings_series/ESSP/ISSEC%202019/ISSEC19138.pdf). Acesso em: 20 abr. 2022.

LIMA, C. R. M.; KEMPNER-MOREIRA, F.; TISCOSKI, G. P. Discurso e aprendizagem em organizações complexas. *In*: LIMA, C. R. M. (org.). **Habermas, discurso e organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Salute, 2019, p. 28-43.

LUIZ, F. F.; CAREGNATO, R. C. A.; COSTA, M. R. Humanization in the Intensive Care: perception of family and healthcare professionals. **Revista Brasileira de Enfermagem – REBEn**, Brasília, v. 70, n. 5, p. 1040-1047, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0281>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/wcR7GFGhLYs7P5gmpB4kxzzj/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 20 abr. 2022.

MACKEY, J.; MCINTOSH, S.; PHIPPS, C. **Conscious leadership**: elevating humanity through business. Recife: Portfolio, 2020.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Conscious Capitalism**: liberating the heroic spirit of business. Boston: Harvard Business Review Press, 2018.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Tradução de Ronald Saraiva de Menezes. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MARCHESAN, J.; BONETI, L. W.; TOMPOROSKI, A. A. Cooperativismo como princípio humano. **Profanações**, v. 6, Edição Especial, p. 212–226, 2019. DOI: <https://doi.org/10.24302/prof.v6iEd. esp.2>. Disponível em: <http://www.periodicos.unc.br/index.php/prof/article/view/2371>. Acesso em: 25 jan. 2022.

MARCIS, J.; LIMA, E. P. D.; COSTA, S. E. G. D. Indicadores de desempenho em sustentabilidade das operações de cooperativas agropecuárias. **Custos e Agronegócio Online**, Recife, v. 14, Edição Especial, p. 267-289, 2018. Disponível em: <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/especialv14/OK%2011%20sustentabilidade.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2022.

MARIANO, T. H.; ALBINO, P. M. B. A relação entre os indicadores de recursos humanos e o desempenho econômico-financeiro das cooperativas agropecuárias paranaenses. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**, Santa Maria, v. 6, n. 12, p. 1-18, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043229587>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/29587>. Acesso em: 20 abr. 2022.

MATHUVA, D. M.; MBOYA, J. K.; MCFIE, J. B. Achieving legitimacy through cooperative governance and social and environmental disclosure by credit unions in a developing country. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 18, n. 2, p. 162-184, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/jaar-12-2014-0128>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAAR-12-2014-0128/full/html>. Acesso em: 20 abr. 2022.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. **A árvore do conhecimento**. Tradução de Jonas Pereira dos Santos. Campinas: Psy, 1995.

MBENGUE, P. *et al.* Management and chaos theory, complexity theory, and self-organizing systems theory. **Asia Pacific Journal of Research in Business Management**, v. 9, n. 3, p. 1-15, 2018. Disponível em:

[https://www.academia.edu/37362943/MANAGEMENT\\_AND\\_CHAOS\\_THEORY\\_COMPLEXITY\\_THEORY\\_AND\\_SELF-ORGANIZING\\_SYSTEMS\\_THEORY](https://www.academia.edu/37362943/MANAGEMENT_AND_CHAOS_THEORY_COMPLEXITY_THEORY_AND_SELF-ORGANIZING_SYSTEMS_THEORY). Acesso em: 20 abr. 2022.

MEINEN, E. **Cooperativismo financeiro: virtudes e oportunidades – ensaios sobre a perenidade do empreendimento cooperativo**. Brasília: Confedbras, 2016.

MELÉ, D. The challenge of humanistic management. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 1, p. 77–88, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1023/a:1023298710412>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1023298710412>. Acesso em: 26 nov. 2020.

MELO, F. J. *et al.* Gestão socioambiental em instituições bancárias no Brasil: uma análise a luz dos relatórios anuais de sustentabilidade. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 28, n. 1, p. 117-140, 2017. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/3401>. Acesso em: 20 abr. 2022.

MERRY, U. **Coping with uncertainty: insights from the new sciences of chaos, self organization and complexity**. Westport: Praeger Publishers, 1995.

MEYER, M.; HÜHN, M. P. Positive language and virtuous leadership: walking the talk. **Management Research**, v. 18, n. 3, p. 263-284, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-11-2019-0972>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRJIAM-11-2019-0972/full/html>. Acesso em: 20 abr. 2022.

MEZZALIRA, D. P. *et al.* A humanização na educação médica no Brasil. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2022. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i1.25337>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/25337/22209>. Acesso em: 20 abr. 2022.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2021.

MOJO, D.; FISCHER, C.; DEGEFA, T. The determinants and economic impacts of membership in coffee farmer cooperatives: recent evidence from rural Ethiopia. **Journal of Rural Studies**, v. 50, p. 84–94, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.12.010>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0743016716307380>. Acesso em: 20 abr. 2022.

MONACI, M. Embedding humanizing cultures in organizations through “institutional” leadership: the role of HRM. **Humanistic Management Journal**, v. 5., n. 1, p. 59-83, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41463-020-00086-7>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/341981664\\_Embedding\\_Humanizing\\_Cultures\\_in\\_Organizations\\_through\\_'Institutional'\\_Leadership\\_the\\_Role\\_of\\_HRM](https://www.researchgate.net/publication/341981664_Embedding_Humanizing_Cultures_in_Organizations_through_'Institutional'_Leadership_the_Role_of_HRM). Acesso em: 20 abr. 2022.

MORAES, P. I. **Empresas espiritualizadas: amor e propósito na transformação do mundo corporativo**. São Paulo: DVS, 2017.



MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução de Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2018.

MOURÃO, R. M. F.; BALDIN, M. A. A. Os reflexos do cooperativismo no desenvolvimento do agronegócio. **Revista Portuguesa Ciências Jurídicas – RPCJ**, v. 2, n. 1, p. 54-72, 2021. Disponível em: <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/rpcj/article/view/383>. Acesso em: 20 abr. 2022.

MYCOSKIE, B. **Comece algo que faça a diferença**. Tradução de Marcelo Barbão. Curitiba: Voo, 2019.

NEGRI, L. *et al.* Job satisfaction among physicians and nurses involved in the management of multiple sclerosis: the role of happiness and meaning at work. **Neurological Sciences**, v. 43, n. 3, p. 1903-1910, 2022. DOI: <https://doi.org/0.1007/s10072-021-05520-8>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34363548/>. Acesso em: 20 abr. 2022.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Humanizing strategy. **Long Range Planning**, v. 54, n. 4, p. 1-11, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102070>. Disponível em: [https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630121000017?CMX\\_ID=&SIS\\_ID=&dgcid=STMJ\\_AUTH\\_SERV\\_PUBLISHED&utm\\_acid=80886473&utm\\_campaign=STMJ\\_AUTH\\_SERV\\_PUBLISHED&utm\\_in=DM169197&utm\\_medium=email&utm\\_source=AC\\_](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630121000017?CMX_ID=&SIS_ID=&dgcid=STMJ_AUTH_SERV_PUBLISHED&utm_acid=80886473&utm_campaign=STMJ_AUTH_SERV_PUBLISHED&utm_in=DM169197&utm_medium=email&utm_source=AC_). Acesso em: 20 abr. 2022.

OBREGON, S. L. *et al.* Religiosity, Spirituality and Work: A Systematic Literature Review and Research Directions. **Journal of Business Ethics**, p. 1-23, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04856-7>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-021-04856-7>. Acesso em: 20 abr. 2022.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo: gerando trabalho e emprego**. 2018. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/noticia/21082/cooperativismo-gerando-trabalho-e-emprego>. Acesso em: 08 set. 2021.

OCERGS-SESCOOP/RS. **Expressão do cooperativismo gaúcho 2021: ano-base 2020**. 2021. Disponível em: <https://www.sescoopr.br/app/uploads/2021/06/expressao-cooperativismo-gaucha-2021.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2022.

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

OLIVEIRA, E. J.; MATOS, G. F. M.; CASTRO, D. S. P. Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócio focadas na realidade brasileira. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 14, n. 2, p. 155-157, 2017. DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v14i2.1129>. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1129/1848>. Acesso em: 20 abr. 2022.

OLIVEIRA, P. H. M.; BRESSAN, V. G. F.; BRESSAN, A. A. Existe diferença no desempenho financeiro das cooperativas centrais de crédito no Brasil? **Revista Evidência Contábil & Finanças – RECFin**, João Pessoa, v. 2, n. 2, p. 40-54, 2014. DOI:

<https://doi.org/10.18405/RECFIN20140203>. Disponível em:  
<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin/article/view/18131/11313>. Acesso em: 26 nov. 2021.

OLIVEIRA, W. C.; BERTOLINI, G. R. F. A systematic review about the contribution of cooperatives to the sustainability of family-based agriculture. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 11, n. 2, p. 1-15, 2022. DOI:  
<https://doi.org/10.33448/rsd-v11i2.26098>. Disponível em:  
<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/26098>. Acesso em: 20 abr. 2022.

OLIVEIRA JÚNIOR, C. C. **A avaliação da eficiência empresarial das cooperativas**. 3. ed. Curitiba: Ocepar, 1996.

OLIVEIRA-SILVA, L. C.; PORTO, J. B. Subjective well-being and flourishing at work: the impact of professional fulfilment. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 1-24, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG210117>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/bYryXsGX97sVdxhVZgQ7qGg/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 20 abr. 2022.

OTHMAN, A. K. *et al.* Measuring Employee Happiness: analyzing the Dimensionality of Employee Engagement. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON KANSEI ENGINEERING AND EMOTION RESEARCH – KEER*, 7., 2018, Kuching. **Anais [...]**. Kuching, 2018. Disponível em: <https://iranarze.ir/wp-content/uploads/2018/05/E7429-IranArze.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2022.

PAIXÃO, C. R.; SILVEIRA, A.; NASCIMENTO, S. A estratégia em organizações e o processo estratégico de gestão de pessoas. **Revista Alcance**, Florianópolis, v. 26, n. 2, p. 168-182, 2019. DOI: [https://doi.org/10.14210/alcance.v26n2\(Mai/Ago\).p168-182](https://doi.org/10.14210/alcance.v26n2(Mai/Ago).p168-182). Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/336173004\\_A\\_ESTRATEGIA\\_EM\\_ORGANIZAC\\_OES\\_E\\_O\\_PROCESSO\\_ESTRATEGICO\\_DE\\_GESTAO\\_DE\\_PESSOAS](https://www.researchgate.net/publication/336173004_A_ESTRATEGIA_EM_ORGANIZAC_OES_E_O_PROCESSO_ESTRATEGICO_DE_GESTAO_DE_PESSOAS). Acesso em: 20 abr. 2022.

PAZ, M. G. T. *et al.* Personal organizational well-being and quality of organizational life: the mediating role of organizational culture. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 1-37, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200122>. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/ram/a/qGgRg6HzK36ZdvDGqHrkJGy/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 20 abr. 2022.

PEIRCE, C. S. **Pragmatism as a principle and method of right thinking**: the 1903 Harvard – lectures on pragmatism. Ed. Patricia Turrisi. Albany: State University of New York Press, 1997.

PEREIRA, R. X. **Avaliação do desempenho econômico financeiro de cooperativas de crédito**: um modelo multidimensional. 2020. 145 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/28362?mode=full>. Acesso em: 20 abr. 2022.

PETRIGLIERI, G. F\*\*k Science!? An invitation to humanize organization theory. **Organization Theory**, v. 1, n. 1, p. 1-18, 2020. DOI:

<https://doi.org/10.1177/2631787719897663>. Disponível em:  
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2631787719897663>. Acesso em: 20 abr. 2022.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Os 7 princípios universais que regem o cooperativismo**. Disponível em:

<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>. Acesso em: 08 set. 2021.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, p. 1-17, 2011. Disponível em: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>. Acesso em: 27 nov. 2020.

PRIGOGINE, I. **The end of certainty**: time, chaos, and the new laws of nature. New York: Free Press, 1997.

PULVER, S. *et al.* Frontiers in socio-environmental research: components, connections, scale, and context. **Ecology and Society**, v. 23, n. 3, p. 23-45, 2018. DOI:

<https://doi.org/10.5751/es-10280-230323>. Disponível em:

<https://www.ecologyandsociety.org/vol23/iss3/art23/>. Acesso em: 20 abr. 2022.

RABAHI, M. F. **A meta da humanização**: do atendimento à gestão na saúde. 1. ed. Rio de Janeiro: DOC Content, 2018.

RAMALHO, W.; LOCATELLI, R. L.; SILVA, S. C. D. Análise organizacional sob a ótica da teoria da complexidade: proposição e aplicação de um modelo. **Revista Gestão & Tecnologia – G&T**, Pedro Leopoldo, v. 18, n. 2, p. 200-226, 2018. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2018.v18i2.1391>. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1391/889>. Acesso em: 20 abr. 2022.

RANASINGHE, V. R.; SAMARASINGHE, S. M. The effect of workplace spirituality on innovative work behavior. **International Business Research**, v. 12, n. 12, p. 29-38, 2019.

DOI: <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n12p29>. Disponível em:

<https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/0/41243#:~:text=Literature%20suggests%20that%20employee%20innovative,innovativeness%20and%20creativity%20of%20employees>. Acesso em: 20 abr. 2022.

REDELINGHUYS, K.; ROTHMANN, S.; BOTHA, E. Flourishing-at-work: the role of positive organizational practices. **Psychological Reports**, v. 122, n. 2, p. 1-23, 2018. DOI:

<https://doi.org/10.1177/0033294118757935>. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0033294118757935>. Acesso em: 20 abr. 2022.

REIMAN, J. **Propósito**: porque ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas. Tradução de Marcela Andrade. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

REIS, B. S.; FONTES, E. A. Análise da eficiência sócio financeira de uma cooperativa de crédito de Minas Gerais. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**, Santa Maria, v. 4, n. 8, p. 33-46, 2017. DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043227866>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/27866/pdf>. Acesso em: 20 abr. 2022.

ROCHA, G. A. S.; SILVA, R. J.; RODRIGUES, K. S. Análise do desempenho econômico-financeiro uma cooperativa de planos e assistência à saúde da cidade de Dourados/MS.

**Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 7, p. 9476-9489, 2019. DOI:

<https://doi.org/10.17058/redes.v25i2.12369>. Disponível em:

<https://brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/2386>. Acesso em: 20 abr. 2022.

RODRIGUES, V. **Líder ágil, liderança VUCA**: como liderar e ter sucesso em um mundo de alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. São Paulo: Casa do Escritor, 2018.

ROTHMANN, S.; VAN ZYL, L. E.; RAUTENBACH, C. (2019). Measuring flourishing @ work interventions: the development and validation of the flourishing-at-work scale. In: Van ZYL, L.; ROTHMANN, S. (ed.). **Positive Psychological Intervention Design and Protocols for Multi-Cultural Contexts**. Cham: Springer, 2019. p. 241-276. DOI:

[https://doi.org/10.1007/978-3-030-20020-6\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20020-6_11). Disponível em:

[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-20020-6\\_11](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-20020-6_11). Acesso em: 20 abr. 2022.

SABLAYROLLES, P. J. L.; PORRO, N. S. M.; OLIVEIRA, M. C. C. Construindo a governança local para a gestão socioambiental na Amazônia. **Retratos de**

**Assentamentos**, Araraquara, v. 22, n. 2, p. 14-38, 2019. DOI: <https://doi.org/10.25059/25272594/retratosdeassentamentos/2019.v22i2.374>. Disponível em:

<https://retratosdeassentamentos.com/index.php/retratos/article/view/374>. Acesso em: 20 abr. 2022.

SANTA, S. L. B. *et al.* Cidades e comunidades sustentáveis: como a controladoria socioambiental pode contribuir para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável até 2030.

In: MELLO, R. G.; FREITAS, P. G. (org.). **Variantes do meio ambiente**: atuação, interdisciplinaridade e sustentabilidade. 2. ed. Rio de Janeiro: e-Publicar, 2021. p. 467-483.

DOI: <https://doi.org/10.47402/ed.ep.c202157230097>. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/353213158\\_CIDADES\\_E\\_COMUNIDADES\\_SUSTENTAVEIS\\_COMO\\_A\\_CONTROLADORIA\\_SOCIOAMBIENTAL\\_PODE\\_CONTRIBUIR\\_PARA\\_OS\\_OBJETIVOS\\_DO\\_DESENVOLVIMENTO\\_SUSTENTAVEL\\_ATE\\_2030](https://www.researchgate.net/publication/353213158_CIDADES_E_COMUNIDADES_SUSTENTAVEIS_COMO_A_CONTROLADORIA_SOCIOAMBIENTAL_PODE_CONTRIBUIR_PARA_OS_OBJETIVOS_DO_DESENVOLVIMENTO_SUSTENTAVEL_ATE_2030).

Acesso em: 20 abr. 2022.

SANTARÉM, R. **A perfeita alegria**: Francisco de Assis para líderes e gestores. Petrópolis: Vozes, 2021.

SANTOS, A. L. C. *et al.* Effects of regulatory changes in microcredit on the financial and social performance of Brazilian credit unions. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 30, n. 81, p. 338-351, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201807590>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rcf/a/7wYPtdcqNkD5tGGxc4hrzzy/abstract/?lang=en>. Acesso em: 20 abr. 2022.

SANTOS, A. L. C.; ZARO, E. S.; OLIVEIRA, J. R. S. Cooperativism and Microcredit: an analysis of the participation of cooperatives in the supply of microcredit in Brazil. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 11, n. 2, p. 1-18, 2022. DOI:

<https://doi.org/10.33448/rsd-v11i2.25534>. Disponível em:

<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/25534>. Acesso em: 20 abr. 2022.

SANTOS, B. S. **Um discurso sobre as ciências**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

SANTOS, E. R.; PASE, H. L.; MATOS, I. O. B. A confiança como base para o desenvolvimento no Rio Grande do Sul: um estudo na região metropolitana de Porto Alegre. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 25, n. 2, p. 652-670, 2020. DOI: <https://doi.org/10.17058/redes.v25i2.12369>. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/12369>. Acesso em: 10 set. 2021.

SANTOS, M. B. **Governança e desempenho em cooperativas de crédito**. 2019. 169 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/20333/TES\\_PPGADMINISTRACAO\\_2019\\_SANTOS\\_MARINDIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/20333/TES_PPGADMINISTRACAO_2019_SANTOS_MARINDIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 20 abr. 2022.

SANTOS FILHO, S. B. **Avaliação e humanização em saúde**: aproximações metodológicas. Ijuí: Unijuí, 2012.

SARTOR, C. R.; KNUPPEL, M. A. C. As relações entre o econômico e o social no cooperativismo: algumas reflexões. **Publica Cresol**, Francisco Beltrão, p. 1-11. 2016. Disponível em: <https://publicacresol.cresolstituto.org.br/upload/pesquisa/235.pdf>. Acesso em: 15 set. 2021.

SAUSEN, J. F. C. L.; BAGGIO, D. K.; LOPES, L. F. D. Gestão humanizada como estratégia de desempenho sustentável para o cooperativismo de crédito. **Working Paper**. 2021.

SAUSEN, J. F. C. L. *et al.* Gestão humanizada aplicada aos princípios e práticas cooperativistas: estudo de caso em uma agência Sicredi. **Desenvolvimento Regional em Debate – DRd**, Canoinhas, v. 9, p. 563-582, 2019. DOI: <https://doi.org/10.24302/drd.v9i0.2242>. Disponível em: <http://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/2242>. Acesso em: 10 set. 2021.

SCHEFFER, M. M. *et al.* Análise envoltória de dados para avaliação da eficiência financeira das cooperativas de eletrificação do sul do Brasil. **Revista Ambiente Contábil**, v. 13, n. 1, p. 1-20, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2021v13n1ID19358>. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/19358>. Acesso em: 20 abr. 2022.

SCHEIDT, G. B.; STEFANO, S. R.; KOS, S. R. Desempenho da sustentabilidade em uma cooperativa de crédito: uma proposta de análise na visão dos gestores. **Revista de Administração IMED – RAIMED**, Passo Fundo, v. 9, n. 1, p. 71-93, 2019. DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2019.v9i1.3248>. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/3248/2203>. Acesso em: 20 abr. 2022.

SCHILLER, F. C. S. **Humanism**: philosophical essays. New York: Books for Libraries Press, 1969.

SCHNEIDER, D.; HARKNETT, K. Consequences of routine work-schedule instability for worker health and well-being. **American Sociological Review**, v. 84, n. 1, p. 1-33, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0003122418823184>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0003122418823184>. Acesso em: 20 abr. 2022.

SERVA, M. O surgimento e o desenvolvimento da epistemologia da Administração: inferências sobre a contribuição ao aperfeiçoamento da teoria administrativa. *In*:

ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2012. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EOR2420.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR2420.pdf). Acesso em: 20 abr. 2022.

SHARMA, P. K.; KUMRA, R. (2020). Relationship between workplace spirituality, organizational justice and mental health: mediation role of employee engagement. **Journal of Advances in Management Research**, v. 17., n. 5, p. 1-24, 627-650, 2020. DOI: <https://doi.org/jamr-01-2020-0007>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAMR-01-2020-0007/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 20 abr. 2022.

SILVA, A. J. H.; SILVA, A. H. Protagonismo das cooperativas na promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: reflexões teóricas e agenda de pesquisa. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 19, n. 54, p. 83-103, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2021.54.83-103>. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/10336>. Acesso em: 10 set. 2021.

SILVA, G. R. *et al.* Utilização de indicadores de desempenho à luz das perspectivas do balanced scorecard em cooperativas de créditos. **Escritos Contables y de Administración**, v. 11, n. 1, p. 24-47, 2020. DOI: <https://doi.org/10.52292/j.eca.2020.1751>. Disponível em: <https://revistas.uns.edu.ar/eca/article/view/1751>. Acesso em: 20 abr. 2022.

SILVA, L. F.; MORELLO, T. Is there a trade-off between efficiency and cooperativism? Evidence from Brazilian worker cooperatives. **Journal of Co-Operative Organization and Management**, v. 9. n. 2, p. 1-13, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100136>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/351824711\\_Is\\_there\\_a\\_trade-off\\_between\\_efficiency\\_and\\_cooperativism\\_Evidence\\_from\\_Brazilian\\_worker\\_cooperatives](https://www.researchgate.net/publication/351824711_Is_there_a_trade-off_between_efficiency_and_cooperativism_Evidence_from_Brazilian_worker_cooperatives). Acesso em: 20 abr. 2022.

SILVA, L. T.; ANTÔNIO, F. D. Liderança humanizada e seus impactos positivos na produtividade. **Interface Tecnológica**, Taquaritinga, v. 17 n. 1, p. 721-733, 2020. DOI: <https://doi.org/10.31510/infa.v17i1.799>. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/c26e/db0a5ad7d6c624ac088cc560f27ce8031e64.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2022.

SILVA, T. P. *et al.* Financial and economic performance of major Brazilian credit cooperatives. **Contaduría y Administración**, v. 62, n. 5, p. 1442–1459, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.05.006>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104217300967>. Acesso em: 20 abr. 2022.

SINGH, S.; AGGARWAL, Y. (2017). Happiness at work scale: construction and psychometric validation of a measure using mixed method approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 19, n. 5, p. 1439–1463, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9882-x>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-017-9882-x>. Acesso em: 20 abr. 2022.

SIQUEIRA, D. M. *et al.* Confiança e sustentabilidade social: um estudo em cooperativas de materiais recicláveis. **Desenvolvimento Regional em Debate – DRd**, v. 10, p. 1301-1325, 2020. DOI: <https://doi.org/10.24302/drd.v10i0.3084>. Disponível em: <https://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/3084>. Acesso em: 20 abr. 2022.

SISODIA, R.; GELB, M. J. **The healing organization**: awakening the conscience of business to help save the world. Nova York: HarperCollins Leadership, 2019.

SISODIA, R.; HENRY, T.; ECKSCHMIDT, T. **Conscious Capitalism**: field guide – tools for transforming your organization. Boston: Harvard Business Review Press, 2018.

SISODIA, R.; SHETH, J.; WOLFE, D. B. **Firms of endearment**: how world-class companies profit from passion and purpose. 2. ed. Londres: Pearson, 2014.

SOUZA, A. **Liderança e espiritualidade**: humanizando as relações profissionais. 3. ed. Santos: Simonsen, 2017.

SOUZA, D. M.; SCHMIDT, D. Comparativo de desempenho econômico-financeiro e social entre cooperativas de crédito e bancos comerciais privados não cooperativos. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, Taquara, v. 9, n. 2, p. 79-100, 2020. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/1613>. Acesso em: 20 abr. 2022.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: os paradigmas do novo contexto empresarial. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão socioambiental**: estratégias na nova era da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

TAGIBA, T. B. Líderes humanizados: produção maximizada – a importância de uma grade interdisciplinar em cursos de graduação de engenharia. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 12, p. 28139-28153, 2019. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv5n12-004>. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/5063/4629>. Acesso em: 20 abr. 2022.

TEIXEIRA, A. **De dentro para fora**: como uma geração de ativistas está injetando propósito nos negócios e reinventando o capitalismo. Porto Alegre: Arquipélago, 2015.

TEIXEIRA, J. C.; NASCIMENTO, M. C. R.; CARRIERI, A.P. Triangulação entre métodos na administração: gerando conversações paradigmáticas ou meras validações “convergentes”? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 191-220, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000100010>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/JfyxvvrqBwqGDg6Z9jgGBvM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 abr. 2022.

TELLO, L. X. F. Habilidades Gerenciales para la Revolución Industrial 4.0 en el ámbito del Capitalismo Consciente. **Contribuciones a la Economía – CE**, 2018. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/ce/2018/3/revolucion-industrial-capitalismo.html>. Acesso em: 20 abr. 2022.

TENBENSEL, T. Bridging complexity theory and hierarchies, markets, networks,

communities: a “population genetics” framework for understanding institutional change from within. **Public Management Review**, v. 20, n. 7, p. 1032-1051, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1364409>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2017.1364409>. Acesso em: 20 abr. 2022.

TESI, A.; AIELLO, A.; GIANNETTI, E. The work-related well-being of social workers: Framing job demands, psychological well-being, and work engagement. **Journal of Social Work**, v. 19, n. 1, p. 1-21, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1177/1468017318757397>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1468017318757397>. Acesso em: 20 abr. 2022.

THESING, N. J. *et al.* Perspectivas da cooperação e do desenvolvimento sustentável. **Retratos de Assentamentos**, Araraquara, v. 23, n. 2, p. 247-266, 2020. DOI: <https://doi.org/10.25059/2527-2594/retratosdeassentamentos/2020.v23i2.409>. Disponível em: <https://retratosdeassentamentos.com/index.php/retratos/article/view/409>. Acesso em: 20 abr. 2022.

THOMPSON, A.; BRUK-LEE, V. Employee happiness: why we should care. **Applied Research in Quality of Life**, v. 16, p. 1419-1437, 2020. DOI: <https://doi.org/doi:10.1007/s11482-019-09807-z>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11482-019-09807-z#:~:text=Fostering%20happy%20employees%20is%20likely,in%20their%20situation%20long%2Dterm>. Acesso em: 20 abr. 2022.

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

TOLI, A. M.; MURTAGH, N. The concept of sustainability in smart city definitions. **Frontiers in Built Environment**, v. 6, p. 1-10, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3389/fbuil.2020.00077>. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fbuil.2020.00077/full>. Acesso em: 20 abr. 2022.

TÔRRES, J. J. M. Teoria da complexidade: uma nova visão de mundo para a estratégia. *In*: ENCONTRO BRASILEIRO DE ESTUDOS DA COMPLEXIDADE – EBEC, 1., 2005, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica – PUC, 2005. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/consagro/files/2010/09/TORRES-Teoria-Da-Complexidade-e-Estrategia.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2020.

TOURISH, D. Is complexity leadership Theory Complex enough? A critical appraisal, some modifications and suggestions for further research. **Organization Studies**, v. 40, n. 2, p. 1-20, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840618789207>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840618789207>. Acesso em: 20 abr. 2022.

TRACTENBERG, L. A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. **Psicologia, Ciência e Profissão**, Brasília, v. 19, n. 1, p. 14-29, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-98931999000100003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/rLRxZrYKJm4h9xfbrKvrcbR/?lang=pt>. Acesso em: 26 nov. 2020.



TRENTIN, L. Práticas de gestão de pessoas: uma análise a partir dos gestores e dos não gestores. **Revista Alcance**, Florianópolis, v. 28, n. 1, p. 82-96, 2021. DOI: [https://doi.org/10.14210/alcance.v28n1\(jan/abr\).p82-96](https://doi.org/10.14210/alcance.v28n1(jan/abr).p82-96). Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4777/477765948009/html/>. Acesso em: 20 abr. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Grupos de pesquisa – PPGA**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/cursos/pos-graduacao/santa-maria/ppga/grupos-de-pesquisa/>. Acesso em: 31 jan. 2022.

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Grupo de Pesquisa Competitividade e Gestão Estratégica para o Desenvolvimento**. Disponível em: <http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7408158386135162#repercussao>. Acesso em: 31 jan. 2022.

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional**. Disponível em: <https://www.unijui.edu.br/estude/mestrado-e-doutorado/desenvolvimento>. Acesso em: 31 jan. 2022.

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Regimento do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional – PPGDR**. 16 p.

VAN DER WALT, F. Workplace spirituality, work engagement and thriving at work. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 44, p. 1-10, 2018. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1457>. Disponível em: <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1457>. Acesso em: 20 abr. 2022.

VAZQUEZ, A. C. S.; FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H. Avanços na psicologia positiva: bem-estar, engajamento e redesenho no trabalho. **Avaliação Psicológica**, Campinas, v. 18, n. 4, p. 343-351, 2019. DOI: <https://doi.org/10.15689/ap.2019.1804.18859.02>. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v18n4/03.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2022.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/LMc849j8Xz4h7SK4kYVW9pv/?lang=pt>. Acesso em: 26 nov. 2020.

VIANA, C. L.; VACCARO, G. L. R.; VENZKE, C. S. Sustentabilidade e os diferenciais Cooperativos: um estudo em um Sistema Cooperativo de Crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**, Santa Maria, v. 5, n. 9, p. 163-180, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043230627>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/30627>. Acesso em: 20 abr. 2022.

VORONKOVA, O. *et al.* Social integration as a direction for humanization of economic relations and improvement of social welfare. **SocioEconomic Challenges**, v. 3, n. 4, p. 52-62, 2019. DOI: [https://doi.org/10.21272/sec.3\(4\).52-62.2019](https://doi.org/10.21272/sec.3(4).52-62.2019). Disponível em: <https://armgpublishing.sumdu.edu.ua/journals/sec/volume-3-issue-4/article-5/>. Acesso em: 20 abr. 2022.

WEBERING, S. I. Cooperative cooperation: being, doing, and becoming. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 24, n. 6, p. 567-581, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190332>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/pkxKPqLjmVBdnKqKxwsBB4n/?lang=pt>. Acesso em: 25 jan. 2022.

WEIL, P. **A mudança de sentido e o sentido da mudança**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2000.

WESTRUP, M. N.; CAMILO, S. P. O.; ESTEVAM, D. O. Dominância de membros tomadores ou poupadores de recursos nas cooperativas de crédito e o desempenho: análise sob a ótica da teoria de agência. **Navus**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 27-42, 2018. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n2.p27-42.602>. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/602/pdf>. Acesso em: 20 abr. 2022.

WHEATLEY, M. J. **Liderança e a nova ciência**. São Paulo: Cultrix, 1999.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1177/147612700311006>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/147612700311006>. Acesso em: 26 nov. 2020.

WOHLENBERG, J. **Indicadores de sustentabilidade como ferramenta para tomada de decisão no contexto da agricultura familiar e cooperativismo do Vale do Rio Pardo, RS, Brasil**. 2019. 30 f. Tese (Doutorado em Tecnologia Ambiental) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unisc.br/jspui/handle/11624/2927>. Acesso em: 20 abr. 2022.

WU, S.; YANG, H.; S., C. Practice and research on the humanized management of students in higher vocational colleges in xiamen, Fujian Province, China. **TEM**, v. 3, n. 2, p. 14-32, 2021. DOI: [https://doi.org/10.6897/IETITEM.202112\\_3\(2\).0002](https://doi.org/10.6897/IETITEM.202112_3(2).0002). Disponível em: <https://www.airitilibrary.com/Publication/alDetailedMesh?docid=P20200916001-202112-202201250006-202201250006-14-32>. Acesso em: 20 abr. 2022.

XU, J.; LIU, Y.; CHUNG, B. Leader psychological capital and employee work engagement. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 38, n. 3, p. 969-985, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2016-0126>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/319411366\\_Leader\\_psychological\\_capital\\_and\\_employee\\_work\\_engagement\\_The\\_roles\\_of\\_employee\\_psychological\\_capital\\_and\\_team\\_collectivism](https://www.researchgate.net/publication/319411366_Leader_psychological_capital_and_employee_work_engagement_The_roles_of_employee_psychological_capital_and_team_collectivism). Acesso em: 20 abr. 2022.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2015.

ZEITHAML, V. H.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Tradução de Feliz Nonnenmacher. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2018.

ZHANG, G. Construction of humanized management model of college textbooks. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ECONOMICS, SOCIAL SCIENCE, ARTS, EDUCATION AND MANAGEMENT ENGINEERING – ESSAEME*, 3., 2017, Huhhot.

**Anais [...]**. Huhhot, 2017. Disponível em: <https://www.atlantispress.com/proceedings/essaeme-17/25880763>. Acesso em: 20 abr. 2022.

ZONATTO, V. C. S.; SILVA, A.; GONÇALVES, M. influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. **Revista de Administração IMED – RAIMED**, Passo Fundo, v. 8, n. 1, p. 169-190, 2018. DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/2180/1745>. Acesso em: 20 abr. 2022.

ZUCHI, C. M.; BATTESTIN, C. Diálogo epistemológico e ético em uma perspectiva reflexiva de Edgar Morin. **Revista de Ciências Humanas – Educação**, Frederico Westphalen, v. 18, n. 30, p. 136-151, 2017. DOI: <https://doi.org/10.31512>. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadech/article/view/2537>. Acesso em: 20 abr. 2022.



---

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Senhor (a),

Estamos desenvolvendo uma pesquisa cujo título é “GESTÃO HUMANIZADA E DESEMPENHO SUSTENTÁVEL: ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA SICREDI DAS CULTURAS RS/MG”. Este trabalho é fruto de tese de doutorado em Desenvolvimento Regional, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. Este é um convite para você participar desta pesquisa e cabe a você decidir se quer participar. Se estiver interessado em participar, você deve ler este termo e assinar a última via para mostrar que concorda em participar da pesquisa.

Esta pesquisa se justifica por ser uma temática emergente e promissora para os estudos organizacionais e para a área da gestão, constituindo-se a gestão humanizada como estratégia valorativa e competitiva para as organizações, pela relevância do cooperativismo de crédito para o mercado do cooperativismo e para a sociedade e pela representatividade da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, uma vez que esta gera importantes ações de desenvolvimento para este ramo de mercado, seus *stakeholders* e para suas respectivas comunidades de atuação.

A pesquisa em pontos de atuação na mesma região permite a otimização de contribuições do estudo voltadas para a temática do desenvolvimento regional. Seu objetivo é compreender como a gestão humanizada contribui para o desempenho sustentável no cooperativismo de crédito. A metodologia utilizada para realização da pesquisa incluirá entrevistas com gestores e gerentes de conta, e aplicação de questionários com colaboradores e associados.

Por envolver pessoas, esta pesquisa apresenta riscos que, mesmo mínimos, podem vir a ocasionar constrangimento aos participantes. Os benefícios esperados são: contribuições teóricas e práticas para acadêmicos, docentes e teóricos das áreas da gestão, da administração e do desenvolvimento regional; para o desenvolvimento e bem-estar de gestores, colaboradores, associados e demais envolvidos com a atuação da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, do sistema Sicredi, do cooperativismo de crédito e do cooperativismo; para o desenvolvimento organizacional – incluindo as cooperativas de crédito e o cooperativismo – e para o desenvolvimento da sociedade, em nível local, regional e em um contexto maior.

Os critérios de inclusão serão: ser gestor, ser gerente de conta e ser colaborador atuante na sede regional da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG e nas agências Ijuí Centro, Ijuí Imigrantes, Ijuí São Francisco, Panambi Centro e Santo Augusto; ser associado em uma

destas agências da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG; e assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Os critérios de exclusão serão: não ser gestor, não ser gerente de conta e não ser colaborador atuante na sede regional da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG e nas agências Ijuí Centro, Ijuí Imigrantes, Ijuí São Francisco, Panambi Centro e Santo Augusto; não ser associado em uma destas agências da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG; e não assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

A você, participante, será garantido acompanhamento e assistência de profissionais e dos setores de apoio da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, durante o período de intervenção e de aplicação da pesquisa. A qualquer momento da realização deste estudo, você poderá receber os esclarecimentos adicionais que julgar necessários. É garantido a você, ainda, a liberdade de recusar-se a participar, desistir ou retirar-se da pesquisa em qualquer fase da mesma, sem nenhum tipo de penalidade, constrangimento ou prejuízo a você, podendo você ter acesso às suas informações e realizar qualquer modificação no seu conteúdo, se julgar necessário, podendo também solicitar que as informações sejam desconsideradas no estudo. Mesmo participando da pesquisa, você poderá recusar-se a responder as perguntas ou a quaisquer outros procedimentos que ocasionem constrangimento de qualquer natureza.

Nós, pesquisadores, garantimos seu anonimato, na medida em que utilizaremos nomes fictícios/números nas descrições e o acesso aos dados será restringido apenas ao pesquisador. A preocupação em não revelar a sua identidade tem por propósito evitar qualquer tipo de constrangimento. Para isso, a pesquisa irá assegurar, por meio do consentimento e anonimato, os procedimentos necessários para a sua participação, sem que haja violação ou qualquer prejuízo das informações e da imagem.

Garantimos, também, que você terá assegurada a confidencialidade dos dados durante todo o processo. A natureza de relatórios, as gravações, a forma da escrita e a utilização das demais informações coletadas serão tratadas com todo o máximo de cuidados éticos. O sigilo das informações será preservado mediante adequada codificação dos instrumentos de coleta de dados. Especificamente, nenhum nome e identificação de pessoas interessam a esse estudo. Todos os registros efetuados no decorrer desta investigação serão usados para fins unicamente científicos, não sendo utilizados para qualquer fim comercial.

Está garantido que você não terá nenhum tipo de despesa financeira durante o desenvolvimento da pesquisa, como também não lhe será disponibilizada nenhuma compensação financeira.

Nós, DANIEL KNEBEL BAGGIO (orientador) e JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN (orientanda), assumimos toda e qualquer responsabilidade no decorrer da investigação e garantimos que as informações somente serão utilizadas para esta pesquisa, podendo os resultados vir a ser publicados.

Se houver dúvidas quanto à sua participação, você poderá pedir esclarecimento a qualquer um de nós, nos endereços e telefones a seguir:

- DANIEL KNEBEL BAGGIO: Rua Pedro Américo, 600, Bairro São José - Ijuí/RS - 98700-000, [baggiod@unijui.edu.br](mailto:baggiod@unijui.edu.br), (55) 99605-6204.

- JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN: Rua Floriano Peixoto, 473, apto. 802, Ed. Cosmos, Centro - Ijuí/RS - 98700-000, [jucapssa@gmail.com](mailto:jucapssa@gmail.com), (51) 98175-0995.

Ou ao Comitê de Ética em Pesquisa da UNIJUÍ - Rua do Comércio, 3.000 - Prédio BETA - Sala Beta 02-12 - Caixa Postal 560 - Bairro Universitário - Ijuí/RS - 98700-000, [cep@unijui.edu.br](mailto:cep@unijui.edu.br), (55) 3332-0301.

As informações somente poderão ser divulgadas preservando seu anonimato e serão mantidas em poder e sob a responsabilidade da pesquisadora principal desta pesquisa, JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN, por um período de cinco anos com a guarda dos dados da pesquisa em arquivo físico e digital. Após este período, os dados serão deletados e/ou incinerados.

Os resultados serão divulgados a você em tempo hábil e, às instituições pesquisadas, será garantido o retorno dos dados obtidos durante o estudo.

O presente documento foi rubricado e assinado em duas vias de igual teor, ficando uma com o entrevistado ou responsável legal e a outra com os pesquisadores.

Eu, \_\_\_\_\_,  
CPF \_\_\_\_\_, ciente das informações recebidas, concordo em participar da pesquisa, autorizando-os a utilizarem as informações por mim concedidas e/ou o meu prontuário.

---

Entrevistado/Pesquisado

---

*Prof. Dr. Daniel Knebel Baggio*  
Orientador  
CPF 000.734.650-62

---

*Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen*  
Orientanda  
CPF 984.117.640-87

\_\_\_\_\_/RS, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES

### DADOS DO ENTREVISTADO:

- Idade
- Formação
- Cargo/ Função/ Atividades
- Tempo de Atuação no Cargo

### GESTÃO HUMANIZADA:

- Com base nos princípios cooperativistas e na missão do Sicredi, você considera que as estratégias e práticas adotadas e implementadas pela cooperativa/agência são orientadas por um **propósito maior**, voltado ao **bem comum** e para **fazer a diferença**? Em que pontos e até que pontos?
- As estratégias e práticas implementadas pela cooperativa/agência contemplam a **atuação relevante e integrada** de gestores, colaboradores, associados, fornecedores, parceiros, comunidade e meio ambiente?
- Qual(is) o(s) **perfil(s)** dos **gestores e gerentes de conta** atuantes nesta cooperativa/agência? Que habilidades se destacam neles e em você (analítica, emocional, espiritual, sistêmica)? De que forma?
- Quais **valores** norteiam as estratégias e práticas adotadas e implementadas na cooperativa/agência (confiança, autenticidade, cuidado, transparência, integridade, aprendizado, empoderamento)? De que forma eles se inter-relacionam aos princípios cooperativistas e à missão, visão e valores do Sicredi?
- O que você entende por **gestão humanizada**?
- Você considera que a gestão humanizada contribui para o **bem-estar físico, emocional, espiritual e intelectual** das pessoas? Como?
- Quais **estratégias/práticas** de **gestão humanizada** são implementadas na cooperativa/agência?
- Estas estratégias e práticas são **provenientes** de que local (Sicredi, cooperativa, agência)?
- Como as **práticas** de **gestão humanizada** foram **incorporadas/institucionalizadas** na trajetória do Sicredi/cooperativa/agência?
- Como as estratégias e práticas de gestão humanizada **impactam** nos **atores** envolvidos (cooperativa/agência, sistema Sicredi, mercado de cooperativas, cooperativismo de crédito, sociedade)?
- Você considera que as estratégias e práticas de **gestão humanizada** são relevantes para **minimizar conflitos** e promover a **integração** destes **atores**? De que forma?


### INDICADORES DE DESEMPENHO:

- O que você entende por **desempenho**? E por **desempenho sustentável**?
- Quais **indicadores** de **desempenho financeiro, social e ambiental** são adotados pela cooperativa/agência?

### GESTÃO HUMANIZADA E DESEMPENHO SUSTENTÁVEL:

- Você considera que a **gestão humanizada** contribui para o **desempenho sustentável organizacional**?
- Quais **estratégias e práticas** de **gestão humanizada implementadas** na cooperativa/agência contribuem para seu **desempenho financeiro, social e ambiental**, e em contexto maior? De que forma?
- Quais **estratégias e práticas** de **gestão humanizada** poderiam ser **melhoradas e incorporadas** pela cooperativa/agência para contribuir para seu **desempenho financeiro, social e ambiental**, inclusive, em um contexto maior? De que forma poderiam contribuir?

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

	<p style="text-align: center;">UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL DOUTORADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL</p> <p style="text-align: center;">Pesquisa de tese: “Gestão humanizada e desempenho sustentável: estudo de caso na cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG”.</p>
---	--

Prezado(a) Colaborador(a),

Convido você a participar da pesquisa **GESTÃO HUMANIZADA E DESEMPENHO SUSTENTÁVEL: ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA SICREDI DAS CULTURAS RS/MG**, vinculada a uma tese de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Unijuí, que está sendo desenvolvida por Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen, sob orientação do Prof. Dr. Daniel Knebel Baggio. O objetivo da pesquisa é compreender como a gestão humanizada contribui para o desempenho sustentável no cooperativismo de crédito. Sua participação é voluntária e anônima.

O estudo atende as especificações das Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisas Envolvendo Seres Humanos, está de acordo com a Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) nº 510/2016 e foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Unijuí – CAAE nº 31434620.7.0000.5350 e Parecer nº 4.098.204/2020. Mas antes de responder às perguntas, você sabe o que é gestão humanizada? A **GESTÃO HUMANIZADA** é um modelo de gestão movido por um propósito maior e de bem comum a todos, que coloca o ser humano e seus valores como prioridade nos negócios organizacionais, buscando promover o bem-estar físico, emocional, espiritual e intelectual das pessoas, podendo contribuir para a qualidade de vida, motivação e, conseqüentemente, para a produtividade e melhores resultados para os indivíduos, para as organizações e para a comunidade e meio ambiente (MACKEY; SISODIA, 2018).

As perguntas deverão ser respondidas considerando o seu local de trabalho (sede ou agência). Selecione uma das opções por questão: (1) discordo totalmente, (2) discordo parcialmente, (3) não concordo nem discordo, (4) concordo parcialmente, (5) concordo totalmente.

Desde já, agradeço a sua colaboração.

		Questões	1	2	3	4	5
Propósito Maior	1 - Estratégias e práticas implementadas onde trabalho são orientadas por um propósito de servir a mim e aos outros com empatia, cordialidade e cuidado.						
	2 - Estratégias e práticas implementadas onde trabalho são orientadas por um propósito focado na verdade e na descoberta e aprofundamento do conhecimento humano.						
	3 - Estratégias e práticas implementadas onde trabalho são orientadas por um propósito de busca de excelência e perfeição.						
	4 - Estratégias e práticas implementadas onde trabalho são orientadas por um propósito de fazer o que é certo para mudar e melhorar o mundo.						
Integração Stakeholders	5 - Estratégias e práticas onde trabalho consideram a igual relevância de todos (gestores, gerentes, colaboradores, associados, fornecedores, parceiros, comunidade e meio ambiente) nas dinâmicas de gestão.						
	6 - Estratégias e práticas onde trabalho procuram atender as demandas de todos (gestores, gerentes, colaboradores, associados, fornecedores, parceiros, comunidade e meio ambiente).						
	7 - Estratégias e práticas onde trabalho promovem a integração de gestores, gerentes, colaboradores, associados, fornecedores, parceiros, comunidade e meio ambiente.						
	8 - Estratégias e práticas onde trabalho estimulam a colaboração conjunta e positiva de gestores, gerentes, colaboradores, associados, fornecedores, parceiros, comunidade e meio ambiente.						
Liderança Consciente	9 - Nossos gestores e gerentes costumam agir com habilidade racional e objetiva na condução das atividades e rotinas administrativas.						
	10 - Nossos gestores e gerentes costumam agir com conhecimento de si e com entendimento das intenções e demandas dos outros, na condução das atividades e rotinas administrativas.						
	11 - Nossos gestores e gerentes são guiados por um propósito maior, princípios morais e ações transparentes, cordiais e respeitadas na condução das atividades e rotinas administrativas.						
	12 - Nossos gestores e gerentes de conta reconhecem a relevância de todos (grupos e pessoas), procurando atender todas as demandas, em benefício de um bem maior e coletivo.						



		Questões				
		1	2	3	4	5
Cultura Consciente	13 - Gestores, gerentes, colaboradores e associados costumam agir de maneira correta, transparente e confiável entre si, com parceiros do local onde trabalho e com a comunidade.					
	14 - Gestores, gerentes, colaboradores e associados costumam agir com atenção, gentileza, respeito e empatia entre si, com parceiros do local onde trabalho e com a comunidade.					
	15 - A todos é conferida autonomia, autogestão e responsabilidade por si, pelos outros e pela instituição, quanto à prestação de contas, compromissos e resultados.					
	16 - O propósito deste local está alicerçado no aprendizado constante das equipes, por meio de palestras, treinamentos e cursos de qualificação e desenvolvimento.					
	17 - O propósito da cooperativa, as habilidades pessoais e os valores culturais são transformados em estratégias, práticas e recursos inovadores no local onde trabalho.					
Dimensão Econômica	18 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contribuem para o aumento do capital social.					
	19 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contribuem para o aumento de investimentos e de operações de crédito.					
	20 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contribuem para o aumento das sobras operacionais para os cooperados.					
	21 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contribuem para o aumento do faturamento deste local.					
	22 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contribuem para o aumento do patrimônio líquido deste local.					
Dimensão Social	23 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contribuem para a lucratividade deste local.					
	24 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contribuem para participação mais frequente e ativa do associado nas assembleias.					
	25 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contribuem para o aumento do número de associados.					
	26 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contribuem para o meu bem-estar e satisfação, e de outras pessoas envolvidas e que atuam neste local.					
	27 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contemplam a efetividade e qualidade dos serviços prestados.					
Dimensão Ambiental	28 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contemplam parcerias, projetos e ações sociais voltados para a comunidade.					
	29 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contemplam a utilização de recursos naturais alternativos (energia solar, eólica, etc.).					
	30 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contemplam um melhor gerenciamento e aproveitamento de resíduos, recursos e materiais (separação; descarte correto; reciclagem; economia e reutilização de água, energia, papéis, etc.).					
	31 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contemplam créditos, empréstimos e financiamentos voltados para ações ambientais.					
	32 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contemplam a realização de treinamentos e capacitações de conscientização ambiental.					
Geral	33 - Estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contemplam parcerias, projetos e ações ambientais voltados para a comunidade.					
	34 - Acredito que estratégias e práticas de gestão humanizada proporcionam melhor desempenho e sustentabilidade das empresas, seus indivíduos e ambientes de atuação.					
	35- Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho, costumam ser orientadas por uma gestão humanizada.					
	36 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contribuem para um melhor desempenho e sustentabilidade deste local.					
	37 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contribuem para o bem-estar e um melhor desempenho das pessoas envolvidas e que atuam neste local.					
	38 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas onde trabalho contribuem para um melhor desempenho e sustentabilidade em um contexto maior (cooperativa, Sicredi, cooperativismo, sociedade).					

39 - Outras informações que queira acrescentar? Algum item que mereça uma descrição mais detalhada? Sugestões de melhorias? Se sim, favor descrever no espaço abaixo.

---

---

---

---

---

**Perfil do Respondente:**

40 - Qual a tua idade?

- Entre 18 e 25 anos
- Entre 26 e 35 anos
- Entre 36 e 45 anos
- Entre 46 e 55 anos
- Entre 56 e 65 anos
- Mais de 65 anos

41 - Gênero:

- Feminino
- Masculino

42 - Local em que trabalha atualmente?


- Sede Regional
- Agência Ijuí Centro
- Agência Ijuí Imigrantes
- Agência Ijuí São Francisco
- Agência Panambi
- Agência Santo Augusto

43 - Qual o teu cargo? \_\_\_\_\_

44 - Há quanto tempo você trabalha na cooperativa?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 20 anos
- Entre 21 e 30 anos
- Mais de 30 anos

## APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ASSOCIADOS

	<p style="text-align: center;">UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL DOUTORADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL</p> <p style="text-align: center;">Pesquisa de tese: “Gestão humanizada e desempenho sustentável: estudo de caso na cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG”.</p>
---	--

Prezado(a) Associado(a),

Convido você a participar da pesquisa **GESTÃO HUMANIZADA E DESEMPENHO SUSTENTÁVEL: ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA SICREDI DAS CULTURAS RS/MG**, vinculada a uma tese de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Unijuí, que está sendo desenvolvida por Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen, sob orientação do Prof. Dr. Daniel Knebel Baggio. O objetivo da pesquisa é compreender como a gestão humanizada contribui para o desempenho sustentável no cooperativismo de crédito. Sua participação é voluntária e anônima.

O estudo atende as especificações das Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisas Envolvendo Seres Humanos, está de acordo com a Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) nº 510/2016 e foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Unijuí – CAAE nº 31434620.7.0000.5350 e Parecer nº 4.098.204/2020. Mas antes de responder às perguntas, você sabe o que é gestão humanizada? A **GESTÃO HUMANIZADA** é um modelo de gestão movido por um propósito maior e de bem comum a todos, que coloca o ser humano e seus valores como prioridade nos negócios organizacionais, buscando promover o bem-estar físico, emocional, espiritual e intelectual das pessoas, podendo contribuir para a qualidade de vida, motivação e, conseqüentemente, para a produtividade e melhores resultados para os indivíduos, para as organizações e para a comunidade e meio ambiente (MACKEY; SISODIA, 2018).

As perguntas deverão ser respondidas considerando a agência na qual você ou a empresa em que você trabalha é associado(a). Selecione uma das opções por questão: (1) discordo totalmente, (2) discordo parcialmente, (3) não concordo nem discordo, (4) concordo parcialmente, (5) concordo totalmente.

Desde já, agradeço a sua colaboração.

		<b>Questões</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Propósito Maior</b>	1 - Percebo que as estratégias e práticas implementadas na minha agência são orientadas por um propósito de servir a mim e aos outros com empatia, cordialidade e cuidado.					
	2 - Percebo que as estratégias e práticas implementadas na minha agência são orientadas por um propósito focado na verdade e na descoberta e aprofundamento do conhecimento humano.					
	3 - Percebo que as estratégias e práticas implementadas na minha agência são orientadas por um propósito de busca de excelência e perfeição.					
	4 - Percebo que as estratégias e práticas implementadas na minha agência são orientadas por um propósito de fazer o que é certo para mudar e melhorar o mundo.					
<b>Integração Stakeholders</b>	5 - Percebo que as estratégias e práticas da agência consideram a igual relevância de todos (gestores, gerentes, colaboradores, associados, fornecedores, parceiros, comunidade e meio ambiente) nas dinâmicas de gestão.					
	6 - Percebo que as estratégias e práticas da agência procuram atender as demandas de todos (gestores, gerentes, colaboradores, associados, fornecedores, parceiros, comunidade e meio ambiente).					
	7 - Percebo que as estratégias e práticas da agência promovem a integração de gestores, gerentes, colaboradores, associados, fornecedores, parceiros, comunidade e meio ambiente.					
	8 - Percebo que as estratégias e práticas da agência estimulam a colaboração conjunta e positiva de gestores, gerentes, colaboradores, associados, fornecedores, parceiros, comunidade e meio ambiente.					
<b>Liderança Consciente</b>	9 - Gestores e gerentes de conta costumam agir com habilidade racional durante os atendimentos e na prestação de serviços.					
	10 - Gestores e gerentes de conta costumam ter conhecimento e entendimento das minhas demandas e intenções, durante os atendimentos e na prestação de serviços.					
	11 - Gestores e gerentes de conta costumam agir de maneira correta, cordial e respeitosa durante os atendimentos e na prestação de serviços.					
	12 - Percebo que gestores e gerentes de conta reconhecem a relevância de todos (pessoas e grupos), procurando atender todas as demandas, em benefício de um bem maior e coletivo.					

		Questões	1	2	3	4	5
Cultura Consciente	13 - Percebo que gestores, gerentes, colaboradores e associados costumam agir de maneira correta, transparente e confiável uns com os outros.						
	14 - Percebo que gestores, gerentes, colaboradores e associados costumam agir com atenção, gentileza, respeito e empatia uns com os outros.						
	15 - Percebo que gestores, gerentes, colaboradores e associados sentem-se e agem como igualmente responsáveis e com comprometimento com as estratégias, práticas e resultados da agência.						
	16 - Percebo que gestores, gerentes, colaboradores e associados compreendem o propósito da cooperativa e buscam constantemente novos conhecimentos e aprendizados.						
	17 - Estratégias, práticas e recursos inovadores costumam ser utilizados durante os atendimentos, na prestação de serviços e nas negociações.						
Dimensão Econômica	18 - Acredito que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência contribuem para o aumento do número de cotas-partes.						
	19 - Estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência contribuem para que eu aumente meus investimentos e operações de crédito, me trazendo lucratividade.						
	20 - Acredito que as estratégias e práticas de gestão na minha agência contribuem para o aumento das sobras operacionais destinadas a mim e aos demais cooperados.						
	21 - Acredito que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência contribuem para o aumento do faturamento da agência.						
	22 - Acredito que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência contribuem para o aumento do patrimônio líquido da agência.						
Dimensão Social	23 - Acredito que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência contribuem para a lucratividade da agência.						
	24 - Estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência contribuem para uma participação mais frequente e ativa minha nas assembleias.						
	25 - Estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência contribuem para a efetividade e qualidade dos serviços prestados a mim.						
	26 - Estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência contribuem para o meu bem-estar e satisfação.						
	27 - Acredito que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência contribuem para o aumento do número de associados.						
Dimensão Ambiental	28 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência incluem parcerias, projetos e ações sociais voltados para a comunidade.						
	29 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência buscam a utilização de recursos naturais alternativos (energia solar, eólica, etc.).						
	30 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência buscam um melhor gerenciamento e aproveitamento de resíduos, recursos e materiais (separação; descarte correto; reciclagem; economia e reutilização de água, energia, papéis, etc.).						
	31 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência incluem créditos, empréstimos e financiamentos voltados para ações ambientais.						
	32 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência incluem a realização de treinamentos e capacitações de conscientização ambiental.						
Geral	33 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência incluem parcerias, projetos e ações ambientais voltados para a comunidade.						
	34 - Acredito que estratégias e práticas de gestão humanizada proporcionam melhor desempenho e sustentabilidade das empresas, seus indivíduos e ambientes de atuação.						
	35 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência costumam ser orientadas por uma gestão humanizada.						
	36 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência contribuem para um melhor desempenho e sustentabilidade deste local.						
	37 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência contribuem para o bem-estar e um melhor desempenho das pessoas envolvidas e que atuam neste local.						
	38 - Percebo que as estratégias e práticas de gestão implementadas na minha agência contribuem para um melhor desempenho e sustentabilidade em um contexto maior (cooperativa, Sicredi, cooperativismo, sociedade).						

39 - Outras informações que queira acrescentar? Algum item que mereça uma descrição mais detalhada? Sugestões de melhorias? Se sim, favor descrever no espaço abaixo.

---



---



---



---

### Perfil do Respondente:

40 - Que tipo de associado você é?

- Pessoa Física  
 Pessoa Jurídica

### Associado Pessoa Física:

41 - Qual a tua idade?

- Entre 18 e 25 anos                       Entre 36 e 45 anos                       Entre 56 e 65 anos  
 Entre 26 e 35 anos                       Entre 46 e 55 anos                       Mais de 65 anos

42 - Gênero:

- Feminino                                       Masculino

43 - Agência em que é associado(a)?

- Agência Ijuí Centro                       Agência Ijuí São Francisco                       Agência Santo Augusto  
 Agência Ijuí Imigrantes                       Agência Panambi

44 - Há quanto tempo você é associado(a) na agência?

- Menos de 1 ano                       Entre 6 e 15 anos                       Entre 31 e 50 anos  
 Entre 1 e 5 anos                       Entre 16 e 30 anos                       Mais de 50 anos

45 - Quais serviços da agência você utiliza? \*

- Conta corrente                       Pagamentos                       Previdência  
 Cartão de débito                       DOC/TED                       Máquina de cartões  
 Cartão de crédito                       Boletos bancários                       Seguros  
 Consórcio                       Débito automático em conta                       Recebimentos  
 Crédito                       Carteiras digitais                       Câmbio  
 Crédito rural                       Pix                       Certificado digital  
 Investimentos                       Empréstimos

\* Questão de múltipla escolha.

### Associado Pessoa Jurídica:

41 - Qual o setor de atividade da empresa associada?

- Comércio                       Serviços  
 Indústria                       Outros

Favor, descreva abaixo qual seria o outro setor de atividade da empresa

---

42 - Há quanto tempo a empresa atua no mercado?

- Menos de 1 ano                       Entre 16 e 30 anos  
 Entre 1 e 5 anos                       Entre 31 e 50 anos  
 Entre 6 e 15 anos                       Mais de 50 anos

43 – Qual o faturamento anual da empresa associada?

- Até R\$ 360 mil  
 Mais de R\$ 360 mil até R\$ 4,8 milhões  
 Mais de R\$ 4,8 milhões até R\$ 300 milhões  
 Mais de R\$ 300 milhões

44 – Agência em que a empresa é associada?

- Agência Ijuí Centro  
 Agência Ijuí Imigrantes  
 Agência Ijuí São Francisco  
 Agência Panambi  
 Agência Santo Augusto

45 – Há quanto tempo a empresa é associada na agência?

- Menos de 1 ano  
 Entre 1 e 5 anos  
 Entre 6 e 15 anos  
 Entre 16 e 30 anos  
 Entre 31 e 50 anos  
 Mais de 50 anos

46 - Quais serviços da agência a empresa utiliza? \*

- Conta corrente  
 Cartão de débito  
 Cartão de crédito  
 Consórcio  
 Crédito  
 Crédito rural  
 Investimentos  
 Pagamentos  
 DOC/TED  
 Boletos bancários  
 Débito automático em conta  
 Carteiras digitais  
 Pix  
 Empréstimos  
 Previdência  
 Máquina de cartões  
 Seguros  
 Recebimentos  
 Câmbio  
 Certificado digital

47 - Qual a tua idade?

- Entre 18 e 25 anos  
 Entre 26 e 35 anos  
 Entre 36 e 45 anos  
 Entre 46 e 55 anos  
 Entre 56 e 65 anos  
 Mais de 65 anos

48 - Gênero:

- Feminino  
 Masculino

49 – Qual o teu cargo na empresa?

50 – Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- Menos de 1 ano  
 Entre 1 e 5 anos  
 Entre 6 e 10 anos  
 Entre 11 e 20 anos  
 Entre 21 e 30 anos  
 Mais de 30 anos

\* Questão de múltipla escolha.

## ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA



Ijuí/RS, 18 de março de 2020.

### Autorização para Pesquisa

Autorizo a aluna JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN, do Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, a realizar a pesquisa intitulada “GESTÃO HUMANIZADA E DESEMPENHO SUSTENTÁVEL: ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA SICREDI DAS CULTURAS RS/MG”, sob a orientação do professor Dr. Daniel Knebel Baggio.

Autorizo a aluna a realizar, no período de junho a agosto de 2020, na COOPERATIVA SICREDI DAS CULTURAS RS/MG – mais especificamente na sede regional da cooperativa e nas agências Ijuí Centro, Ijuí Imigrantes, Ijuí São Francisco, Panambi Centro e Santo Augusto da referida cooperativa – entrevistas com gestores e gerentes de conta destas unidades de atuação, observação direta nos ambientes de tais unidades, e aplicação de questionários aos colaboradores e associados atuantes nestes locais.

Informo ainda, que a coleta de dados da referida pesquisa, somente terá início após a aprovação no Comitê de Ética em Pesquisa da UNIJUÍ.

Atenciosamente,

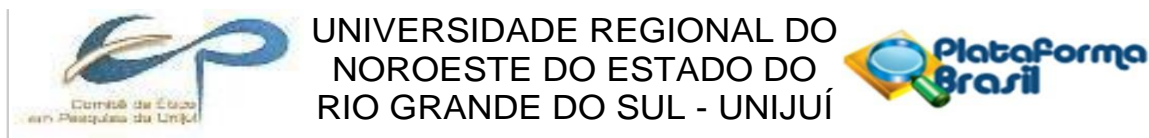
**Roberto Pinheiro de Matos**

Assessor de Gestão de Pessoas

Sicredi das Culturas RS/MG – Ijuí

**Roberto Pinheiro de Matos**  
Assessor de Gestão de Pessoas  
Sicredi das Culturas RS/MG

## ANEXO B – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Gestão Humanizada e Desempenho Sustentável: Estudo de caso na cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG

**Pesquisador:** JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 31434620.7.0000.5350

**Instituição Proponente:** FUNDAÇÃO DE INTEGRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO DO

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.098.204

#### Apresentação do Projeto:

Esta pesquisa trata-se de um Projeto de Tese apresentado ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional, na linha de pesquisa Gestão de Organizações e Dinâmicas de Mercado, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí – a ser desenvolvido pela acadêmica JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN sob orientação do Professor Doutor Daniel Knebel Baggio.

A gestão humanizada constitui-se como estratégia emergente, valorativa e competitiva de desempenho sustentável, organizacional e territorial.

Frente a este contexto, as cooperativas de crédito são objeto de estudo relevante acerca da temática central deste estudo, por sua representatividade e rentabilidade em nível territorial, pela proximidade dos princípios cooperativistas com os pressupostos da gestão humanizada e pelas possíveis contribuições da gestão humanizada para a minimização de conflitos característicos deste cenário. Sendo assim, o objetivo desta pesquisa é compreender como a gestão humanizada contribui para o desempenho sustentável no cooperativismo de crédito. A pesquisa utilizará como método o estudo de caso na cooperativa de crédito Sicredi das Culturas RS/MG, sendo aplicada em seis unidades de atuação desta cooperativa, no Rio Grande do Sul, mediante pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevistas com gestores e gerentes de conta, observação direta nas unidades de atuação e aplicação de questionários com colaboradores e associados. Para

**Endereço:** Rua do Comércio, 3.000

**Bairro:** Universitário

**CEP:** 98.700-000

**UF:** RS

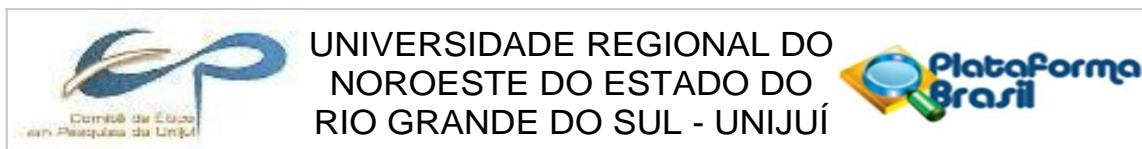
**Município:** IJUÍ

**Telefone:** (55)3332-0301

**Fax:** (55)3332-0331

**E-mail:** cep@unijui.edu.br





a análise de dados, a pesquisa contará com triangulação interna e externa de técnicas e de fontes de dados. O cooperativismo e sua relevância para o desenvolvimento regional a partir de seus princípios, os pressupostos da gestão humanizada e as dimensões do desempenho sustentável organizacional, combinadas com os indicadores de desempenho sustentável do cooperativismo de crédito, serão os construtos a serem investigados e inter-relacionados. Com isto, o estudo permite contribuições teóricas e práticas para acadêmicos, docentes e teóricos das áreas da gestão, administração e desenvolvimento; para o desenvolvimento e bem-estar de gestores, colaboradores, associados e demais envolvidos na cooperativa em análise, no sistema Sicredi, no cooperativismo de crédito e no cooperativismo como um todo; e, portanto, para o desenvolvimento organizacional, social e territorial.

#### **Objetivo da Pesquisa:**

Objetivo Primário:

Compreender como a gestão humanizada contribui para o desempenho sustentável no cooperativismo de crédito.

Objetivo Secundário:

- Identificar as estratégias e as ações de gestão humanizada que permeiam as relações interpessoais, os espaços físicos e os processos administrativos, em unidades de atuação do cooperativismo de crédito;- Identificar os indicadores de desempenho social, financeiro e ambiental implementados no cooperativismo de crédito e nos locais de investigação do estudo, a partir do tripé da sustentabilidade;- Analisar a inter-relação dos princípios, das estratégias e das ações de gestão humanizada com os indicadores de desempenho sustentável nestes locais.

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Riscos:

Por envolver pessoas, esta pesquisa apresenta riscos que, mesmo mínimos, podem vir a ocasionar constrangimento aos participantes.

Benefícios:

Os benefícios esperados são: contribuições teóricas e práticas para acadêmicos, docentes e teóricos das áreas da gestão, da administração e do desenvolvimento regional; para o desenvolvimento e bem-estar de gestores, colaboradores, associados e demais envolvidos na

**Endereço:** Rua do Comércio, 3.000

**Bairro:** Universitário

**CEP:** 98.700-000

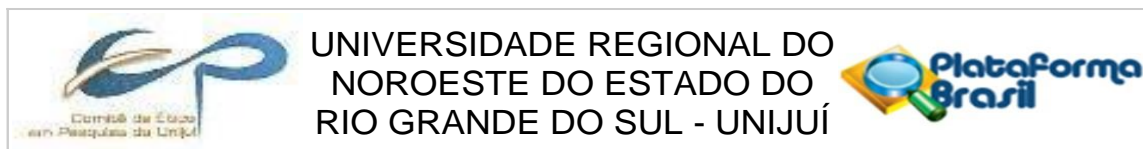
**UF:** RS

**Município:** IJUÍ

**Telefone:** (55)3332-0301

**Fax:** (55)3332-0331

**E-mail:** cep@unijui.edu.br



cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, no sistema Sicredi, no cooperativismo de crédito e no cooperativismo; para o desenvolvimento organizacional – incluindo as cooperativas de crédito e o cooperativismo – e para o desenvolvimento da sociedade, em nível local, regional e em um contexto maior.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Pesquisa bem elaborada, consistente e de grande relevância social

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Todos em conformidade com as exigências do CE

**Recomendações:**

Nenhum

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Nenhum

**Considerações Finais a critério do CEP:**

O relator acompanha o parecer do Comitê de Ética em Pesquisa da UNIJUI.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1520050.pdf	10/06/2020 14:37:33		Aceito
Outros	Resposta_Pendencias_Projeto.pdf	10/06/2020 14:11:51	JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN	Aceito
Outros	Roteiro_Entrevista_Gestores_Gerentes_Conta_Alterado.doc	09/06/2020 13:24:28	JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN	Aceito
Outros	Questionario_Colaboradores_Alterado.doc	09/06/2020 13:23:23	JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN	Aceito
Outros	Questionario_Associados_Alterado.doc	09/06/2020 13:22:59	JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Tese_Alterado.doc	09/06/2020 13:21:23	JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Tese.doc	30/04/2020 13:59:20	JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN	Aceito

**Endereço:** Rua do Comércio, 3.000

**Bairro:** Universitário

**CEP:** 98.700-000

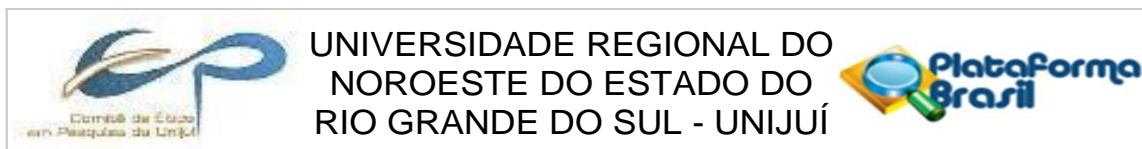
**UF:** RS

**Município:** IJUI

**Telefone:** (55)3332-0301

**Fax:** (55)3332-0331

**E-mail:** cep@unijui.edu.br



TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_Consentimento_Livre_Esclarecido.docx	28/04/2020 03:45:07	JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN	Aceito
Folha de Rosto	Folha_Rosto.pdf	27/04/2020 08:47:16	JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN	Aceito
Outros	Questionario_Associados.doc	27/04/2020 08:46:54	JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN	Aceito
Outros	Questionario_Colaboradores.doc	27/04/2020 08:45:11	JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN	Aceito
Outros	Roteiro_Observacao_Direta_Unidades.doc	27/04/2020 08:43:32	JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN	Aceito
Outros	Roteiro_Entrevista_Gestores_Gerentes_Conta.doc	27/04/2020 08:42:39	JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN	Aceito
Outros	Termo_Ciencia_Orientador.pdf	27/04/2020 08:36:35	JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN	Aceito
Outros	Autorizacao_Pesquisa.pdf	27/04/2020 08:36:13	JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN	Aceito
Outros	Lattes_Prof_Daniel.pdf	27/04/2020 08:35:43	JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN	Aceito
Outros	Lattes_Juliana.pdf	27/04/2020 08:35:22	JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

IJUI, 19 de Junho de 2020

---

**Assinado por:  
ALDEMIR BERWIG  
(Coordenador(a))**

**Endereço:** Rua do Comércio, 3.000**Bairro:** Universitário**CEP:** 98.700-000**UF:** RS**Município:** IJUI**Telefone:** (55)3332-0301**Fax:** (55)3332-0331**E-mail:** cep@unijui.edu.br

## ANEXO C – PUBLICAÇÃO DO ESTUDO 1



### GESTÃO HUMANIZADA E ABORDAGENS CONCEITUAIS A PARTIR DE UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO: CONTRIBUIÇÕES PARA ORGANIZAÇÕES E TERRITÓRIOS

### HUMANIZED MANAGEMENT AND CONCEPTUAL APPROACHES FROM A BIBLIOMETRIC STUDY: CONTRIBUTIONS TO ORGANIZATIONS AND TERRITORIES

### GESTIÓN HUMANIZADA Y ENFOQUES CONCEPTUALES DE UN ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO: CONTRIBUCIONES PARA ORGANIZACIONES Y TERRITÓRIOS

Daniel Knebel Baggio<sup>1</sup>  
 Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen<sup>2</sup>  
 Luis Felipe Dias Lopes<sup>3</sup>

#### RESUMO

A gestão humanizada tem tido cada vez mais destaque nos estudos e nas práticas cotidianas organizacionais e territoriais. Com o objetivo de investigar as principais abordagens teóricas e conceituais do campo da gestão humanizada, foi realizado um estudo bibliométrico sobre este campo, em periódicos internacionais com alto fator de impacto, na base de dados *Web of Science*, no período de 1976 a 2019, utilizando as técnicas de cocitação e análise fatorial exploratória. Os dados coletados elucidaram quatro abordagens teóricas: cultura ética organizacional, capital social, comportamento moral e antropomorfismo. Os resultados confirmam a inter-relação da gestão humanizada com as quatro abordagens elucidadas, bem como a relevância da gestão humanizada nos estudos organizacionais e territoriais, com destaque para tais abordagens. Esse estudo contribui para ampliar o entendimento dos marcos científicos que permeiam a gestão humanizada, possibilitando desenvolver futuros estudos nesse campo, com base nas lacunas conceituais e empíricas identificadas.

**Palavras-chave:** Gestão humanizada. Estudos organizacionais e territoriais. Bibliometria.

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

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

<sup>3</sup>Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor Titular do Departamento de Ciências Administrativas. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Santa Maria. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: [lflopes67@gmail.com](mailto:lflopes67@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2438-0226>.